



**HAL**  
open science

# Renouveler la création : l'émergence des mouvements artistiques dans les industries créatives

Pierre Poinsignon

► **To cite this version:**

Pierre Poinsignon. Renouveler la création : l'émergence des mouvements artistiques dans les industries créatives. Gestion et management. Institut Polytechnique de Paris, 2021. Français. NNT : 2021IPPAX106 . tel-03535172

**HAL Id: tel-03535172**

**<https://theses.hal.science/tel-03535172>**

Submitted on 19 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



INSTITUT  
POLYTECHNIQUE  
DE PARIS

NNT : 2021PPAX106

Thèse de doctorat



# Renouveler la création : l'émergence des mouvements artistiques dans les industries créatives

Thèse de doctorat de l'Institut Polytechnique de Paris  
préparée à l'École polytechnique

École doctorale n°626 Institut Polytechnique de Paris (ED IP Paris)  
Spécialité de doctorat : sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Paris, le 14 décembre 2021, par

**Pierre Poinignon**

Composition du Jury :

Pierre-Jean Benghozi Directeur de recherche au CNRS, École polytechnique (i3-CRG)	Président
Annick Schramme Professeure des universités, Université d'Anvers	Rapporteur
Albéric Tellier Professeur des universités, Université Paris-Dauphine (DRM)	Rapporteur
Nathalie Schieb-Bienfait Maître de conférence, Université de Nantes, IAE (LEMNA EA)	Examinatrice
Thomas Paris Chargé de recherche, CNRS (GREG HEC) & HEC Paris	Directeur de thèse



Institut Interdisciplinaire de l'Innovation  
Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique  
UMR 9217 – CNRS  
828, Boulevard des Maréchaux  
91762 Palaiseau Cedex



L'Institut Polytechnique de Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.









*À Claude Jancenelle,  
pour avoir trouvé en toi les épaules de géant nécessaires  
à tout jeune homme souhaitant grandir.*

*Ma reconnaissance est éternelle.*



*« Il avait alors trente-trois ans, comme nous l'avons dit, et ces quatorze années de prison avaient pour ainsi dire apporté un grand changement moral dans sa figure.*

*Dantès était entré au château d'If avec ce visage rond, riant et épanoui du jeune homme heureux, à qui les premiers pas dans la vie ont été faciles, et qui compte sur l'avenir comme sur la déduction naturelle du passé : tout cela était bien changé.*

*Sa figure ovale s'était allongée, sa bouche rieuse avait pris ces lignes fermes et arrêtées qui indiquent la résolution ; ses sourcils s'étaient arqués sous une ride unique, pensive ; ses yeux s'étaient empreints d'une profonde tristesse, du fond de laquelle jaillissaient de temps en temps de sombres éclairs, de la misanthropie et de la haine ; son teint, éloigné si longtemps de la lumière du jour et des rayons du soleil, avait pris cette couleur mate qui fait, quand leur visage est encadré dans des cheveux noirs, la beauté aristocratique des hommes du Nord ; cette science profonde qu'il avait acquise avait, en outre, reflété sur tout son visage une auréole d'intelligente sécurité ; en outre, il avait, quoique naturellement d'une taille assez haute, acquis cette vigueur trapue d'un corps toujours concentrant ses forces en lui.*

*À l'élégance des formes nerveuses et grêles avait succédé la solidité des formes arrondies et musculeuses. Quant à sa voix, les prières, les sanglots et les imprécations l'avaient changée, tantôt en un timbre d'une douceur étrange, tantôt en une accentuation rude et presque rauque.*

*En outre, sans cesse dans un demi-jour et dans l'obscurité, ses yeux avaient acquis cette singulière faculté de distinguer les objets pendant la nuit, comme font ceux de l'hyène et du loup.*

*Edmond sourit en se voyant : il était impossible que son meilleur ami, si toutefois il lui restait un ami, le reconnût ; il ne se reconnaissait même pas lui-même. »*

Alexandre Dumas, 1844-1846, *Le Comte de Monte-Cristo*



## Remerciements

« *Autant que vous en profitez avant qu'ils me mettent en prison.* »

Bardot, jupe troussée, devant Gabin

Autant-Lara, 1958, *En cas de malheur*

Je souhaite remercier chaleureusement Thomas Paris qui a dirigé cette thèse. Merci Thomas pour ta patience, ton flegme et ton humour lors de ces quatre années où j'ai senti un soutien et une présence inconditionnels. Merci de m'avoir formé à la recherche en gestion et de m'avoir fait grandir. Je garderai de ces années de magnifiques souvenirs de moments passés ensemble : des voyages à Montréal, Los Angeles, Venise, Dijon, en Corse... ; un entretien au parc Montsouris sous la lumière du soleil couchant ; de très belles séances du séminaire création ; *et cætera*. Merci aussi pour tous nos échanges depuis neuf ans, qui ont débuté lors d'un drôle de cours d'octobre 2012 dans une salle de HEC à Jouy-en-Josas. J'ai fait des années de thèse celles de ma métamorphose ; je te remercie, tout simplement, d'avoir participé à rendre *belles* ces années. Je souhaite de plus souligner la grande intégrité dont tu fais preuve au quotidien et qui t'honore. Quelques lignes ne suffiront malheureusement pas pour exprimer correctement ma profonde gratitude et mon éternelle reconnaissance.

Je remercie les professeurs ayant accepté de constituer le jury de cette thèse, Monsieur Pierre-Jean Benghozi, Madame Nathalie Schieb-Bienfait, Madame Annick Schramme et Monsieur Albéric Tellier. Je suis honoré de la défendre devant eux. En particulier, je remercie chaleureusement Annick Schramme et Albéric Tellier d'avoir accepté de participer à une pré-soutenance lors de laquelle

ils ont formulé des commentaires pertinents, constructifs et précieux, permettant de donner un nouveau souffle dans la période de rédaction de la thèse.

Une thèse s'effectue dans un laboratoire et c'est avec une nostalgie bien réelle que je pense aux merveilleuses années passées au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique. Je remercie le CRG de fournir un cadre de travail idéal à ses doctorants et je remercie l'ensemble des personnes de ce laboratoire : son personnel administratif et ses chercheurs. Certaines de ces personnes ont eu un impact particulier sur cette thèse.

Merci à Julien Kleszczowski qui fut la première personne avec qui j'ai eu l'occasion de discuter de mon projet de thèse autour d'un café à HEC en 2015. Merci à David Massé d'avoir toujours été disponible pour échanger sur mes travaux. Merci à Alexandre Viard pour les moments passés ensemble, bien trop rares à mon goût. Merci aussi pour tes précieuses relectures et tes retours constructifs. Un grand merci à Laure Amar pour tous ses conseils et pour la grande amitié qui est née.

Merci à Pierre-Jean Benghozi pour le temps qu'il m'a accordé lors de mes années de thèse et pour ses précieux conseils lors de nos échanges. Merci à Hervé Dumez de s'être lui aussi rendu régulièrement disponible. Merci à Florence Charue-Duboc d'avoir défendu mon projet de thèse au sein de l'École. Merci à Sihem Ben Mahmoud-Jouini pour nos échanges qui ont permis d'entretenir ma motivation. Merci à Romaric Servajean-Hilst pour sa grande sympathie. Merci à Antoine Souchaud pour son admirable joie de vivre. Merci à tous les autres pour les retours lors des réunions du lundi : Cécile Chamaret, Alain Jeunemaitre, Rémi Maniak, Étienne Minvielle, Nicolas Mottis, Thierry Rayna, Joël Ruet, Véronique Steyer et Élodie Gigout.

Merci à Marie-Claude Cléon pour les longues discussions de fin de journée et pour sa bonne humeur qui égayait notre couloir. Merci à Michèle Breton d'être

toujours disponible pour les doctorants du labo, mais aussi pour cette belle amitié qui s'est créée et qui perdurera malgré la distance (je reviendrai !).

Merci à tous les (anciens) doctorants pour les bons moments passés ensemble et en particulier à Vincent Bouchet pour une retrouvaille dix années après avoir été assis sur les mêmes bancs du lycée Pierre-Paul Riquet ; à Mélissa Alauze et Julie Sahakian, pour leur joie de vivre ; à Valentine Georget, pour de passionnants échanges sur la psychologie et la psychanalyse ; à Sandra Renou et Matthieu Battistelli, pour tous les verres pris ensemble en début de thèse ; à Camille Toussaint, fidèle compagne du Magnan ; et, bien évidemment, à Robin Charbonnier, fantastique coauteur.

Des connaissances se sont aussi créées en dehors de l'X. Je remercie Jérémie Lévêque du Centre de Gestion Scientifique, pour tous nos échanges passionnants lors de rencontres impromptues dans l'École des Mines. Je remercie Margaux Vales, rencontrée à l'AIMAC, pour nos échanges depuis et pour avoir eu la gentillesse de m'accueillir à Dijon.

Je remercie Julie Mayer, aussi bien pour ses conseils avisés sur ma thèse et son soutien pendant les périodes de doutes que pour nos échanges en dehors du monde de la recherche où elle a fait preuve d'une grande gentillesse et d'une rare tendresse. Un immense merci à Louis Vuarin, ou plutôt, d'immenses mercis à Louis Vuarin pour tout un tas de choses : des discussions passionnantes et passionnées, des verres pris ensemble à toute heure de la journée ou de la nuit, une grande aide sur ma thèse, de précieux conseils pour donner cours, des regains de motivation lors des périodes de doutes, et tout simplement pour une belle amitié qui est née. Merci à tous les deux – en même temps cette fois-ci – pour les moments passés ensemble tous les trois ; ils m'étaient chers et me manqueront ; ils resteront parmi les plus beaux moments de ma thèse. J'ai bien l'impression, tel Orphée qui fut trop impatient, d'avoir perdu (l')Eurydice à jamais...



Ce travail doctoral s'est construit sur une collecte de matériau reposant essentiellement sur des entretiens. Je remercie toutes les personnes qui m'ont accordé une partie de leur temps et qui ont ainsi directement permis ce travail de recherche. En particulier, je remercie les personnes dont les entretiens constituent le matériau premier de cette thèse.

Pour le terrain de la Cité du Cinéma, je remercie Laurent Jaudon, Isabelle Agid, Émilien Roche, Marielle Gautier, Matthieu Maury, Vincent Merlin, Morad Kertobi, Médhi Aït-Kacimi, Édouard de Vésinne, Alain Delorme, Samia Khitmane, Alex Berger, Laurence Lechalier, Alix Philardeau, Aurélie Cardin, et Clément Birnbaum.

Pour le terrain de l'atelier Nawak, je remercie Christophe Blain, Frédéric Boilet, Matthieu Bonhomme, Marc Boutavant, Émile Bravo, Nicolas de Crécy, Gwen de Bonneval, Jean-Pierre Duffour, Jean-Yves Duhoo, Brigitte Findakly, Emmanuel Guibert, Dominique Hérody, Jean-Christophe Menu, Hélène Micou, Thierry Robin, Fabrice Tarrin, et Lewis Trondheim.

Pour le terrain de Believe, je remercie Laure Duhard, Patrick Shuster, Mathilde Loison, Toni Stoeber, Victor Conradsson, Éric Moulette, Julien Tanguy, Bérangère Vallès Pattegay, Sébastien Vabre, Valentin Guérin, Narjès Bahhar, Isabelle Whittaker, Denis Ladegaillerie, Xavier Dumont, Quentin Gauvin, Olivier Touati, et Fred Nardin.

Pour le terrain de Focus Home Interactive (qui n'a pas été intégré dans la version finale de la thèse), je remercie Cédric Lagarrigue, Oskar Guibert, Patrick Pligersdorffer, Jehanne Rousseau, Aurélien Josse, Florent Castelnerac, Anders Larsen, Sébastien Pensivy, Wael Amr, Damien Mauric, Paul Vaudanlaine, et Alexis Ficher.

