

## Les routines de la création : de la direction artistique à l'exploration collective<sup>1</sup>

### 1.1. Introduction

Drôle d'espèce que les créateurs ! Ils passent leur temps à se singulariser, s'inventer un univers personnalisé, propice à l'imagination et à la création, mais voilà qu'ils n'ont rien de mieux à faire que de se mettre à plusieurs pour créer. L'inévitable collaboration et la nécessaire confrontation au regard de l'autre impliquent une forme d'organisation de la création, qui, à certains moments, peut amener le créateur à crier à haute voix : « l'enfer, c'est les autres ». Malgré cela, impossible de s'y soustraire car sans les autres, il ne peut pas y avoir de singularité et sans collaboration, la création demeure une activité irréalisable (Becker, 1982).

Quitte à devoir collaborer et faire face aux difficultés que cela implique, autant organiser les modalités visant à faciliter la coordination de ces activités. Cette réflexion prend une acuité particulière dans les industries de la création (édition, mode, cinéma, architecture, design ...) dont la ressource principale est le talent qu'il convient de gérer. La gestion, définie comme la « pratique visant l'organisation de la collaboration de chacun avec tous et le mieux-être collectif » (Déry, 2007, p. 76) apparaît donc comme la discipline qui supporte cette réflexion sur les problèmes que pose la création collective.

---

<sup>1</sup> Cette réflexion est issue d'un travail de thèse sur les routines organisationnelles dans les industries de la création : David Massé (2015), Les routines de la création : l'art de former pour mieux créer, Thèse de doctorat de l'École polytechnique en sciences économiques et sociales, spécialité : gestion, 2 mars 2015.

Dès lors, ce constat nous amène à nous pencher sur les entreprises de la création et à explorer les interactions entre les individus créateurs et les organisations. Si de prime abord, la « création routinière » semble être un oxymore, elle recouvre néanmoins une réalité concrète à la fois sur le plan individuel et organisationnel. La journée d'un créateur s'organise autour de repères et de rituels pour qu'il puisse produire et donner le meilleur de lui-même (Currey, 2013) et par définition, les processus et les structures apportent une certaine stabilité des organisations grâce à une standardisation des comportements individuels.

Cependant, aucune étude empirique ne s'attarde à détailler les différents liens qui unissent ces deux niveaux d'analyse dans les industries de la création (Massé, 2015). La fascination qui entoure l'activité de création tend à focaliser l'attention sur la personnalité du créateur au détriment de la dimension organisée de son travail. Les routines organisationnelles dans le cadre des industries de la création restent de ce fait peu étudiées.

Ainsi, notre recherche tente de contribuer à combler ce manque. Deux objectifs principaux ont été avancés : (1) décrire l'influence des talents sur l'organisation (et plus spécifiquement sur les routines organisationnelles), (2) définir les caractéristiques des routines et de leur transmission dans le contexte des industries de la création.

La nature exploratoire de cette recherche ainsi que les questionnements mis en avant nous ont conduits à mener trois études de cas d'entreprise. L'objet d'étude de ces trois cas porte sur la formation comme dispositif de transfert de routines dans le secteur des industries de la création. Poser la formation comme objet d'étude se justifie car ce type de dispositif oblige une certaine formalisation de la transmission qui a pour conséquence de rendre les routines plus visibles pour le chercheur. La formation des artistes au Cirque du Soleil, des game designers chez Ubisoft et des écuyers à l'Académie du spectacle équestre de Versailles constituent le matériau principal de ce chapitre.

Dans un premier temps, nous montrons que l'organisation peut porter une vision singulière de la création: une forme de porosité est en effet observée entre la vision portée par le créateur (la direction artistique) et l'organisation de l'entreprise. Nous montrons ainsi l'influence du créateur et de sa vision sur l'organisation, notamment par la mise en place de dispositifs de recrutement et de formation afin de soutenir les routines de création, propres à ces entreprises.