Je remercie Alain Busson pour ses retours pertinents et pour nos échanges passionnants durant ces années. Merci à Alain Lazare de m'avoir accompagné avec beaucoup d'intelligence et de bienveillance (et d'humour !) dans un travail

difficile. Votre écoute et votre parole auront été déterminantes dans l'aboutissement de cette thèse. Depuis l'année bordelaise il fut un extraordinaire ami ; je souhaite remercier Harold Ragelle. Merci à toi pour la qualité intellectuelle de nos échanges qui m'est chère. Je remercie, bien sûr, Pierre Capel, avec qui j'ai fait les quatre cents coups et ai nettoyé les portes de la perception, pour le temps passé avec Marie-Jeanne et ses copines, qui me permettait d'oublier quelque temps la thèse lorsque cela était nécessaire. Merci à Claude Jancenelle, pour son soutien inconditionnel. Tu as toujours su m'apporter un peu de lumière quand l'obscurité me paraissait totale, et cela malgré les épreuves que tu endurais. Je remercie enfin ma famille de m'avoir soutenu sans réserve pendant ces années. Chacun à votre manière, vous avez contribué à la réalisation de cette thèse. Je remercie en particulier mes sœurs pour leurs relectures attentives et leur soutien.

Enfin, cette thèse vient clore un cycle de quatorze années. Depuis mon départ à dix-sept ans de mon Lauragais natal, bien des rencontres ont été faites. Je souhaiterais remercier toutes les personnes qui ont exercé une influence, parfois indirecte, sur ma thèse. Si je ne peux les nommer – la liste serait trop longue – mes pensées vont aujourd'hui vers elles.

À la montagne Sainte-Geneviève où a toujours soufflé l'esprit, je souhaite rendre un hommage. Elle fut mon foyer pendant toutes ces années, éveillant l'exigence autant que l'humilité.

La plus belle rencontre fut aussi la plus orageuse. Je remercie l'espiègle Lorette Hehn pour sa gentillesse, sa joie de vivre, son intelligence, son exigence, et pour tous ses conseils qui me guident aujourd'hui au quotidien. D'une grande sensibilité et d'une rare humanité, tu es une magnifique personne. Restera toujours de ces années de thèse le doux souvenir de ton sourire.

Merci Lorette, et bon vent !

## Table des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>13</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>18</b>
<b>Introduction : Appréhender les mouvements artistiques par les sciences de gestion .....</b>	<b>23</b>
1. <i>Avant-propos.....</i>	24
2. <i>Une brève histoire de l'art.....</i>	26
3. <i>Les mouvements artistiques, un concept polysémique aux contours flous .....</i>	32
4. <i>Dépasser les considérations esthétiques : les mondes de l'art ou la dimension collective de la création.....</i>	36
5. <i>Une approche gestionnaire des mouvements.....</i>	40
<b>Chapitre I : Les industries de la création, un cadre de compréhension des mouvements artistiques .....</b>	<b>45</b>
1. <i>Les cycles industriels .....</i>	46
2. <i>Des industries particulières, les industries créatives ou les industries de la création .....</i>	62
3. <i>Les regroupements dans les industries de la création.....</i>	89
4. <i>L'innovation dans les industries de la création.....</i>	103
5. <i>Synthèse et questionnement : les mouvements dans les mondes de l'art.....</i>	117
<b>Chapitre II : Conception de la recherche et méthodologie .....</b>	<b>121</b>
1. <i>La démarche de la recherche.....</i>	122
2. <i>Matériau.....</i>	131
<b>Chapitre III : La Cité du Cinéma, un équipement de production au service de l'émergence d'un mouvement d'une nouvelle production audiovisuelle française.....</b>	<b>147</b>
1. <i>Un mouvement pour rivaliser avec les standards de production internationaux.....</i>	148
2. <i>La genèse du projet : des volontés distinctes qui convergent.....</i>	153
3. <i>La Cité du Cinéma, un équipement de production au service de la production audiovisuelle française.....</i>	161

4.	<i>L'émergence de nouveaux mondes de l'art, les prémisses de l'émergence de mouvements</i> .....	174
5.	<i>Un équipement tributaire de son organisation matricielle</i> .....	188
6.	<i>Un équipement de production catalyseur de l'émergence de mouvements</i> ....	194
<b>Chapitre IV : L'atelier Nawak, berceau de la Nouvelle Bande Dessinée</b> .....		<b>201</b>
1.	<i>L'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée</i> .....	202
2.	<i>Le cas singulier de l'atelier Nawak</i> .....	206
3.	<i>L'impact de l'atelier sur les carrières et sur l'industrie</i> .....	219
4.	<i>Une créativité extraordinaire permettant l'émergence d'un mouvement</i> .....	233
<b>Chapitre V : Believe, la technologie au service de l'émergence d'un mouvement de musique urbaine française</b> .....		<b>243</b>
1.	<i>L'émergence d'un mouvement de musique urbaine et la croissance de l'entreprise Believe, une rencontre de deux dynamiques</i> .....	244
2.	<i>Entre prestataire et garde-barrière, la construction d'un modèle pyramidal</i> .....	251
3.	<i>Un mouvement porté par un modèle hybride inédit des industries de la création</i> .....	269
<b>Conclusion : Par-delà les mondes de l'art, les mouvements artistiques</b> .....		<b>279</b>
1.	<i>Les conditions d'émergence des mouvements artistiques</i> .....	280
2.	<i>Ouverture et commentaires postliminaires</i> .....	298
<b>Bibliographie</b> .....		<b>307</b>



*Let's reinvent the gods, all the myths  
of the ages*

*Celebrate symbols from deep elder forests*

*[Have you forgotten the lessons  
of the ancient war]*

*We need great golden copulations*

James Douglas Morrison, 1970, *An American Prayer*

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## LES MOUVEMENTS ARTISTIQUES EN SCIENCES DE GESTION

### QUESTIONNEMENTS PRÉLIMINAIRES

## PARTIE 1. CADRAGE THÉORIQUE

### CHAPITRE I. ÉTAT DE L'ART DE LA LITTÉRATURE

- Les dynamiques industrielles
- Les industries de la création
- Proximité et innovation dans les industries de la création
- Question de recherche

### CHAPITRE II. CONCEPTION DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

- Le choix de la méthode compréhensive
- Détail de la collecte du matériau

### QUESTIONNEMENTS THÉORIQUES

## PARTIE 2. TROIS ÉTUDES DE CAS

### CHAPITRE III. L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE PRODUCTION AUDIOVISUELLE FRANÇAISE

*Objet d'étude :*  
*la Cité du Cinéma*

Étude de l'agentivité d'acteurs internes et externes sur l'émergence d'un mouvement tout en questionnant le rôle d'un équipement de production.

### CHAPITRE IV. L'ÉMERGENCE DE LA NOUVELLE BANDE DESSINÉE

*Objet d'étude :*  
*l'atelier Nawak*

Étude du caractère impromptu de rencontres ayant donné lieu à l'émergence d'un mouvement et du rôle d'un atelier d'auteurs.

### CHAPITRE V. L'ÉMERGENCE D'UN MOUVEMENT DE RAP FRANÇAIS

*Objet d'étude :*  
*l'entreprise Believe*

Étude de l'accompagnement de l'émergence d'un mouvement par un nouvel acteur d'une industrie créative.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### MISE EN PERSPECTIVE DES TROIS CAS

### ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUR L'ÉMERGENCE DES MOUVEMENTS

## **Introduction : Appréhender les mouvements artistiques par les sciences de gestion**

*« Je ne crois pas du tout en une histoire littéraire séparée de l'histoire globale [...]. Il me paraît normal que les avant-gardes littéraires apparaissent à des époques où l'on croit, plus globalement, au progrès. C'est particulièrement net dans le cas du Nouveau Roman, qui se produit en plein milieu des trente glorieuses. Il est non moins net que notre attitude par rapport au progrès est devenue méfiante – il suffit de penser au nucléaire, aux OGM... Si l'on ajoute à cela la montée lente, historique, de l'individualisme, qui rend les gens plus réticents à se définir comme membres d'un groupe – « je suis moi », etc. –, les chances d'apparition d'une [avant-garde] littéraire aujourd'hui me paraissent faibles. À titre personnel, je ne sais pas si je regrette, ou non, cette perte de foi dans le progrès ; il me semble que dans mes livres (c'est un de mes thèmes, c'est certain) coexistent des attitudes contradictoires. En tout cas, la disparition du Nouveau Roman me peine beaucoup moins que celle, discrète, de la science-fiction. Son dernier avatar fut l'éphémère courant cyberpunk ; et puis la science-fiction a disparu, presque intégralement, des librairies, pour être remplacée par l'heroic fantasy. Et l'heroic fantasy, à l'exception de Tolkien – génie isolé –, très franchement, ça m'emmerde. »*

Michel Houellebecq, 2012, Interview, les Inrockuptibles



## 1. Avant-propos

Comme le souligne Michel Houellebecq, l'histoire littéraire est fortement liée à l'Histoire globale au point que, si nous étendons son propos à toutes les formes d'expression artistiques, l'histoire de l'art s'analyse à l'aune de cette dernière.

Ces mouvements dépassent largement les frontières de la littérature et scandent toute l'histoire de l'art. De la *Renaissance* au *Cubisme* en passant par le *Romantisme*, nous pouvons déceler des dynamiques de renouvellement artistique qui rythment cette dernière. Dans une approche plus moderne qui considère les industries où sont produites les œuvres d'art, nous faisons le constat de ces mêmes observations.

C'est ainsi qu'en France, à la fin des années 50, un groupe de cinéastes se réunit avec la volonté de faire du cinéma autrement ; un mouvement cinématographique naquit alors et eut un retentissement mondial ; ce fut la *Nouvelle Vague*. De manières similaires, l'industrie de la bande dessinée vit l'émergence de la *Nouvelle Bande Dessinée* dans les années 90 ; et l'industrie du jeu vidéo connut une génération de créateurs – développeurs – marginaux dans l'industrie mondiale, capables de produire des jeux originaux, qui donna naissance à l'appellation *French Touch*. Littérature, cinéma, jeu vidéo, haute gastronomie, architecture... les industries qui produisent la création connaissent des processus de renouvellement qui, analysés *a posteriori*, font état de l'existence de mouvements.

L'histoire de l'art s'intéresse bien évidemment à caractériser ces mouvements à partir de critères esthétiques. En sciences sociales, ce sont par les travaux pionniers de sociologues comme Raymonde Moulin et Pierre Bourdieu en France ou Howard Saul Becker aux États-Unis d'Amérique que débutent les

premières études sur ces questions. Progressivement, l'attention portée à « l'industrie culturelle » – concept démocratisé par l'École de Francfort dans les années 50 – puis aux industries créatives, s'est développée dans toutes les disciplines des sciences sociales.

C'est donc naturellement que les sciences de gestion s'intéressent à ces industries, à leurs acteurs et organisations, et aux mécanismes et phénomènes qui les régissent. Une littérature s'est ainsi développée autour de ces industries, étudiant parfois les mouvements artistiques, mais rarement pour eux-mêmes : ils sont le plus souvent invoqués pour leurs capacités à éclairer des mécanismes d'autres courants théoriques. La question des conditions d'émergence de ces mouvements, des points de vue des acteurs et des organisations, reste donc en suspens. Cette thèse vise à apporter un éclairage inédit à la compréhension de ces phénomènes.

Notre travail de recherche doctoral s'inscrit pleinement dans le cadre théorique en construction des industries créatives qui trouve ses origines dans l'intérêt ancien qu'ont pu porter les sciences humaines et sociales à l'étude de l'art, de sa production et des acteurs participant à cette production. Aussi, ce travail se veut résolument pluridisciplinaire, tout en ayant pour objectif de contribuer à la théorie en sciences de gestions.

Cette première partie introductive fera tout d'abord une brève synthèse de l'histoire de l'art, avant d'appréhender le concept de mouvement puis de préciser la définition que nous utiliserons dans cette thèse. Enfin, nous proposerons une interrogation préliminaire et nous présenterons les terrains qui ont fait l'objet d'études pour ce travail.

## 2. Une brève histoire de l'art

Une observation historique de l'art permet rapidement de mettre en évidence des dynamiques cycliques : l'histoire de l'art fait ressortir l'existence de grands mouvements artistiques qui regroupent des ensembles d'artistes (ou parfois d'œuvres) autour d'une esthétique commune, c'est-à-dire, dans une définition large, un partage commun d'une idée de ce qui *fait art*. À titre introductif, nous proposons un aperçu des divers grands mouvements qui ont scandé l'histoire de l'art.

Les données présentées proviennent du corpus scientifique général de l'histoire de l'art ainsi que de la consultation de sites internet<sup>1</sup> et concernent essentiellement le monde des arts plastiques pour lequel ce corpus est le plus prolifique et permet une analyse sur une longue période.

*Nota bene* : Nous débutons cette frise chronologique de manière arbitraire par l'art gothique qui est né en France au XII<sup>e</sup> siècle et ne prétendons pas à l'exhaustivité. Cette introduction a pour seul but de mettre en évidence l'existence de cycles dans l'histoire de l'art. Les considérations esthétiques, bien qu'extrêmement intéressantes, restent le travail des historiens de l'art.

Mouvement	Époques, dates <sup>2</sup>	Caractéristiques principales	Artistes emblématiques <sup>3</sup>
Art gothique	XII <sup>e</sup> siècle – XIV <sup>e</sup> siècle	Né en France au XII <sup>e</sup> siècle, l'art gothique se propage ensuite dans toute l'Europe, évoluant vers le gothique international, au caractère plus profane. L'art gothique s'exprime par la peinture, la sculpture, l'architecture, les fresques et les manuscrits enluminés mais c'est dans les cathédrales et les grandes églises que l'architecture gothique affiche ses structures pertinentes et ses caractéristiques au maximum.	Simone Martini Les frères de Limbourg Jean de Beaumetz André Beauneveu

<sup>1</sup> En particulier le site internet [www.guide-artistique.com](http://www.guide-artistique.com), consulté en 2021.

<sup>2</sup> Pour certains mouvements, les dates sont à considérer comme des périodes approximatives de débuts et de fins et non pas comme des dates strictes ; ces mouvements n'étant pas homogènes sur ces périodes.

<sup>3</sup> Proposé par le site internet [www.guide-artistique.com](http://www.guide-artistique.com), consulté en 2021.

Renaissance	XIV <sup>e</sup> siècle – XVII <sup>e</sup> siècle	À la fois une période de l'histoire et un mouvement artistique, la Renaissance est née en Italie avant de se propager en Europe. Elle se caractérise par une redécouverte de l'art antique grec et romain.	Sandro Botticelli Leonardo Da Vinci Michelangelo Raphael
Maniérisme	XVI <sup>e</sup> siècle	Ce mouvement qui est souvent daté de 1520 (à la mort du peintre Raphaël) à 1580 s'est développé en réaction à la « perfection » atteinte pendant la Renaissance. Ce mouvement s'exprime dans la peinture par les caractéristiques suivantes : une exagération délibérée des mouvements ou des mimiques des personnages peints ; des corps qui subissent une élongation qui les éloigne des proportions idéales ; une utilisation des coloris en opposition avec l'harmonie classique des couleurs.	Agnolo Bronzino, Alessandro Allori, Benvenuto Cellini
Classicisme	XVI <sup>e</sup> siècle – XVII <sup>e</sup> siècle	Le Classicisme s'exprime dans la littérature, l'architecture, l'art et la musique. Il prend notamment source dans l'antiquité grecque et romaine. Ce mouvement s'étend aussi à la philosophie, décrivant un ensemble de valeurs qui s'incarnent dans l'idéal de « l'honnête homme ».	Charles Le Brun Nicolas Poussin
Art Baroque	XVIII <sup>e</sup> siècle	Né en Italie dès le XVI <sup>e</sup> siècle, ce mouvement connaît son apogée aux XVIII <sup>e</sup> siècle. À l'origine, le baroque était un terme péjoratif, désignant l'étrangeté. L'art Baroque s'exprime dans la sculpture, la peinture, l'architecture, la littérature, la danse, et la musique. Il met exagérément en avant le mouvement et la grandeur, avec exubérance. Le style Rococo, contre lequel se développera le Néoclassicisme, est considéré par certains historiens de l'art comme une variation du baroque.	Rembrandt Johannes Vermeer Pierre Paul Rubens Caravage
Néoclassicisme	XVIII <sup>e</sup> siècle	Inspiré directement par le classicisme, il se caractérise par une volonté de retour aux sources ; encore une fois dans l'antiquité grecque et romaine. Il s'érige en réaction contre la fantaisie du style Rococo.	Lorenzo Bartolini Antonio Canova Joseph Chinard John Flaxman
Romantisme	XVIII <sup>e</sup> siècle – XIX <sup>e</sup> siècle	Le Romantisme est un mouvement culturel qui s'exprime dans la littérature, la peinture, la sculpture, la musique, la politique et la danse. Il est né en Allemagne et en Angleterre à la fin du XVIII <sup>e</sup> siècle et connaît son apogée au milieu du XIX <sup>e</sup> siècle, notamment en France. Le romantisme opère un retour au Moyen Âge et met en valeur la violence, la passion, le sentiment, le désordre, et l'irrationnel.	Théodore Géricault Eugène Delacroix Caspar David Friedrich William Blake

Impressionnisme	Seconde moitié du XIX <sup>e</sup> siècle	Les impressionnistes profitent de l'invention du tube de peinture pour peindre en dehors des ateliers ; le paysage pouvant alors devenir un sujet principal d'une œuvre. Pionniers de l'art contemporain, les impressionnistes peignent vite, selon leurs points de vue et leurs perceptions.	Édouard Manet Vincent Van Gogh Claude Monet
Pointillisme	Fin du XIX <sup>e</sup> siècle	Le pointillisme est un mouvement se distinguant par une technique picturale particulière, les artistes utilisant des petites zones de couleurs juxtaposées. Cette technique a d'ailleurs été fortement rejetée en premier lieu par les critiques d'art, le terme « pointillisme » ayant été inventé pour ridiculiser ces artistes ; mais il fut ensuite utilisé sans connotation péjorative.	Georges Seurat Vincent Van Gogh Paul Signac
Art Nouveau	Aube du XX <sup>e</sup> siècle	À l'aube du XX <sup>e</sup> siècle, l'Art Nouveau a été principalement influent dans le monde du design donnant ensuite naissance à l'art déco. Ce mouvement est né en réaction aux dérives de l'industrialisation.	Gustav Klimt Eugène Grasset William Morris John Ruskin
Expressionnisme	Début du XX <sup>e</sup> siècle	Apparu en Allemagne au début du XX <sup>e</sup> siècle, l'expressionnisme se caractérise par la manière qu'ont les artistes de représenter le monde d'un point de vue très subjectif. Si le terme « expressionnisme » est aujourd'hui utilisé pour décrire une période et un ensemble d'œuvres, il n'y a pour autant jamais eu de mouvement qui se soit proclamé « expressionniste ».	Franz Marc Otto Dix Edvard Munch Eugène Paul
Art Abstrait	Début du XX <sup>e</sup> siècle	L'art abstrait est né au début du XX <sup>e</sup> siècle, à une époque où existaient le cubisme et le fauvisme, ces trois mouvements ayant été parfois assimilés à leurs débuts. Par définition, l'art abstrait ne représente pas de « modèle », de sujets ou d'objets du monde réel.	Wassily Kandinsky Jean Arp
Futurisme	Début du XX <sup>e</sup> siècle	Né au début du XX <sup>e</sup> siècle, le futurisme est un mouvement artistique et littéraire, né suite à la rédaction du Manifeste du futurisme. Ce mouvement rejette la notion d'esthétique et veut donner ces lettres de noblesse à la représentation de la civilisation urbaine, des machines, <i>et cætera</i> .	Giacomo Balla Umberto Boccioni Carlo Carrà Luigi Russolo
Fauvisme	Début du XX <sup>e</sup> siècle	Né en France au début du XX <sup>e</sup> siècle, le fauvisme est un courant qui privilégie les qualités picturales et les couleurs vives.	Henri Matisse André Derain Maurice de Vlaminck Georges Braque

Cubisme	Début du XX <sup>e</sup> siècle	Si le terme cubisme apparaît pour la première fois en 1908 pour se répandre les années suivantes, la période de 1904 à 1911 voit le cubisme se structurer en France. La caractéristique principale du cubisme est de représenter les objets de manière fragmentée, sous plusieurs angles de vue.	Georges Braque Pablo Picasso Henri Le Fauconnier
Dadaïsme	Première guerre mondiale et entre-deux-guerres.	Mouvement né pendant la première guerre mondiale, le dadaïsme se veut un art frivole et léger comme réponse face à l'absurdité de la guerre. Le mouvement n'a pas de chef de file et est esthétiquement caractérisé par la spontanéité de la création.	Marcel Duchamp Jean Arp Raoul Hausmann Tristan Tzara
Surréalisme	Années 20	Le surréalisme naît en 1929 suite à la rédaction du Manifeste du surréalisme d'André Breton. Influencé par les travaux de Freud, les surréalistes ont recours à des méthodes de libre association et d'analyse des rêves et veulent utiliser leurs inconscients pour libérer leurs imaginations.	André Breton Salvador Dalí René Magritte Max Ernst
Expressionnisme Abstrait	Fin de la seconde guerre mondiale	L'expressionnisme abstrait est le premier mouvement américain à avoir connu une renommée mondiale ; il fit de New York une place centrale du monde de l'art. Ce mouvement se caractérise par des toiles immenses. Les techniques de peinture sont aussi innovantes : certains artistes peignent sur des toiles disposées au sol avec des outils non conventionnels (couteaux, truelles, seringues, ...).	Willem de Kooning Jackson Pollock Franz Kline Mark Rothko
Pop Art	Années 50 et 60	Né en Grande-Bretagne dans les années 50, le Pop Art se répand ensuite dans l'ensemble du monde occidental. Ce mouvement s'inspire de la culture de masse et de la société de consommation cherchant à représenter l'art comme un produit consommable.	Andy Warhol Roy Lichtenstein Richard Hamilton Jasper Johns
Hyperréalisme	Années 60 et 70	L'hyperréalisme est un mouvement qui est né aux États-Unis dans les années 60 et 70. Il consiste en la reproduction la plus réaliste possible ; tellement réaliste que le spectateur peut penser qu'il s'agit d'une photographie.	Chuck Close Charles Bell Robert Cottingham Ralph Goings
Minimalisme	Années 60	Né à New York dans les années 60, à la fois en réaction au lyrisme pictural de l'expressionnisme abstrait et en opposition à l'ironie du Pop Art. Ce mouvement cherche à réduire au minimum les éléments nécessaires à la compréhension de l'œuvre.	Frank Stella Sol Le Witt Dan Flavin Robert Morris

Plusieurs commentaires sont possibles à ce stade. Le premier, est tout simplement la mise en évidence de l'existence de cycles qui ont rythmé l'histoire de l'art, incitant dès lors à appréhender la compréhension de ces cycles dans les industries qui produisent ces œuvres d'art. Le deuxième est que ces cycles ne sont pas parfaitement délimités sur des périodes définies : leurs débuts et fins ne correspondent pas à des dates précises et certains se superposent ; il n'y a donc pas d'exclusivité entre les mouvements. Le troisième est qu'ils se définissent essentiellement sur des critères esthétiques (*id est* un ensemble de codes et de manières de faire qui permettent de *faire art* aux yeux des acteurs qui les utilisent) ou sociaux (caractérisant alors un regroupement d'individus qui se considèrent ou sont considérés par des acteurs externes comme faisant partie d'un ensemble et qui partagent les mêmes idées de ce qui *fait art*).

Cette présentation introductive des mouvements artistiques ne rend cependant pas compte des dynamiques à l'œuvre dans leurs émergences. En effet, certaines explications sont données *a posteriori* : développement d'une nouvelle technique ou d'un nouvel outil, volonté de changement esthétique de la part des créateurs, contexte sociopolitique, *et cætera*, mais cela n'éclaire pas les phénomènes d'émergence eux-mêmes.