Dans un deuxième temps, l'analyse des trois cas de formation permet de nous renseigner sur la nature des routines dans le contexte de ces industries. En effet, nous analysons les routines transmises et deux types de routines sont ainsi mis en

avant : les macro-routines qui s'avèrent être les courroies de transmission de la vision portée par le créateur dans l'organisation et les micro-routines qui permettent aux talents de s'exprimer à travers l'accommodation des talents aux contraintes des macro-routines.

## **1.2. Trois dispositifs de formation dans les industries de la création**

### **1.2.1. Guy Laliberté et la transformation des athlètes en artiste au Cirque du Soleil**

En 1984, à la création du Cirque du Soleil, Guy Laliberté développe une vision de la création singulière, en rupture avec le cirque traditionnel, et qui deviendra par la suite l'ADN de l'entreprise. Cette vision repose sur une absence d'animaux et l'importance de la comédie et des acrobaties dans les numéros. Pour soutenir cette vision, le modèle développé consiste à recruter des compétences techniques et à former aux compétences manquantes de type artistique. Au Cirque du Soleil, le choix du recrutement va se porter sur la qualité recherchée la plus rare : la partie acrobatie. Pour réaliser les nombreuses acrobaties de ses numéros, l'entreprise va donc puiser dans des bassins de talents issus du monde du sport de haut niveau et en particulier celui de la gymnastique. Afin de recruter dans ces bassins de talents singuliers dans le monde des arts, l'entreprise a dû mettre en place des dispositifs de recrutements extrêmement performants. Néanmoins, recruter des profils issus du monde du sport a d'abord entraîné un sentiment de baisse de la qualité artistique des spectacles et la multiplication des blessures des athlètes ayant intégré les spectacles. Suite à ces deux constats d'échec, la direction a donc décidé de mettre en place en 2003 un programme de formation destiné aux nouvelles recrues issues du milieu du sport de haut niveau.

### **1.2.3. Serge Hascoët et la formation au game design chez Ubisoft**

L'entreprise Ubisoft est créée en 1986 et Serge Hascoët commence à y travailler comme *game designer* en 1988. Petit à petit, il développe une vision du *game design* qui s'incarnera véritablement lors de sa collaboration avec Michel Ancel sur le jeu Rayman en 1995. Dans ce jeu, il développe une vision du *game design* centrée autour du joueur qui sera appelée par la suite le « *rational game design* ». Pour soutenir cette vision, le modèle d'ubisoft consiste à recruter des talents passionnés par le produit (c'est-à-dire des talents avec d'importantes connaissances issues de

leur utilisation de ce produit) et à les former à des techniques de création propres à l'entreprise. Par exemple, le recrutement des game designers se fait historiquement sur des profils de passionnés qui ont une très bonne connaissance des jeux vidéo. D'une certaine manière, il s'agit de lead users (Von Hippel, 1986) qui ont développé des pratiques de création issues principalement de leurs pratiques de joueur (et parfois aussi de leur pratique en amateur de la création de jeu). Ce type de recrutement a entraîné d'importantes disparités de compétences entre les game designers, mais aussi entre les studios dans les pratiques de création, qui ont impacté la qualité globale des jeux. De plus, selon la direction éditoriale, des erreurs semblaient se répéter à travers les différents jeux de l'entreprise, car les game designers n'apportaient pas les bonnes réponses en termes de challenge lancé aux joueurs. C'est ainsi qu'en 2010, une formation appelée Académie du design est mise en place pour former les game designers à des techniques de conception.