Or, la compréhension de ces mouvements et de leurs émergences permet d'appréhender le dynamisme des industries dans lesquelles ils ont lieu. Notre travail trouve son origine dans l'étude de la production artistique. En sciences de gestion, s'est développée depuis quelques dizaines d'années une littérature qui s'intéresse particulièrement à cette production par une approche à la fois sectorielle et théorique : l'étude des industries culturelles et créatives (ou industries créatives pour *creative industries*) (Caves, 2000 ; DeFillippi, Grabher, Jones, 2007 ; Paris, 2010 ; Busson, Evrard, 2013). Elles sont depuis considérées comme des industries essentielles aux dynamismes économiques des pays occidentaux modernes (DCMS, 1998, 2001 ; KEA, 2009 ; UNCTAD, 2010), ce

qui fait de l'étude des mouvements artistiques un enjeu majeur de l'appréhension du fonctionnement de ces industries et de leurs dynamiques.

Pour comprendre ces phénomènes, nous proposons tout d'abord de préciser le cadre d'émergence de ces mouvements ainsi que la définition du concept lui-même.



### 3. Les mouvements artistiques, un concept polysémique aux contours flous

Si, comme nous l'avons vu, certains mécanismes « culturels » ou « artistiques » semblent scander l'histoire esthétique des champs culturels, il est important de voir les implications de ces derniers dans les industries dans lesquelles ils ont lieu. Pour cela, nous proposons dans un premier temps de préciser la notion de *mouvement* ainsi que de notions qui lui sont proches. Le caractère polysémique de cette notion nous conduira alors à proposer une définition qui sera propre à l'utilisation que nous en ferons dans nos travaux.

Dans son mémoire de fin d'étude à HEC, Marguerite Cazeneuve (2013) propose une étude sur « l'expression de l'individualité artistique du cinéaste au sein des écoles, des mouvements, des collectifs et des bandes ». L'objectif de son travail est de rendre compte de l'impact du groupe – dans sa définition la plus large – sur la créativité et le travail artistique des individus dans l'industrie du cinéma. Son travail permet d'appréhender la complexité sémantique des termes utilisés dans la littérature ainsi que par les praticiens. Cette double approche (théorique et empirique) se révèle particulièrement éclairante pour nos travaux et permet une appréhension préliminaire de la notion de mouvements. En effet, la littérature a pu étudier plusieurs *regroupements* artistiques comme les collectifs, les mouvements, *et cætera*, mais l'intérêt de ce mémoire est d'offrir une approche de terrain qui s'intègre pleinement dans les sciences de gestion. Par ailleurs, il met en évidence plusieurs problématiques liées aux définitions de ces notions, qui serviront de bases pour la construction de notre définition des concepts. Cette approche est donc introductive et sera complétée ensuite dans notre revue de littérature.

Le mémoire de Cazeneuve propose alors une catégorisation des « groupes » dans l'industrie du cinéma : les générations, les écoles, les mouvements, les collectifs et les bandes. D'emblée, son analyse veut s'affranchir de tout critère esthétique. « Cette étude se place en amont du champ esthétique, au niveau du champ social : ce ne sont pas les films ni les catégories de films que l'on analyse (il n'est par exemple pas question de *genres*) ; l'attention est portée sur les formations d'individus et leurs interactions au sein de ces formations. » (Cazeneuve, 2013, p. 10)

Notons cependant que les critères esthétiques apparaissent dans son travail, ou bien directement dans la définition de certaines catégories (par exemple, les écoles) ou bien indirectement, dans la manière dont les acteurs interrogés lors de ses entretiens définissent ces catégories. Elle propose alors cinq grandes catégories de groupes.

#### 1– Les générations

La génération est une catégorie spatio-temporelle qui peut s'appliquer à toutes les grandes industries cinématographiques. « Ces générations sont autant de “macro-groupes” qui ont fonctionné en système clos, et dont les caractéristiques susnommées sont repérables, si bien qu'il est *a posteriori* aisé de les distinguer les unes des autres. » (Cazeneuve, 2013, p.12)

#### 2– Les écoles

Les écoles s'appréhendent par les œuvres et non pas par les artistes où des acteurs au sens plus large. « On décrète l'existence d'une école lorsqu'il y a similitude esthétique entre ses films [...]. Par conséquent, une école ne regroupe pas des individus mais des objets. » Il y a alors, par métonymie, un transfert de la définition vers le groupe d'individus. Une école se définit comme le groupe de cinéastes ayant conçu des œuvres qui permettent de définir une école. Cazeneuve (2013) souligne dans sa description des écoles que les catégories qu'elle définit

ne sont pas exclusives, ce qui invalide la création d'une typologie. « Il arrive qu'un groupe soit à la fois une bande, un mouvement, et une école par exemple ». (Cazeneuve, 2013, p. 17)

### 3– Les mouvements

Pour qu'un groupe soit catégorisé comme mouvement, deux conditions nécessaires sont à remplir : « le principe d'identité commune » et le « principe d'interactions » (Cazeneuve, 2013). Dit autrement, le mouvement traduit une perception du groupe comme tel externe à celui-ci ainsi que de réelles interactions au sein de ce groupe.

### 4– Les collectifs

Le collectif est un groupe qui se forme par des individus ayant pour objectif de défendre un intérêt commun. Il y a donc une volonté proactive à la création du groupe, avec des objectifs bien définis. Cazeneuve (2013) s'intéresse plus particulièrement aux collectifs expérimentaux qui « refuse[nt] l'académisme et l'industrie comme principe de diffusion de [leurs] films », aux collectifs militants se situant à la croisée des sphères politique et artistique et aux collectifs corporatistes dont « la vocation est de défendre les intérêts professionnels de [leurs] membres » (Cazeneuve, 2013, p. 29) ; ces trois formes de collectifs formant une typologie.

### 5– Les bandes

La dernière catégorie, la bande, est un groupe qui se forme par intérêt, pour le plaisir d'être ensemble. Cazeneuve souligne que « toute bande d'amis cinéphiles est par définition une bande » (Cazeneuve, 2013, p. 31) et que la catégorie est donc très large. Elle met cependant en évidence quelques bandes célèbres ayant eu un impact dans la production cinématographique de leurs pays.

Si la proposition de Cazeneuve (2013), qui présente l'intérêt d'offrir une tentative de typologie, semble être une piste intéressante pour étudier les dynamiques de renouvellement dans l'industrie du cinéma, elle se heurte néanmoins à un écueil : dans son approche, les catégories peuvent difficilement faire totalement abstraction de considérations esthétiques. Se pose aussi la question des objets qui sont caractérisés : les groupes d'individus ou les œuvres ? Une certaine hétérogénéité des catégories (de même que leur caractère non exclusif) empêche de plus une caractérisation typologique rigoureuse.

Le travail de Cazeneuve souligne de plus que les acteurs eux-mêmes ne définissent pas clairement les catégories, mais aussi que lorsqu'il s'agit de définir un groupe, celui-ci peut être parfois désigné de manière différente (écoles, mouvements, genres) selon les auteurs ; donnant *de facto* une certaine subjectivité dans les définitions. Nous retiendrons néanmoins que ces formations de « groupes » (dans le sens commun le plus large du terme), quelle que soit la catégorie retenue, sont des expressions de dynamiques de l'industrie cinématographique du pays où naît ce groupe. Pour notre étude, le travail de Cazeneuve présente une autre limite : il se focalise sur l'industrie du cinéma, nous incitant à prolonger son travail pour le généraliser à toutes industries se structurant autour de la création.

Pour préciser le périmètre de notre étude, nous nous appuyerons sur les travaux de Cazeneuve que nous préciserons néanmoins : il nous faut en effet une caractérisation qui, d'une part, s'affranchisse des critères esthétiques et, d'autre part, puisse être étendue au-delà de l'industrie du cinéma.

#### **4. Dépasser les considérations esthétiques : les mondes de l'art ou la dimension collective de la création**

Peut-on dès lors trouver des catégories transverses à l'ensemble des industries créatives qui s'affranchissent de considérations esthétiques ? Les grands mouvements artistiques comme le romantisme ou l'impressionnisme se sont exprimés dans l'art, la littérature, *et cætera*. Mais aujourd'hui, des industries comme celle du jeu vidéo font aussi état de dynamiques qui scandent leurs existences, nécessitant de pouvoir caractériser autrement ces mouvements.

La solution à ce double problème (s'affranchir des considérations esthétiques et trouver une caractérisation de la notion de mouvement adaptée à toutes les industries créatives) se trouve dans les travaux pionniers de Howard Saul Becker (1928 – ), sociologue issu de la tradition de l'École de Chicago qui a produit une œuvre prolifique sur la sociologie de l'art et a développé le concept de mondes de l'art sur lequel ce travail doctoral prend appui. Becker (1974, 1982) fut un des premiers chercheurs en sciences de gestion à mettre en évidence l'aspect organisationnel de la création, c'est-à-dire son caractère collectif. En effet, dans une approche sociologique, Becker détruit notamment le mythe de l'artiste créant seul suite à une inspiration parfois quasi divine et met en évidence que la production artistique est une action collective qui implique de nombreux acteurs et parfois des organisations. Ceci pouvant d'ailleurs être contre-intuitif, car l'œuvre est signée, le plus souvent par un seul individu ou, dans certains cas, par un nombre restreint d'individus. Becker est ainsi un des premiers chercheurs en sciences sociales à mettre en évidence à la fois le rôle des interactions entre individus, mais aussi des conventions qui les unissent. Ces conventions sont essentiellement d'ordre esthétique et matériel et structurent l'activité des artistes et de leur production. Ce sont des normes, des règles ou des principes qui sont plus ou moins formalisés et qui sont reconnus et partagés par entre acteurs.

Cela le conduit à définir un « monde de l'art » comme étant « composé des individus et des organisations qui produisent les événements et les objets qui sont définis comme étant de l'art par ce monde » (Becker, 1983, p. 404)<sup>4</sup>. En soulignant la dimension relativement tautologique de cette définition, Becker précise : « [...] un monde se compose de ceux dont l'activité est essentielle au processus de production, quel que soit le produit final. En d'autres termes, il ne faut pas commencer par donner une définition de l'art pour chercher ensuite quels sont ceux qui produisent les œuvres en question, mais il faut commencer par chercher quelles sont les catégories d'acteurs qui coopèrent pour produire ce que, eux du moins, qualifient d'art. Une fois qu'ils sont identifiés, il faut se demander qui sont les autres acteurs qui participent aussi à cette production, de façon à élaborer peu à peu un schéma aussi complet que possible du réseau coopératif qui se déploie à partir des œuvres en question » (Becker, 1983, p. 405). Ainsi, Becker renverse totalement la question de la définition de l'art. L'art ne précède pas la création – dans un modèle où le créateur devrait créer en fonction de règles esthétiques qui préexistent à sa création – mais c'est la création qui définit l'art. Cette notion de monde de l'art a été ensuite abondamment reprise, notamment en sciences de gestion dans la littérature se consacrant aux industries créatives et permet de préciser la notion de conventions.

Becker ajoute ensuite : « Il est donc parfaitement possible, en théorie comme en pratique, qu'il y ait coexistence d'une multiplicité de mondes. Ils peuvent s'ignorer, être en conflit, entretenir une relation de symbiose ou de coopération. Ils peuvent être relativement durables – les mêmes acteurs continuant à agir ensemble pendant un certain temps –, ou au contraire tout à fait éphémères, si le regroupement a pour seule raison d'être la production d'un travail spécifique. » (Becker, 1983, p. 405). Les dynamiques d'émergences, de cohabitations et de déclins de ces mondes de l'art peuvent ainsi résoudre les deux problèmes énoncés

---

<sup>4</sup> Nous nous référons ici à l'une des premières traductions françaises de Dumont et Pasquier des travaux de Becker afin de reprendre les termes traduits employés.

dans la partie précédente : dans ces mondes, les acteurs partagent « des présupposés communs » les conventions, permettant la coordination du travail. Ceci nous permettant de laisser aux acteurs la définition de ce qui *fait art*, peu importe les industries dans lesquelles ils évoluent.

**À ce stade initial de notre travail doctoral, nous définissons alors un mouvement artistique comme la résultante d'un monde de l'art composé d'un nombre significatif d'acteurs ayant remis en cause les conventions existantes de manière importante permettant la création d'œuvres innovantes et ainsi de transformer durablement son industrie.** L'objectif de notre travail doctoral est alors de préciser cette définition de mouvement artistique et de proposer des premiers éléments de compréhension de leur émergence.