### **1.2.3. Bartabas et l'Académie du spectacle équestre de Versailles**

L'Académie du spectacle équestre de Versailles est une compagnie-école créée par Bartabas en 2003. À travers son expérience dans sa compagnie de théâtre équestre, Zingaro, Bartabas a développé une vision de l'art équestre qui se situe entre le théâtre et l'équitation, en rupture avec les traditions des grandes écoles de dressage comme le cadre noir, l'école portugaise d'art équestre ou l'école espagnole de Vienne. Ainsi, l'ASEV recrute des talents avec des bases techniques et artistiques qui restent facilement malléables lors de la formation. À l'ASEV, le fait de ne pouvoir recruter dans le monde des arts (aucune connaissance des techniques équestres) et dans le monde du sport équestre (formaté à des figures sportives) va favoriser le recrutement de talents malléables. Il s'agit d'individus ayant un potentiel pour le dressage et pour l'expression artistique. Quelques bases équestres solides sont néanmoins nécessaires pour détecter ce potentiel lors du recrutement des talents à l'académie, mais ne suffisent pas. Le fait de recruter un talent malléable implique dès le début de la formation la mise en place d'un perfectionnement au dressage équestre ainsi qu'une formation aux disciplines artistiques pour développer de nouvelles sensibilités (Massé, 2016).

	Profils nécessaires pour soutenir la vision artistique du créateur	Dispositifs de recrutement (les profils que l'on va recruter)	Dispositifs de formation (les compétences que l'on va développer)
<b>Cirque du Soleil</b>	Artiste – athlète (gymnaste...)	Athlète (sportif)	Artistique
<b>Ubisoft</b>	Artiste/passionné - ingénieur	Passionné	Techniques rationnelles en <i>game design</i>
<b>ASEV</b>	Artiste – écuyer	Potentiel malléable	Artistique + technique de dressage équestre

**Tableau 1.1.** Influence du créateur et de sa vision sur l'organisation

### 1.3. Les routines de la création : de la direction artistique à de l'exploration collective des talents

Former dans les industries de la création suppose de transmettre des routines propres aux activités de création<sup>2</sup>. Ainsi, nous observons dans ces formations la transmission de routines qui supportent une direction artistique (macro-routines). Mais ces formations sont loin d'agir comme de simples courroies de transmission, elles

---

<sup>2</sup> Les trois cas n'illustrent cependant pas le même type de routines. Il est donc important à travers un premier niveau d'analyse, de différencier deux types de routines que recouvre la réalité des routines de création : les routines de conception et les routines d'interprétation, qui touchent à des activités sensiblement différentes. Les routines de conception sont les routines qui touchent aux activités de production créative. Par exemple, le peintre et le sculpteur sont des créateurs qui conçoivent de nouveaux produits dans le domaine des arts plastiques. Dans le cas du jeu vidéo, le *game designer* peut être considéré comme un concepteur. Les routines d'interprétation touchent à des activités où un interprète (ou un groupe) rend sensible au public, à travers l'interprétation d'une partition écrite, une création artistique. Le musicien et le comédien sont des interprètes. Dans notre cas, les écuyers de l'ASEV et les artistes au Cirque du Soleil sont des interprètes. Si l'interprétation et la conception recouvrent des activités et des professions différentes, il faut toutefois relativiser cette nuance, car l'interprétation comme la conception intègrent une part importante de création. Par exemple, même si la partition est donnée au départ, l'acteur de cinéma dispose d'une marge de manœuvre importante dans son interprétation du texte. Cette liberté de création s'apparente d'une certaine manière à une activité de conception d'une nouvelle interprétation.

---

transmettent aussi des routines qui supportent l'expression et l'autonomie des talents par rapport à la vision portée par le créateur (micro-routines).

Ainsi, aux antipodes de l'image de la routine mise en place sur une chaîne de montage, les routines transmises dans ces trois formations semblent en apparence éloignées des routines mises en œuvre dans les mondes industriels.

### **1.3.1. Les macro-routines : les courroies de transmission de la « direction » donnée par le créateur**

Les macro-routines sont les routines qui permettent l'opérationnalisation de la vision portée par le créateur. Elles contribuent à façonner l'identité et l'ADN de l'entreprise en matière de création, à savoir le « *style de création* » propre à l'entreprise. Leurs champs principaux d'action touchent (1) la détermination du matériau de création (c'est-à-dire, les ressources mises à disposition des talents) et (2) la prescription d'outils et de techniques de création.

#### **1.3.1.1. La détermination du matériau disponible pour la création**

Les macro-routines qui découlent de la vision portée par le créateur déterminent le matériau de création disponible pour la création. De manière générale, le matériau de création peut se définir comme l'ensemble des ressources disponibles pour l'activité de création. Le matériau peut être humain, animal, numérique ou sous forme d'objets (non humain). Un créateur peut ainsi volontairement décider de se passer d'une catégorie (ou sous-catégorie) de matériau comme Guy Lalilerté qui décide de ne pas utiliser d'animaux ou de mobiliser des ressources traditionnellement peu utilisées dans son univers comme des artistes issus du milieu du sport. différences et la complémentarité des types de matériau de création : humain et équipement technique au Cirque du Soleil, numérique chez Ubisoft et humain et animal à l'ASEV.

La notion de matériau de création dépend étroitement du niveau d'analyse où nous nous plaçons pour étudier les cas. Par exemple, le matériau de création pour Bartabas comprend l'ensemble des ressources de l'ASEV à sa disposition, qui sont : les enseignants, les écuyers et les chevaux. Nous pouvons aussi nous placer au niveau des écuyers, dans ce cas, le matériau de création repose sur eux-mêmes (leur corps, leurs techniques, leur sensibilité...) ainsi que sur les chevaux. L'intérêt de la comparaison de ces trois cas repose aussi sur les différences et la complémentarité des types de matériau de création : humain et équipement technique au Cirque du Soleil, numérique chez Ubisoft et humain et animal à l'ASEV.

### 1.3.1.2. *La prescription d'outils et des techniques de création*

Dans le cas des activités d'interprétation, les macro-routines sont portées par la prescription de techniques artistiques et sportives lors de la formation. Au Cirque du Soleil, la formation des artistes comporte une forme de prescription forte dans la mesure où elle nécessite l'acquisition d'un certain nombre de techniques artistiques qui sont à la base de la transformation de la vie d'athlète vers la vie d'artiste. À l'issue de cette formation, si le talent ne maîtrise pas la palette de techniques enseignées, il ne pourra pas intégrer le Cirque du Soleil. L'acquisition des techniques artistiques s'avère donc un critère de sélection des artistes. L'enjeu pour les nouvelles recrues sera donc l'intégration de ces nouveaux outils et nouvelles techniques d'interprétation dont certaines s'avèrent très éloignées des habitudes développées durant leur vie de sportif de haut niveau (voir le tableau de comparaison entre les mondes des arts et du sport, dans l'article Cirque du Soleil). Aux techniques artistiques s'ajoutent des techniques sportives de dressage à l'ASEV. Les techniques propres à chaque discipline sont transmises à l'écuyer par un professeur du domaine étudié. Par exemple, dans la discipline du dressage équestre, il s'agit de Carlos Pinto (entraîneur et cavalier international de dressage) qui va transmettre la technique issue du milieu du sport équestre. Chaque professeur a ainsi pour mission de transmettre les techniques qui vont permettre à l'écuyer de s'exprimer dans les spectacles de l'ASEV.

Dans le cas des activités de conception, les macro-routines sont supportées par une philosophie, un vocabulaire, des outils et une logique de création propres à l'entreprise. La formation des *game designers* chez Ubisoft suppose l'intégration de règles et de connaissances sur le *game design*. Elles sont prescrites par le biais d'une formation, portée par le siège, mais qui se déploie sur l'ensemble des équipes projets des différents studios autour du monde. L'objectif de cette formation est de coordonner les équipes entre elles et de poser des conventions en matière de *game design*. Contrairement au Cirque du Soleil, l'utilisation de ces techniques de conception n'est pas un critère de sélection des talents car les talents formés travaillent déjà chez Ubisoft. En revanche, l'utilisation de ces outils et techniques de conception peut être ou non favorisée par la direction des projets. Un producteur de jeu peut facilement bloquer l'utilisation de ces techniques s'il voit dans leur implémentation un risque de ralentissement du projet.