L'approche de Becker est intéressante pour nos travaux sur deux points.

1– Sa définition des mondes de l'art nous permet d'exclure tout jugement esthétique sur les œuvres. La question de définir l'art ou le beau ne se pose donc pas ; tout du moins, la réponse est presque tautologique : est art ce qui est considéré comme art par l'ensemble des acteurs qui participent à la production des œuvres. Ceci nous permet donc, nous aussi, de nous abstenir de jugements esthétiques ou de critères subjectifs qualifiant le succès d'une œuvre. Les considérations esthétiques ne sont pas abandonnées pour autant, mais elles sont laissées aux acteurs qui participent à la production et s'expriment dans les conventions qu'ils définissent.

2– Il met en évidence la multitude des individus qui interviennent lors de la création d'une œuvre, ce qui va à l'encontre de la vision romantique du créateur travaillant seul dans sa tour d'ivoire, attendant l'inspiration quasi divine. Il y a donc division, organisation et coordination du travail ; c'est-à-dire que des logiques gestionnaires sont à l'œuvre et que l'étude de la création artistique s'inscrit pleinement dans le cadre des sciences de gestion.

Ainsi, si les historiens de l'art effectuent un travail de classification des différentes périodes ou cycles de l'histoire de l'art, considérant les critères esthétiques qui leurs sont associés et définissant ainsi des mouvements ; les sciences sociales, dans leur intérêt pour les industries culturelles et créatives, peuvent se rattacher à la définition des mondes de l'art de Becker, étudiant alors les dynamiques de ces industries via les mouvements qui les scandent. Notre définition des mouvements diffère ainsi légèrement des définitions usuelles, utilisées en histoire de l'art ou par les acteurs eux-mêmes, mais nous permet, en se reposant sur la notion de monde de l'art développée par Becker, de nous affranchir des critères esthétiques ainsi que d'une définition rigoureuse du périmètre des industries concernées. Notre définition permet ainsi de considérer les mouvements aussi bien dans le monde de la peinture que dans celui de la gastronomie ; de la musique que du jeu vidéo ; *et cætera*.



## 5. Une approche gestionnaire des mouvements

Ces observations font donc état de regroupements d'acteurs, à une période donnée, qui se sont réunis, volontairement ou non, pour *faire mouvement*. Ces mouvements, tels que nous les avons définis, sont une réalité importante des industries créatives ; cependant, les sciences de gestion les ont peu étudiés pour eux-mêmes, contrairement à l'histoire de l'art, qui les étudie du point de vue de l'esthétique.

Pourtant, la définition des mondes de l'art de Becker met bien en avant la dimension collective de la création et ainsi, l'importance de cette dimension dans l'émergence des mouvements, justifiant dès lors l'intérêt que leur portent les sciences de gestion. Cependant, les causes de ces émergences sont peu expliquées : a-t-on affaire à une génération spontanée, à un hasard géographique, à des stratégies proactives de la part des acteurs... ? Le rôle des acteurs ou des organisations qui les entourent dans l'émergence des mouvements a finalement été peu étudié.

Ainsi, la littérature met à la fois en avant l'existence de mouvements dans l'histoire de l'art et l'existence de division, organisation et coordination du travail dans les mondes de l'art sans pour autant que cette caractéristique organisationnelle n'explique les mécanismes sous-jacents de l'émergence de ces mouvements. Ceci nous incitant alors à poser la question suivante : **comment les sciences de gestion peuvent-elles appréhender l'émergence de mouvements dans les industries créatives ?**

Afin de répondre à cette question, et dans une démarche compréhensive que nous détaillerons au chapitre II, nous allons explorer trois cas qui semblaient *a priori* être porteurs d'intérêts pour la compréhension de l'émergence des

mouvements par leurs capacités et leurs rôles (dans leurs intentions ou dans les faits) à avoir un impact significatif au sein de leurs industries respectives.

Le premier, la Cité du Cinéma est un projet de construction d'un pôle cinématographique sur le territoire nord parisien qui a été mené dans une collaboration entre un cinéaste-entrepreneur (Luc Besson) et les pouvoirs publics via la Caisse des Dépôts et Consignations qui devait redynamiser la production audiovisuelle française en permettant l'émergence de productions et d'œuvres pouvant rivaliser avec les grandes productions internationales. L'intention première était alors, dans une démarche volontaire, proactive, de favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de cinéastes adossée à un système de production plus ambitieux en matière de moyens et centralisée sur un territoire géographique restreint (à la manière des studios américains), tout en participant au dynamisme territorial du département de la Seine-Saint-Denis par la création d'un *cluster* audiovisuel dans le cadre du projet du Grand Paris. Dans son intention, le projet pouvait se lire comme une volonté de créer un nouveau monde de l'art avec l'ambition affichée d'avoir un impact significatif sur la production audiovisuelle française, et donc suggérait la possibilité de voir émerger un nouveau mouvement artistique, cinématographique ou audiovisuel.

Le deuxième, l'atelier Nawak est un atelier d'auteurs de bandes dessinées qui a abrité une génération d'auteurs ayant participé à l'émergence d'un mouvement de manière spontanée : les auteurs qui ont rejoint cet atelier ont participé à l'émergence de ce mouvement sans en avoir *a priori* la volonté, voire sans en avoir conscience. Ils ont cependant profondément renouvelé l'offre dans l'industrie de la bande dessinée francophone et ont participé à l'émergence de ce qui a été appelé plus tard la Nouvelle Bande Dessinée, en référence à la Nouvelle Vague dans le cinéma. Ce cas est particulièrement intrigant par l'absence de volonté des acteurs de participer à un mouvement. Il incite de plus à s'interroger

sur le rôle du lieu ou de la proximité géographique dans le cas d'un phénomène d'émergence d'un mouvement qui semble spontané.

Le troisième, Believe, est une entreprise née en 2005 en tant que distributeur numérique de musique. En développant une offre technologique dont a pu se saisir une génération de musiciens traditionnellement exclus de l'industrie musicale, l'entreprise a participé à l'émergence d'un mouvement de musique urbaine française. Ce cas permet donc de s'interroger sur les conditions favorisant l'émergence de mouvement et en particulier le rôle d'organisations ou d'acteurs externes au mouvement dans son émergence ainsi que le rôle de la technologie.

Ces trois cas répondent à une démarche d'opportunisme méthodologique que nous décrirons au chapitre II. Ils apportent des éléments de réponse à la question que nous nous posons sans pour autant représenter une forme d'exhaustivité. Néanmoins, étant complémentaires, ils permettent de fournir des premiers éléments de réponses quant aux phénomènes et mécanismes d'émergence des mouvements.

Afin de préciser la question posée ci-dessous, nous allons maintenant expliciter le cadre théorique dans lequel notre recherche doctorale a été effectuée, ce qui nous permettra de préciser notre question de recherche.

Suite à cette introduction, la structure du manuscrit est la suivante. Dans une première partie, nous définirons le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre étude sur l'émergence des mouvements artistiques afin de préciser notre question de recherche de même que la méthodologie adoptée. Dans une deuxième partie, nous analyserons chacun des trois cas présentés ci-dessus. Enfin, une conclusion viendra mettre en perspective l'ensemble des trois cas.



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## LES MOUVEMENTS ARTISTIQUES EN SCIENCES DE GESTION

### QUESTIONNEMENTS PRÉLIMINAIRES

## PARTIE 1. CADRAGE THÉORIQUE

### CHAPITRE I. ÉTAT DE L'ART DE LA LITTÉRATURE

- Les dynamiques industrielles
- Les industries de la création
- Proximité et innovation dans les industries de la création
- Question de recherche

### CHAPITRE II. CONCEPTION DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

- Le choix de la méthode compréhensive
- Détail de la collecte du matériau

### QUESTIONNEMENTS THÉORIQUES

## PARTIE 2. TROIS ÉTUDES DE CAS

### CHAPITRE III. L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE PRODUCTION AUDIOVISUELLE FRANÇAISE

*Objet d'étude :*  
*la Cité du Cinéma*

Étude de l'agentivité d'acteurs internes et externes sur l'émergence d'un mouvement tout en questionnant le rôle d'un équipement de production.

### CHAPITRE IV. L'ÉMERGENCE DE LA NOUVELLE BANDE DESSINÉE

*Objet d'étude :*  
*l'atelier Nawak*

Étude du caractère impromptu de rencontres ayant donné lieu à l'émergence d'un mouvement et du rôle d'un atelier d'auteurs.

### CHAPITRE V. L'ÉMERGENCE D'UN MOUVEMENT DE RAP FRANÇAIS

*Objet d'étude :*  
*l'entreprise Believe*

Étude de l'accompagnement de l'émergence d'un mouvement par un nouvel acteur d'une industrie créative.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### MISE EN PERSPECTIVE DES TROIS CAS

### ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUR L'ÉMERGENCE DES MOUVEMENTS

## **Chapitre I : Les industries de la création, un cadre de compréhension des mouvements artistiques**

*« Qu'importe le bonheur, répondit-il, il y a longtemps que je n'aspire plus au bonheur, j'aspire à mon œuvre. »*

Friedrich Nietzsche, 1883-1885, *Ainsi parlait Zarathoustra*

Ce chapitre a pour objectif de proposer un état de l'art de la littérature, de préciser le cadre théorique dans lequel a eu lieu ce travail de recherche et de formuler une question de recherche précise.

Dans un premier temps, nous approfondirons le cadre général des dynamiques industrielles étant donné que les mouvements se présentent comme les dynamiques des industries créatives.

Dans un deuxième temps, nous proposerons une revue de littérature sur le cadre théorique en construction des industries créatives et des industries de la création.

Dans un troisième et quatrième temps, afin d'approfondir la définition des mouvements artistiques que nous avons donnée en introduction, nous proposerons des revues de littérature sur les regroupements et sur l'innovation dans les industries de la création.

Enfin, nous conclurons par une synthèse relevant les manquements de la littérature en gestion sur la question de l'émergence des mouvements artistiques, en montrant à la fois comment divers cadres théoriques s'enrichissent mutuellement, comment nous les mettons en dialogue et pourquoi, malgré tout, ils ne permettent pas une compréhension correcte de l'émergence des mouvements artistiques.

## 1. Les cycles industriels

Les mouvements artistiques induisent des cycles qui scandent leur industrie respective. En effet, l'émergence d'un mouvement est l'apparition d'un nouveau groupe d'acteurs et d'organisations qui se réunissent pour produire des œuvres spécifiques et renouveler l'offre de leur industrie respective. Les mouvements artistiques représentent donc les dynamiques des industries créatives. Aussi, avant de nous intéresser plus particulièrement aux mouvements artistiques, nous proposons un premier état de l'art sur la compréhension des cycles qui scandent les industries comme un cadre plus général du contexte que nous étudierons, toutes les industries étant soumises à des effets de renouvellement. Nous proposons, dans un premier temps, d'appréhender ces effets de manière générale avant, dans un second temps, de nous attarder sur les éventuelles spécificités des industries de la création.

Tout d'abord, nous fournirons un historique de la pensée macroéconomique des cycles, puis nous verrons que l'innovation joue un rôle moteur dans leur existence, enfin, nous caractériserons les cycles de développement technologique qui permettront une première compréhension des mouvements dans les industries créatives.

### 1.1. À l'origine, la théorie économique des cycles longs

#### *Bref historique de la théorie schumpetérienne*

L'intérêt de l'œuvre de l'économiste Joseph Aloïs Schumpeter (1883 – 1950) réside, entre autres, dans l'analyse dynamique de l'économie qu'il propose, en mettant en avant les interactions entre le fonctionnement des mécanismes purement économiques et les institutions qui encadrent le capitalisme.

Résolument pluridisciplinaire, Schumpeter était un théoricien des sciences sociales, n'hésitant pas à nourrir son œuvre avec d'autres disciplines, telles que la sociologie, la psychologie, les sciences politiques, *et cætera*.