Dans les deux configurations (interprétation et conception), la prescription d'outils et de technique de création suppose une phase d'assimilation au sens de Piaget (1977). Le *game designer* va devoir assimiler et intégrer une philosophie et une logique de création ainsi qu'un vocabulaire et des outils de création propres à l'entreprise. L'écuyer de l'ASEV et l'artiste au Cirque du Soleil vont devoir assimiler des techniques artistiques nouvelles. Le vocabulaire, les outils et les

techniques sont des moyens d'expressions spécifiques au contexte de l'entreprise, sans lesquels l'expression du créateur et de l'interprète semble impossible.

Enfin, à travers la détermination du matériau disponible pour la création et la prescription d'outils et des techniques, les macro-routines façonnent l'identité propre de l'entreprise en matière de création. Ces routines ont pour objectif d'« apprendre à être » dans le cadre de l'entreprise, c'est-à-dire de créer dans le cas des *game designers* ou d'interpréter au Cirque du Soleil ou à l'ASEV. La prescription de ces techniques et de ces outils peut être plus ou moins forte, allant d'une simple prescription d'utilisation chez Ubisoft à un critère de recrutement au Cirque du Soleil<sup>3</sup>. Ces prescriptions supposent aussi l'acquisition de moyens d'expression propres à l'entreprise reposant sur l'acquisition de techniques artistiques nouvelles jusqu'à l'assimilation d'une philosophie et d'une logique de création, un vocabulaire et des outils. Leur transmission s'effectue principalement à travers une logique descendante (*top-down* en anglais).

### **1.3.1. Les micro-routines : des espaces d'exploration pour les talents**

Les routines de la création ne se résument pas à la simple vision mécaniste de la création que suggèrent les macro-routines. Un autre type de routine est aussi à l'œuvre dans les processus de formation que nous appelons micro-routines. Ces routines s'opposent aux premières car elles donnent une forme d'autonomie par rapport à la vision du créateur et procurent de nouveaux espaces d'expression pour les talents de l'entreprise.

En effet, les micro-routines supportent une forme de flexibilité propice au changement dans l'organisation, ce qui permet aux talents de s'adapter à de nouveaux enjeux de création. Ce type de routines a pour objectif de s'accommoder du cadre donné par les macro-routines. Elles s'avèrent une source de renouveau important pour l'organisation et s'expriment principalement à travers un aspect performatif. Ces routines surviennent à la suite d'un constat d'échec de l'entreprise, d'un apprentissage dans l'action, ou de la reproduction de bonnes pratiques utilisées dans d'autres entreprises. Elles peuvent aussi revêtir un aspect ostensif dans la mesure où elles transforment les cadres existants des macro-routines et deviennent ainsi par la suite des règles et des normes. Certains individus ou certaines communautés de pratiques semblent être à la source de l'apprentissage dans l'action et de la mise en place de nouvelles routines dont l'émergence répond à une logique ascendante (*bottom-up* en anglais).

---

<sup>3</sup> Au Cirque du Soleil, le fait de ne pas pouvoir maîtriser les routines d'interprétation à la suite de la formation empêche les artistes de pouvoir intégrer l'entreprise.



*« C'est le rapport que l'artiste entretient avec son matériau qui le fait naître, c'est cette façon dont il saura jouer avec les contraintes que le matériau lui dicte qui fera de lui un artiste ».* Bartabas (2012, p. 10)

Comme le souligne la citation de Bartabas, les routines communiquées supposent la transmission d'une capacité d'exploration et de jeu avec les opportunités et les contraintes du matériau. Nous avons ainsi proposé le concept de négociation créative (Lê et al., 2013) pour illustrer cette relation entre le créateur et son matériau, que nous déclinons dans ce chapitre à travers trois types de logiques : (1) une logique d'exploration, (2) une logique de contournement et (3) une logique d'hybridation.