Ainsi, dans son œuvre *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942/1951), l'auteur transcende les « simples » questions économiques pour les intégrer et les faire discuter avec les aspects institutionnels, sociologiques et politiques du capitalisme dans une perspective de compréhension des mécanismes de long terme de l'économie. Souhaitant développer une pensée globale de l'économie et de ses phénomènes, tout en refusant de se restreindre aux approches statiques qu'ont pu proposer ses prédécesseurs – notamment Walras qui, dans son œuvre *Éléments d'économie politique pure* (1874) développa le concept d'équilibre général – Schumpeter développa une nouvelle théorie dynamique de l'économie, permettant d'explicitier les mouvements cycliques et les transformations du capitalisme.

À l'opposé des traditions de l'école néoclassique qui considère les états de déséquilibre comme des situations transitoires, voire anormales, Schumpeter propose d'intégrer ces situations de déséquilibre à sa théorie afin de mieux comprendre les ressorts du fonctionnement de l'économie. Dans la lignée des travaux de Marx – la première des quatre parties de *Capitalisme, socialisme et démocratie* est d'ailleurs consacrée à cet auteur – il intègre alors une vision historique à sa pensée et s'interroge sur le rôle des institutions, mettant *de facto* l'échelle de son analyse sur le long terme.

À sa manière, Schumpeter proposa ce qui peut être vu comme les prémisses d'une théorie générale de l'innovation. Dans son ouvrage *Théorie de l'évolution économique* (1911/1935), Schumpeter définit ce qu'il appelle de « nouvelles combinaisons productives », soit, dans le langage actuel, des *innovations*, et il insiste sur cinq grandes catégories de ces nouvelles combinaisons productives :



- L'introduction d'un nouveau bien ; les nouveaux biens vont accroître la diversité des biens et fournir une amélioration qualitative.
- L'introduction d'un nouveau procédé ; encore inconnus de la branche industrielle considérée, les nouveaux biens vont améliorer la productivité.
- La conquête d'une nouvelle ressource ; matière première ou produit semi-fini.
- La conquête d'un nouveau marché ; que ce marché ait existé ou non, la branche industrielle va réussir à le pénétrer.
- La constitution d'une nouvelle organisation de production ; comme la création d'un monopole.

Les travaux de Schumpeter ont été beaucoup commentés, parfois critiqués. Gallouj (1993) propose quatre grandes remarques suite à cette classification qui synthétise ces commentaires et critiques.

- Elle est très large dans ses catégories, si on la compare aussi bien aux classifications retenues par l'économie classique standard que par de nombreux économistes post-schumpetériens.

- Elle porte en elle une définition subjective de la nouveauté ; les auteurs soulignent notamment que Schumpeter lui-même remarque ce caractère subjectif.

- Elle est aussi plus large par les différences des niveaux analytiques de plusieurs de ses catégories d'innovation. C'est-à-dire, par exemple, que l'ouverture de nouveaux débouchés et la découverte de nouvelles ressources ne se comparent pas, car elles se situent sur des niveaux différents.

- Comme le souligne Schumpeter, cette liste n'est pas une liste fermée.

Ces remarques insistent donc sur le caractère très large de la définition d'innovation.

Cette première approche de l'innovation s'intègre dans la théorie générale de Schumpeter, qui a pour objectif de prendre en compte aussi bien les

dynamiques de celle-ci, que les aspects institutionnels, sociologiques et politiques sous-jacents. Elle pose ainsi les jalons de ce que seront les cycles longs en économie et le rôle essentiel que jouera l'innovation.

### *Théorie du cycle long*

Une abondante littérature en économie a mis en évidence l'existence de cycles, qui « sont des mouvements plus ou moins réguliers d'accélération et de ralentissement de l'activité économique » (Tonglet, 2004, p. 9). Nous reprenons ci-dessous la classification proposée par Tonglet.

« *Le cycle court ou Kitchin* : reconnu en 1923, par Joseph Kitchin, le cycle court s'étend sur trois ou quatre ans. Il se traduit par des phases de stockage et de déstockage de produits finis. Aux États-Unis, il est pratiquement remplacé par le cycle électoral présidentiel.

*Le cycle Juglar* : le cycle dit des affaires, généralement d'une durée de 7 à 10 ans, a été mis en lumière par Clément Juglar. Dans un même système technique, on améliore et on étend l'appareil de production, dans une phase d'expansion. Et inversement. Luigi Scandella souligne opportunément que « *le moteur principal du Juglar est l'évolution des dépenses en biens d'équipements* » (Scandella, 1998, p.14). Pour beaucoup d'économistes, c'est même le cycle tout court.

*Le cycle Kondratieff* : Nicokaï D. Kondratieff publie en 1928 [une] étude intitulée *Les grands cycles de la conjoncture*. Il établit l'existence de grands cycles d'une durée de 45 à 50 ans.

*Le cycle hégémonique* : ces cycles ont été analysés, entre autres, par Immanuel Wallerstein et Joshua S. Goldstein ; liant économie et géopolitique, ces cycles ont une durée de vie de 150 ans environ. Ils prennent leur essor à la suite de guerres de longue durée desquelles émerge un nouvel État dominant. Depuis

1350, se sont succédés la république de Venise, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne et les USA.

*Le trend séculaire* est un mouvement [de] 150 à 250 ans, caractérisé par les éléments suivants, selon Luigi Scandella, à la suite de Gaston Imbert : “cycle très long de hausse et de baisse de prix (mouvement réversible),... cycle en forme de courbe en S (évolution par paliers),... modifications structurelles d’importance historique” (Scandella, 1998, pp.9-12). Imbert distingue quatre trends : médiéval (1250-1510), mercantiliste (1510-1743), capitaliste (1743-1896), planiste (depuis 1896). » (Tonglet, p.9-10)

L’existence de ces cycles apporte une compréhension des phénomènes dynamiques du renouveau de l’économie. Par ses travaux, Schumpeter permet aux théories économiques de s’affranchir de deux concepts qui les empêchaient d’appréhender l’innovation : les notions d’équilibre et de rationalité. En simplifiant, les théories économiques de l’entreprise et de l’innovation conféraient aux entreprises une rationalité parfaite conduisant à des états d’équilibre (du moins, d’équilibre théorique) ; Schumpeter montre alors que l’innovation est une rupture qui crée des déséquilibres et nous invite à nous intéresser aux dynamiques que créent ces déséquilibres.

## 1.2. Les approches kuhnienne et poppérienne de l’innovation

Il s’agit maintenant de comprendre comment l’innovation est à l’origine des cycles qui scandent les dynamiques industrielles.

Les approches kuhnienne et poppérienne de l’innovation permettent un premier niveau de compréhension en caractérisant les cycles scientifiques par l’émergence de paradigmes. Si les deux auteurs s’intéressent à l’innovation

scientifique, leurs travaux pionniers permettent de mieux appréhender l'innovation industrielle.

L'approche de Thomas Samuel Kuhn (1922 – 1996), philosophe et historien des sciences qui a étudié l'histoire des sciences, est très en phase avec la mise en évidence des cycles esthétiques que nous avons décrits en introduction. À une grande différence près : la science « progresse » (on améliore la compréhension du monde) ; alors que la notion de progrès est totalement étrangère au monde de l'art.

Dans son œuvre majeure, *La Structure des révolutions scientifiques* (The Structure of Scientific Revolutions) (1962/1972), ce dernier propose un traitement descriptif fondateur de l'histoire et de la psychologie sociale de la connaissance scientifique, basé sur la notion de paradigme. Ce concept a pu prendre plusieurs définitions dans l'œuvre de Kuhn elle-même. Néanmoins, ce dernier en proposa quelques-unes ou, tout du moins, proposa quelques explications du concept. « Le terme paradigme est utilisé dans deux sens différents. D'une part, il représente tout l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. D'autre part, il dénote un élément isolé de cet ensemble : les solutions d'énigmes concrètes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases des solutions pour les énigmes qui subsistent dans la science normale. » (Kuhn, 1962/1972, p. 207)

Il peut être considéré comme « le cadre conceptuel en cours d'obtention des attitudes, des hypothèses et des approches d'investigation adoptées dans un domaine scientifique donné, évoluant historiquement à travers les étapes suivantes [...] » (« *conceptual framework of attitudes, assumptions and investigative approaches adopted in a given scientific field, evolves historically through the following stages* [...] ») (Martin, 1983, p. 222).

Martin (1983) décrit alors les trois étapes de l'élaboration des attitudes, des hypothèses et des approches d'investigation adoptées dans un domaine scientifique donné :

1– Le stade du préparadigmatique (« *the pre-paradigm stage* »), où il n'y a pas de traitement conceptuel unique et accepté du phénomène d'intérêt

2– Le stade d'acquisition du paradigme (« *the paradigm acquisition stade* »), où un paradigme est proposé et généralement accepté comme un cadre pour les futures recherches. Ceci constitue la science normale.

3– Parfois, un stade d'effondrement du paradigme (« *occasionally a paradigm breaks down* »), quand celui-ci ne parvient pas à fournir un cadre explicatif pour les phénomènes nouvellement observés. Un nouveau modèle est alors proposé et, après débat, est généralement accepté pour les futures recherches. Ce changement de paradigme révolutionnaire constitue la science révolutionnaire.

De manière différente, Popper (1962, 1972, 1981) suggère que « la connaissance scientifique grandit par la sélection comme processus d'apprentissages par élimination des erreurs ou de réfutation de conjectures » (« *scientific knowledge grows by Darwinian' selection as an error-elimination learning or conjecture-refutation process* ») (Martin, 1983, p. 222). Dans cette approche, une théorie n'est acceptée qu'après avoir résisté aux diverses tentatives de réfutation. La preuve d'une théorie tient alors plus à sa résistance face à des processus de réfutation (sur le modèle darwinien de la sélection naturelle) que par des processus de confirmation par l'expérience ou l'observation.

Martin (1983) suggère que les travaux pionniers de Kuhn et Popper et leurs contributions à l'épistémologie de la science se reflètent dans les travaux de son époque sur la prise en compte et la compréhension des processus d'innovation

dans les pratiques managériales. Nous proposons maintenant d'approfondir le cadre plus particulier de l'innovation industrielle.

### 1.3. L'innovation, moteur des dynamiques industrielles

Ces introductions aux travaux de Schumpeter puis de Kuhn et Popper permettent de mettre en évidence l'existence de dynamiques industrielles dans lesquelles l'innovation joue un rôle essentiel ; il convient dès lors d'approfondir la compréhension de ce rôle et d'appréhender comment se créent les cycles.

#### *L'innovation, un concept large à la définition changeante*

L'innovation est devenue un enjeu crucial pour la compétitivité des entreprises au point de devenir une condition *sine qua non* de leurs survies (Acs, Audretsch, 1990 ; Hoffman, Parejo, Bessant, Perren, 1998) et, dans une perspective plus large, elle est perçue comme l'un des facteurs incontournables de la croissance économique.

Le concept est parfois précisé par des sous-catégories – innovation incrémentale, innovation radicale, *et cætera* – et les définitions sont nombreuses.

Dans le monde académique, nous pouvons notamment citer Alter pour qui : « L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Il permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques. » (Alter, 2003, p. 34)

Dans le monde professionnel, l'OCDE propose la définition suivante. « Par activités d'innovation TTP [*note : innovation technologique de produit ou de procédé*], on entend l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent, ou sont censées aboutir, à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou

améliorés. Certaines peuvent être intrinsèquement innovantes, d'autres ne le sont pas véritablement, mais elles sont indispensables pour arriver à un résultat concret. » (OCDE, 2005, p. 11)

En synthèse, l'innovation est un concept englobant, que l'on retrouve aussi bien dans la littérature académique que dans le monde professionnel, dont les définitions sont multiples et qui prend souvent la forme d'une injonction au niveau de l'organisation comme condition de sa survie, ou au niveau étatique comme condition du dynamisme économique ; si bien que cette omniprésence exacerbe la polysémie et l'ambiguïté du concept (Le Masson, Weil, Hatchuel, 2006). Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous lèverons cette ambiguïté dans le cas particulier des industries créatives en définissant l'innovation comme une remise en cause des conventions d'un monde de l'art ou la création de nouvelles conventions telles que les définit Becker (1982). Cette définition particulière de l'innovation dans ces industries nous invitera, après avoir caractérisé les cycles dans le cadre plus général des industries classiques, à nous interroger sur l'impact de cette particularité sur les cycles des industries créatives.

L'innovation entraîne donc, *de facto*, des phénomènes cycliques, que ce soit au niveau de l'économie en général, ou de certaines industries en particulier. En ce sens, nous devons maintenant nous intéresser aux liens entre les innovations et les marchés qu'elles peuvent transformer afin de comprendre les dynamiques de renouvellement.

### *À l'origine des cycles : les liens entre innovations et marchés*

Un des principaux dilemmes liés à l'innovation est l'arbitrage que doit faire l'organisation entre sécuriser des marchés établis pour assurer des revenus et

maintenir un niveau d'innovation suffisant pour en créer des nouveaux (Christensen, 1997).

Il existe une longue tradition dans la recherche sur les liens entre marchés et innovations dans l'opposition de deux modèles : *technology-push* et *demand-pull* (Chidamber, Kon, 1994 ; Chau, Tam, 2000). Les dénominations pouvant être légèrement différentes selon les auteurs.

L'idée derrière le premier modèle est que la recherche scientifique, d'abord fondamentale puis traduite de manière opérationnelle, va permettre le développement de nouvelles technologies et innovations, qui pourront alors trouver leurs marchés. À l'opposé, le deuxième modèle met en avant l'idée que ce sont les demandes des consommateurs et des utilisateurs qui, en suggérant l'idée de marchés potentiels, vont guider les processus d'innovation.

Cependant, quelle que soit l'approche retenue, l'innovation va engendrer une transformation des marchés de manière cyclique ; ce que nous allons maintenant approfondir.

### *Les phases du processus d'innovation*

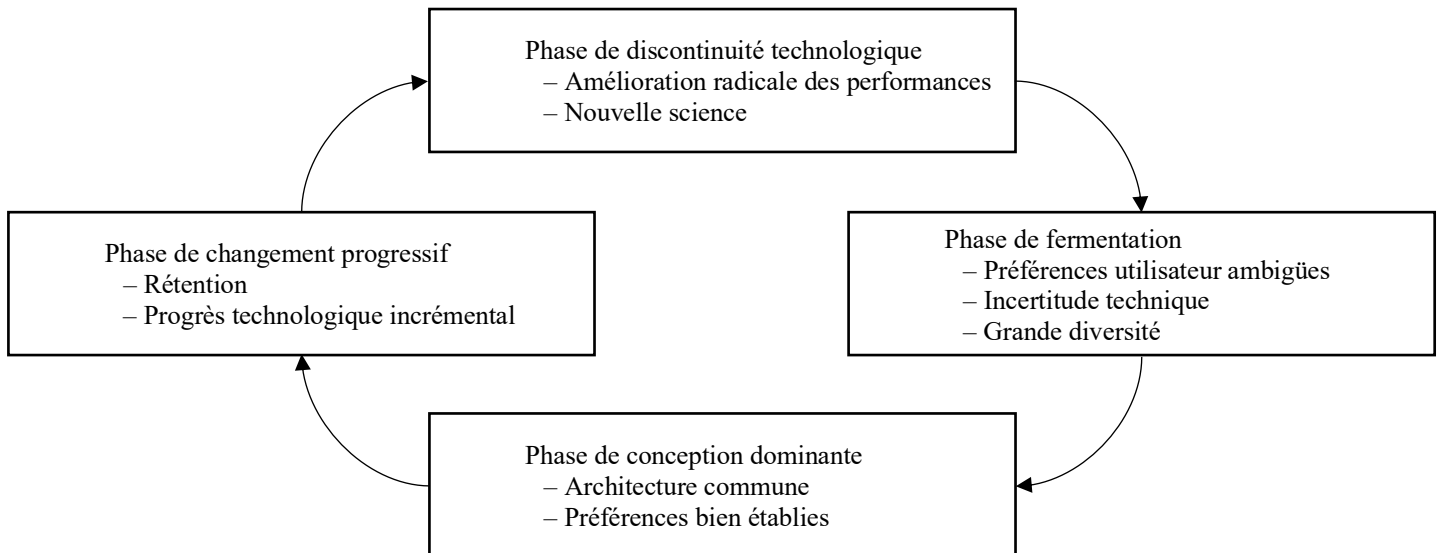
La littérature en gestion s'est intéressée aux dynamiques industrielles d'innovation à travers la théorie des cycles technologiques (Anderson, Tushman, 1990 ; Suarez, 2004 ; Murmann, Frenken, 2006) et les auteurs se sont efforcés de découper le processus d'innovation en phases distinctes. Si ces derniers ne procèdent pas exactement à la même découpe, les différents mécanismes mis en évidence restent proches.

Nous reprenons ci-dessous le modèle proposé par Anderson et Tushman (1990) complété par Kaplan et Tripsas (2008), basé sur quatre étapes : une discontinuité technologique, une étape de fermentation (variation), une



conception dominante (sélection), et une étape de changement progressif (rétention).

**Figure I.1 – Les phases du cycle de développement technologique<sup>5</sup>**



Les descriptions des quatre phases utilisent les références citées par Kaplan et Tripsas (2008).

### 1– La phase de discontinuité technologique

La première phase du cycle intervient quand une nouvelle technologie vient remettre en cause la période de stabilité. Plusieurs explications ont été fournies pour comprendre comment se produit le passage à une nouvelle technologie : les acteurs peuvent se coordonner pour surmonter l’inertie excessive de la phase précédente (Farrell, Saloner, 1988) ; l’ancienne technologie peut aussi atteindre ses limites naturelles (Sahal, 1981 ; Fleming, 2001) incitant alors les acteurs à explorer de nouvelles solutions ; les utilisateurs peuvent radicalement changer leurs préférences et produire des discontinuités de préférence (Tripsas 2008).

<sup>5</sup> (D’après Kaplan et Tripsas (2008), adapté de Tushman et Rosenkopf (1992))

Quoi qu'il en soit, les nouvelles technologies sont souvent ignorées, du moins au début, par les acteurs existants du secteur.

## 2– La phase de fermentation

Cette phase est la première étape du cycle de vie technologique. Elle est caractérisée par une grande diversité technologique. Cependant, les causes sous-jacentes de cette diversité ne sont pas encore très bien comprises, la littérature suppose que les percées techniques et donc la diversité proviennent d'événements exogènes (Dosi, 1982). Les auteurs soulignent le rôle important des producteurs et des utilisateurs mais aussi celui des acteurs institutionnels qui peuvent avoir une action sur ces percées techniques.

## 3– La phase de conception dominante

La phase suivante est celle de la convergence vers une conception dominante<sup>6</sup>. Celle-ci a pu être expliquée, du point de vue des économistes, par la présence de rendements d'échelle croissants résultant d'externalités de réseau ou d'économies d'échelle (David, 1985 ; Arthur, 1988 ; Klepper, 1996), là où les gestionnaires ont mis en avant le rôle de facteurs non techniques comme ceux des mécanismes financiers ou des ressources humaines dans la sélection d'une technologie dominante (Tushman, Rosenkopf, 1992 ; Van de Ven et Garud, 1993 ; Rosenkopf, Tushman, 1998). Par exemple, Suarez (2004), identifie dans les « guerres des standards » aussi bien le rôle de la technologie (développée par les firmes) que de la régulation et des effets de réseaux (au niveau de l'environnement).

---

<sup>6</sup> Malheureusement souvent citée en anglais : *dominant design*.

#### 4– La phase de changement progressif

Cette phase est une période d'innovations incrémentales ne remettant pas en cause la conception dominante. Elle est décrite dans la littérature comme une période d'inertie. Du point de vue des économistes, de fortes externalités de réseau ainsi que des phénomènes d'apprentissage des utilisateurs peuvent conduire à une inertie excessive. Nous pouvons citer le clavier QWERTY comme un exemple de cette inertie excessive (David, 1985). Les gestionnaires, quant à eux, expliquent ce phénomène d'inertie par les routines qui empêchent les acteurs d'examiner d'autres solutions une fois la conception dominante réalisée.

Kaplan et Tripsas (2008) complètent ce modèle en y intégrant une dimension cognitive, dans la lignée des auteurs soulignant l'existence de principes cognitifs rentrant en jeu dans les dynamiques industrielles (Dosi 1982 ; Cohendet, Llerena, 2003) pouvant limiter les capacités d'exploration des acteurs dans des recherches d'alternatives aux paradigmes existants. Ceci permettant alors d'élargir la notion de dépendance de chemin<sup>7</sup> technologique à celle de dépendance de chemin cognitive (Kaplan, Tripsas, 2008 ; Thrane, Blaabjerg, Møller, 2010).

Si ces recherches récentes mettent en évidence l'importance de considérer les aspects cognitifs dans l'évolution d'un paradigme technologique, elles ne remettent pas en cause les mécanismes sous-jacents des dynamiques industrielles et l'existence de cycles. En effet, les blocages cognitifs (c'est-à-dire le blocage des acteurs sur une vision ou sur un paradigme partagé) peuvent éventuellement arrêter un certain temps ou ralentir un cycle, mais ceux-ci auront toujours lieu.

---

<sup>7</sup> Malheureusement souvent citée en anglais : *path-dependence*.

## *L'innovation au centre des phénomènes cycliques*

En synthèse, la littérature en macroéconomie a mis en évidence l'existence de cycles, de durées variables, dont l'innovation est un des moteurs principaux de leurs existences et de leurs dynamiques. La littérature en gestion, quant à elle, a essayé de caractériser plus précisément les cycles de développement technologique et les mécanismes sous-jacents qui les animent en notant, de même, le rôle crucial de l'innovation.

Si les auteurs proposent des caractérisations différentes – sur les phases, leurs nombres ou les conditions de passage d'une phase à l'autre par exemple – globalement, nous pouvons fournir la synthèse suivante de la dynamique des cycles industriels.

Une première phase de grande diversité technologique débute le cycle. Cette phase peut comporter plusieurs innovations qui coexistent.

Cette phase s'arrête progressivement avec l'émergence d'une conception dominante et une nouvelle phase de relative stabilité débute alors. L'innovation y est essentiellement incrémentale.

Une dernière phase démarre avec l'émergence d'une innovation radicale, d'une nouvelle technologie, qui va être capable de rendre obsolète l'ancienne conception dominante. Cela faisant notamment écho à la notion de destruction créatrice développée par Schumpeter (1942/1951).

Notons que si la littérature a eu tendance à mettre en évidence qu'une conception dominante change lorsque la technologie sur laquelle elle repose est remise en cause par une rupture technologique, Simon et Tellier (2013), en analysant l'opposition entre avions monoplans et biplans, mettent en évidence un changement de conception (*design*) sans rupture technologique, mais que les auteurs expliquent par un changement radical dans la demande.

#### 1.4. Les mouvements artistiques comme cycles particuliers

L'appréhension des mécanismes sous-jacents des cycles qui scandent les dynamiques industrielles permet ainsi une première compréhension des mouvements. Cependant, certaines caractéristiques propres aux mondes de l'art et aux industries créatives viennent interroger quelques mécanismes que nous avons décrits.

Tout d'abord, la définition de l'innovation dans les industries de la création est particulière : la remise en cause des conventions a un caractère subjectif et non exclusif. Subjectif car les conventions sont purement formelles et définies par les acteurs eux-mêmes ; non exclusif car la remise en cause de conventions par certains acteurs ne vient pas nécessairement remettre en cause les conventions adoptées par d'autres acteurs (des acteurs de mondes de l'art distincts peuvent avoir chacun leurs propres conventions).

De plus, la compréhension entre innovations et marchés est essentielle dans l'approche des mouvements artistiques. En effet, l'émergence d'une production nouvelle, adossée à un groupe d'acteurs, ne suffit pas à caractériser un mouvement. Comme pour toute innovation, il est essentiel que cette production trouve son marché. Mais, la simple rencontre avec un marché ne semble pas suffisante pour expliquer l'émergence d'un mouvement. En effet, de nouveaux types de productions peuvent tout à fait rencontrer un public sans pour autant donner naissance à un mouvement, nous incitant à nous interroger sur les conditions supplémentaires nécessaires entre la découverte d'un nouveau marché et l'émergence d'un mouvement.