#### *1.3.2.1. Une logique d'exploration des possibilités du matériau : le cas des équipements acrobatiques*

Si les artistes du Cirque du Soleil ont une maîtrise technique de certains équipements sportifs (anneaux, barres parallèles, poutre, trampoline...), il leur faut s'adapter à des équipements nouveaux pour eux, et en développer une maîtrise qui implique une dimension artistique. Par exemple, dans le spectacle Cortéo, le trampoline devient un « lit trampoline » avec des barreaux de lit et des oreillers. Les figures acrobatiques sont transformées pour exploiter le potentiel créatif de ce nouvel équipement. Les artistes jouent ainsi avec les contraintes de l'équipement en utilisant les têtes de lits pour rebondir d'un lit à l'autre. De plus, la symbolique du lit est exploitée au travers de nouvelles figures - rebondir sur le dos, se jeter des coussins... - qui ne sont pas techniquement difficiles à réaliser, mais qui participent à véhiculer des émotions au spectateur.

#### *1.3.2.2. Une logique de contournement des limites du matériau : le cas Rayman*

La formation au game design suppose aussi l'acquisition d'une forme de jeu ingénieux avec le matériau numérique. Prenons l'exemple de Rayman, le célèbre personnage d'Ubisoft, né en 1994 des esquisses de Michel Ancel. À l'époque, il était techniquement impossible d'afficher ce personnage avec des jambes et des bras animés. La réponse en termes de création a consisté à créer un héros sans jambes et sans bras. Cette modification de conception, imposée par des limitations techniques, a radicalement changé le gameplay (jouabilité) du jeu. Le personnage sans bras peut ainsi lancer ses mains pour tuer ses adversaires. Cet exemple illustre que les contraintes du matériau de création n'ont pas entraîné un blocage au niveau de la création, mais ont conduit à des solutions de contournement donnant lieu à de nouvelles idées créatives. Ce cas montre donc que le matériau peut inspirer par ses limites.

### 1.3.2.3. *Une logique d'hybridation d'univers différents : le cas de l'« infusion » des disciplines artistiques sur la relation entre l'artiste et son matériau*

La création de l'ASEV repose sur l'hybridation de la discipline du dressage et de disciplines artistiques. De manière cloisonnée (les cours sont donnés par des professeurs spécialistes de la discipline), on y enseigne les techniques des différentes disciplines artistiques (la danse, le chant, le kyodo, le tir à l'arc ... ) qui ont pour objectif de développer par rebond (ou infusion) la sensibilité de l'écuyer. En parallèle, les techniques de la discipline de dressage s'apprennent à travers un double apprentissage entre (1) l'enseignant qui apprend la technique au cavalier et lui apprend à enseigner au cheval et (2) l'écuyer qui apprend de la technique du vieux cheval tout en l'enseignant au jeune cheval (chaque écuyer dispose de 4 à 6 chevaux plus ou moins expérimentés). Le vieil adage de l'équitation, « *à jeune cheval, vieux cavalier ; à jeune cavalier, vieux cheval* » prend ici tout son sens.

Mais l'originalité de cette formation développée par Bartabas repose sur l'impact par rebond (ou par infusion) de l'apprentissage des disciplines artistiques (techniques et sensibilité) sur la relation entre l'écuyer et le cheval. D'une certaine manière, des routines sont transmises du monde du sport (le dressage) et de divers univers artistiques et c'est l'hybridation de ces routines qui fait émerger de nouvelles formes de routines d'interprétation (voir figure ci-dessous).

	Les macro-routines	Les micro-routines
Origines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision portée par le créateur (talent de type A)</li> <li>• Technostructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage dans l'action des talents (de type B)</li> <li>• Communautés de pratiques</li> </ul>
Actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer le matériau disponible à la création</li> <li>• Prescrire des outils et des techniques de création</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorer les possibilités du matériau</li> <li>• Contourner les limites du matériau</li> <li>• Hybrider des univers différents</li> </ul>
Effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérationnaliser la vision portée par le créateur</li> <li>• Façonner l'identité et le style de création propre à l'entreprise</li> <li>• Coordonner l'organisation de la création</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporter l'apprentissage des acteurs impliqués dans la création</li> <li>• Renouveler, adapter, et faire évoluer les routines de création</li> </ul>
Nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalement ostensif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalement performatif</li> </ul>
Transmission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique descendante</li> <li>• Assimilation des macro-routines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique ascendante</li> <li>• Accommodation des macro-routines</li> </ul>

**Tableau 1.1.** Les caractéristiques des macro-routines et des micro-routines

#### 1.4. Conclusion

Après avoir décrit les deux types et les caractéristiques des routines de la création, nous concluons par les « ficelles » mises en œuvre pour transmettre les deux types de routines. La transmission est un véritable enjeu pour l'entreprise car elle constitue la clef de voûte pour l'exploration dans l'entreprise. La transmission de routines de la création suppose ici une phase d'assimilation et une phase d'accommodation au sens de Piaget (1977)<sup>4</sup> qui contribue à l'aspect performatif des routines de la

<sup>4</sup> La mobilisation des travaux de Piaget nécessite cependant quelques précautions théoriques. À ce titre, nous rapprochons le concept de schème de celui de routine qui peut se définir comme un « canevas des actions repérables », c'est-à-dire un « ensemble structuré des caractères généralisables d'une action » (Piaget, 1977). Plus précisément, Piaget et Inhelder définissent un schème comme « la structure ou l'organisation des actions telles qu'elles se transfèrent ou se généralisent lors de la répétition de cette action en des circonstances

création. Mais au même titre qu'il n'y pas d'assimilation sans accommodation (Piaget, 1977), il n'y a pas d'aspect ostensif sans aspect performatif (Feldman & Pentland, 2003) et il n'y a pas de macro-routines sans micro-routines.

Dans le cadre de ces trois formations, la transmission suppose ainsi la mise en place de « ficelles » pour supporter la transmission simultanée des deux types de routines. La notion de « ficelle » est utilisée au sens de Becker (2002), à savoir « *une opération spécifique qui vous fait découvrir comment surmonter telle difficulté commune, qui propose une procédure permettant de résoudre de manière relativement simple un problème qui, sans elle, pourrait sembler inextricable et persistant* » (Becker, 2002, p. 25).

### **1.3.1. Ficelle 1 : Mettre en avant la pratique dans la transmission**

De manière générale, les formations étudiées laissent une place importante à la pratique. Les ateliers de pratique représentent plus de 70 % du temps de formation chez Ubisoft et la totalité du temps à l'ASEV et au Cirque du Soleil. La formation passe donc par l'expérience, la pratique, « le faire », qui d'une part va renforcer l'aspect ostensif des routines transmises (Feldman & Pentland, 2003), et d'autre part favoriser l'appropriation par l'individu de ces routines. Nous montrons notamment que la pratique permet l'appropriation des outils par les artistes au Cirque du Soleil, et que par la pratique on pousse à dépasser l'usage premier des outils et donc de sortir du cadre. Cette appropriation se rapproche de la phase d'accommodation, c'est-à-dire que l'on assiste au développement de nouvelles routines qui reposent sur la réorganisation de ce que l'individu sait déjà suite à l'assimilation de nouvelles connaissances. Des ficelles semblent même avoir été pensées pour favoriser l'accommodation à travers une réduction des *feed-back* au Cirque du Soleil (ficelle 2 ci-dessous) et un apprentissage en horizon incertain à l'ASEV (ficelle 3 ci-dessous).

### **1.3.2. Ficelle 2 : Favoriser l'accommodation à travers la réduction des « feed-back »**

Comme le montre l'encadré « Dis-moi quoi faire ? », qui reprend la réplique d'un athlète du Cirque du Soleil à son entraîneur et qui souligne sa volonté d'avoir des

---

*semblables ou analogues* » (Piaget & Inhelder, 1966, p. 11). La principale différence entre le schème et la routine semble donc être le domaine d'application et la communauté d'utilisation : le schème est utilisé en psychologie pour l'analyse de l'individu, alors que le concept de routine a été développé à l'origine par les économistes (et repris par les gestionnaires) et s'applique à la firme. Les deux concepts recouvrent cependant des réalités communes.

directives précises sur une figure à réaliser, le dispositif mis en place pour répondre à cette question consiste, à un moment donné de la formation, à ne pas répondre à la question de manière précise, mais de réduire peu à peu les *feed-back*, de manière à responsabiliser l'artiste et à le rendre autonome.

**ENCADRE.** « Dis-moi quoi faire ! » Beaucoup d'athlètes gymnastes sont originaires des pays de l'ex-URSS réputés pour l'excellence de leurs talents et l'élitisme de leurs formations sportives. Les nouveaux artistes sont très bons techniquement, ils ont été habitués à s'entraîner de manière rigoureuse et à recevoir des commentaires précis de leurs entraîneurs. Lors de l'apprentissage artistique du numéro, les entraîneurs du Cirque sont parfois confrontés à des réactions symptomatiques : « si ça ne va pas, dis-moi quoi faire ! ». La réponse développée par les entraîneurs est de ne pas répondre à cette question par une réponse précise. Ils expliquent à l'athlète que l'on va le placer dans un environnement propice à la création, mais que la démarche de création et d'apprentissage lui appartient. La philosophie de cette méthode consiste à réduire progressivement les commentaires pour responsabiliser l'artiste et le rendre autonome.

On place ainsi l'artiste dans un environnement propice à son expression personnelle, en favorisant l'accommodation de l'artiste par rapport aux techniques artistiques préalablement apprises.

### **1.3.3. Ficelle 3: Mettre en place un environnement propice à l'incertitude**

Le dispositif de réduction des *feed-back* souligne la nécessité de créer un environnement propice pour favoriser l'accommodation des routines transférées. L'incertitude au sens de facteur d'apprentissage, facteur d'expression de soi et facteur de découverte (Menger, 2009) joue ainsi un rôle important dans la mise en place de cet environnement. En effet, les caractéristiques des activités de création et d'interprétation consistent à rester extrêmement variables dans leurs cours. L'artiste de cirque, l'écuyer et le *game designer* ont des activités qui mobilisent des routines extrêmement variables et flexibles dans leurs applications. L'enjeu pour l'entreprise est donc de pouvoir accueillir et favoriser l'émergence de nouvelles routines à travers un environnement propice à la création et l'interprétation.

## Bibliographie

- Beaunoyer, J., 2004. Dans les coulisses du Cirque du Soleil. Québec Amérique, Montréal.
- Becker, H.S., 2002. Les ficelles du métier, La Découverte. ed. Paris.
- Becker, H.S., 1982. Art Worlds. University of California Press.
- Cohendet, P., Llerena, P., Simon, L., 2014. The Routinization of Creativity. Lessons from the Case of a Video-game Creative Powerhouse. *J. Econ. Stat.* 234, 120–141.
- Currey, M., 2013. Daily Rituals: How Artists Work. Knopf, New York.
- Déry, R., 2007. Le management. *Gestion* 32, 76.
- Feldman, M.S., Pentland, B.T., 2003. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Adm. Sci. Q.* 48, 94–118.
- Foucault, M., 1994. Le jeu de Michel Foucault, in: Dits et Écrits. D. Defert et F. Ewald, Paris, pp. 298–329.
- Lê, P., Massé, D., Paris, T., 2013. Technological Change at the Heart of the Creative Process: Insights From the Videogame Industry. *Int. J. Arts Manag.* 15, 45–60.
- Massé, D., 2015. Les routines de la création : l’art de former pour mieux créer, Thèse de doctorat de l’école polytechnique en sciences économiques et sociales, spécialité : gestion, 2 mars 2015.
- Massé, D., 2016. The Tricks of Artistic Training: Learning From Bartabas’s Academy of Equestrian Arts. *Int. J. Arts Manag.* 19(1), 83-92.
- Menger, P.-M., 2009. Le travail créateur : S’accomplir dans l’incertain. Seuil.
- Piaget, J., 1977. The development of thought: equilibration of cognitive structures. Viking Press.
- Piaget, J., Inhelder, B., 1966. La psychologie de l’enfant, Que sais-je? P.U.F.

Tschang, F.T., 2007. Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry. *Organ. Sci.* 18, 989–1005.

Von Hippel, E., 1986. Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Manag. Sci.* 32, 791–805.