En parallèle, l'absence de rupture technologique est un phénomène observable fréquent (bien que parfois possible) dans les industries de la création (contrairement aux industries classiques) puisque l'innovation s'y définit comment la remise en cause des conventions ; conventions qui peuvent, ou non, être remises en cause indépendamment de ruptures technologiques.

Ces particularités ont donc un réel impact sur les cycles dans les industries créatives, c'est-à-dire sur les mouvements. La conséquence de ces remarques est la possibilité d'émergence d'une multitude de cycles, sans qu'ils soient nécessairement menés à terme et sans qu'ils rentrent nécessairement en conflit les uns avec les autres (plusieurs mondes de l'art peuvent coexister, chacun avec leurs conventions propres). Chaque innovation peut engendrer un nouveau cycle, sans impact sur les autres cycles en cours, et sans certitude quant à la complétion de ce nouveau cycle.

Cette prise de position (définir l'innovation dans les industries créatives comme la création de nouvelles conventions ou la remise en cause de conventions existantes), spécifique à cette thèse, soulève la question suivante à laquelle nous répondrons : les connaissances sur les cycles s'appliquent-elles aux industries de la création de la même façon qu'aux industries classiques ou bien cette définition spécifique de l'innovation engendre-t-elle des différences structurelles ? Nous avons donc un double intérêt à nous intéresser aux mouvements artistiques. D'une part, cela permet de comprendre comment fonctionnent les cycles dans les industries créatives. D'autre part, en retour, cela permet de voir ce que les spécificités des mouvements artistiques, en tant que cycles, permettent d'apporter comme éléments de compréhension aux cycles dans les industries classiques.

Afin de bien saisir ce qui distingue et caractérise les mouvements, il convient dès lors d'approfondir la compréhension de ces particularités dans les industries créatives.

## 2. Des industries particulières, les industries créatives ou les industries de la création

### 2.1. L'intérêt croissant porté aux industries créatives

Les industries créatives ont depuis quelques dizaines d'années fait preuve d'un intérêt particulier en sciences de gestion qui trouve sa source dans la convergence de deux dynamiques.

Premièrement, du point de vue économique et politique, à la fin des années 90, plusieurs études ont montré qu'en regroupant l'ensemble des industries culturelles, celles-ci atteignent un poids économique important et peuvent être un relais de croissance essentiel pour les économies occidentales modernes (DCMS, 1998, 2001 ; KEA, 2009 ; UNCTAD, 2010). Plus précisément, le terme « *creative industries* » que nous traduisons par industries créatives ou industries culturelles et créatives fit son apparition dans un rapport du ministère des Communications et des Arts australien en 1994 (*Department of Communications and the Arts*, 1994) dans le cadre d'une étude commandée par le gouvernement afin de dynamiser le potentiel économique du secteur culturel. Mais c'est surtout au Royaume-Uni, quelques années plus tard que cette tendance s'affirma via un rapport du ministère de la Culture, des Médias et du Sport qui proposa notamment une définition des industries créatives comme « ces industries qui trouvent leur origine dans la créativité, les compétences et le talent individuels et qui ont un potentiel de création de richesses et d'emplois à travers la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle » (« *those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property* ») (DCMS, 1998, p. 4). Cette cartographie prenait alors en compte les secteurs suivants : la publicité, le secteur des antiquités, l'architecture, l'artisanat,

le design, la mode, le cinéma, les logiciels de loisirs, la musique, le spectacle vivant, l'édition, l'industrie du logiciel, et la télévision et la radio (*Advertising, Antiques, Architecture, Crafts, Design, Fashion, Film, Leisure software, Music, Performing Arts, Publishing, Software and TV and radio*).

Dans le cas de la France, des études ont été menées par France Créative, association loi 1901 née en 2012, ayant pour but de faire émerger dans le débat national et européen le poids économique des industries culturelles, rassemblant 14 syndicats et sociétés civiles.

Depuis 2013, en partenariat avec EY et en lien avec le Secrétariat général (Département des études, de la prospective et des statistiques) et la Direction générale des médias et des industries culturelles du ministère de la Culture, elle a publié trois « Panorama[s] des Industries Culturelles et Créatives en France » (France Créative, 2013, 2015, 2019). Ces panoramas proposent « une valorisation du poids de l'économie de la culture, en chiffre d'affaires et en nombre d'individus percevant un revenu issu d'une activité culturelle ou artistique » (France Créative, 2019). Les dix secteurs retenus dans le périmètre de l'étude sont les suivants : les arts visuels, la musique, le spectacle vivant, le cinéma, la télévision, la radio, le jeu vidéo, le livre, la presse écrite et la publicité et la communication.

Le dernier panorama (France Créative, 2019) estime à 91,4 milliards d'euros le chiffre d'affaires total en 2018 des dix secteurs retenus, soit une augmentation de 6,7 % entre 2013 et 2018. La valeur ajoutée en 2017 est évaluée à 47,5 milliards de dollars, soit 2,3 % de l'économie nationale (à titre de comparaison, cela représente un poids comparable à l'industrie agroalimentaire et un poids 1,9 fois plus important que celui de l'industrie automobile). Par ailleurs, nous pouvons aussi relever une forte intervention publique : les concours publics à la culture, subventions et fonctionnement des opérateurs, hors crédits d'impôt, s'élèvent à 16,5 milliards d'euros.



Deuxièmement, du point de vue académique, dans la lignée des travaux des sociologues sur les mondes de l'art (Becker, 1982) et de la culture (Bourdieu, 1992), un courant théorique s'est développé et structuré autour des industries créatives (*creatives industries*) suite notamment aux travaux de l'économiste Caves (2000). Par ailleurs, une communauté en sciences de gestion s'est organisée afin de développer un savoir théorique via une approche sectorielle autour de l'AIMAC (Association Internationale du Management des Arts et de la Culture), de sa conférence bisannuelle et de sa revue IJAM (*International Journal of Arts Management*). En parallèle, se sont développées des formations dans les écoles de management spécifiques au management des industries culturelles et créatives, prenant plusieurs dénominations : management des arts et de la culture, biens et activités culturelles...

S'est alors développée une littérature autour des différents secteurs des industries créatives comme le cinéma (Benghozi, 1989 ; Creton, 2004, 2007, 2014 ; Cattani, Ferriani, 2008), le jeu vidéo (Cohendet, Simon, 2007 ; Parmentier, Gandia, 2013 ; Chiambaretto, Massé, Mirc, 2019), la musique (Hadida, Paris, 2014), la peinture (White, White, 1965 ; Delacour, Leca, 2011 ; Sgourev, 2013) ; mais aussi autour de secteurs comme le *design* (Verganti, 2008), le parfum (Islam, Endrissat, Noppeney, 2016 ; Paris, Lang, Massé, 2020), la gastronomie (Rao, Monin, Durand, 2003 ; Svejenova, Mazza, Planellas, 2007 ; Paris, Leroy, 2013), l'architecture (Jones, Livne-Tarandach, 2008), la danse (Sgourev, 2015) ou la mode (Khaire, 2014). Cette liste n'étant pas exhaustive.

Enfin, quelques travaux mettent en évidence que la littérature sur les industries créatives est éclairante pour appréhender l'innovation de manière générale en les considérant comme des « *think tanks* » (Lampel, Leca, Laifi, Germain, 2013) ou comme des laboratoires naturels de pratiques managériales (Benghozi, 1995 ; Evrard, Colbert, 2000).

Si la littérature académique a été prolifique sur ces secteurs, et à part quelques tentatives (Paris, 2010), les industries créatives ou les industries de la création ont parfois rencontré quelques difficultés pour s'affirmer comme un cadre théorique suffisant en lui-même ; les différents travaux adoptant alors ou bien une approche sectorielle en se rattachant à un autre cadre théorique, ou bien se rattachant à la littérature sur la créativité (Amabile, 1988).

Néanmoins, l'approche sectorielle s'inscrit de plus en plus dans le courant de travaux considérant que ces secteurs répondent à des modes de fonctionnement spécifiques, justifiant alors une approche théorique (Caves, 2000 ; DeFillippi, Grabher, Jones, 2007 ; Paris, 2010).

La littérature fait ainsi état d'industries qui sont parfois définies en tant qu'industries trouvant leurs origines ou bien dans la créativité (individuelle ou organisationnelle) ou bien dans la création d'œuvres ayant une dimension culturelle ou artistique ; dans les définitions les plus larges de ces concepts. Nous proposons alors de clarifier le périmètre retenu dans nos travaux.

## 2.2. Créativité et création, du néologisme aux concepts<sup>8</sup>

Culture, créativité, industries créatives, *creative industries* (en anglais, dans la langue française), création, industrie de la création, industries culturelles et créatives... plus un concept est large et abstrait, plus il est englobant, au risque que plusieurs acteurs l'utilisent avec des sens différents. Une multitude de concepts voisins, parfois substituables, parfois issus de traductions hasardeuses, rend difficile la convergence vers une définition simple et renforce la polysémie. Loin de nous la prétention de conclure le débat sémantique ; cette partie vient apporter un éclairage sur les concepts les plus utilisés dans la littérature, notamment celui

---

<sup>8</sup> Cette partie s'appuie sur les travaux de Louis Vuarin, alors doctorant à l'ESCP, n'ayant pas encore donné lieu à publication. Nous lui renouvelons nos remerciements.

de créativité, un des fondements de la définition des industries créatives, et préciser les périmètres théoriques et empiriques retenus dans le projet de thèse.

L'apparition du néologisme « créativité », issu du mot anglais *creativity*, est assez récente, l'Académie française l'adoptant seulement en 1971. Le Trésor de la langue française informatisé le définit entre autres comme « (la) *capacité, (le) pouvoir qu'a un individu de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau* », s'éloignant ainsi de la forte connotation psychologique dont les psychologues humanistes (Piéron, 1954) en avaient fait une caractéristique principale.

La dense littérature scientifique sur la question et notamment la littérature en gestion s'accorde ainsi à définir la créativité comme la capacité à avoir une idée ou à réaliser une production à la fois nouvelle et adaptée à son contexte (Amabile 1996 ; Lubart, Zenasni, Barbot, 2013 ; Bonnardel, 2002, 2009). Néanmoins, cette définition très large abrite des usages très différents : si la créativité est devenue une sorte d'injonction dans le langage managérial – lui faisant alors peut-être perdre sa pertinence – les sciences humaines ont apporté une multiplicité de regards sur la question.

L'introduction de certaines perspectives et surtout de certaines échelles d'analyse a en effet profondément renouvelé le regard des chercheurs sur la créativité durant ces cinquante dernières années. Les études des structures abritant la créativité ainsi que celles des interactions entre les individus créatifs ont permis d'apporter de nouveaux éclairages sur la dimension organisationnelle de celle-ci.

En effet, la créativité était à l'origine essentiellement pensée au niveau individuel et était incarnée en la figure du Créatif (Barron, 1955 ; MacKinnon, 1965) ; l'objectif étant alors de caractériser sa psychologie particulière et de comprendre les étapes menant au moment où la créativité se révélait dans une production. Plus récemment, de nouvelles approches en neurosciences ont

cherché à comprendre les soubassements neuronaux de ces processus (Sawyer, 2011 ; Benedek, Christensen, Fink, Beaty, 2019).

Figure fascinante, presque mystique, l'attention portée au Créatif, ce « génie », et à l'acte de création a pu conduire à un détournement de l'intérêt porté au milieu, au contexte sociomatériel, ou encore à la temporalité et à leur capacité à favoriser la créativité.

Historiquement, les approches multi échelles ont ensuite permis d'étoffer la compréhension des facteurs concourant à la créativité : l'objectif devient alors d'expliquer la créativité non plus seulement par les caractéristiques du Créatif, mais aussi par le contexte matériel et social dans lequel il évolue (Amabile, 1983, 1996 ; Amabile, Goldfarb, Brackfield, 1990 ; Woodman, Schoenfeldt, 1989, 1990 ; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993) en articulant ces dimensions plutôt qu'en les considérant séparément.

L'approche sociopsychologique qui résulte de cette perspective vise à faire émerger essentiellement des liens de cause à effet ; à l'inverse, les approches processuelles (Amabile, 1988 ; Torrance, 1988 ; Ford, 1996) déplacent partiellement l'attention des chercheurs, abandonnant progressivement l'établissement des liens causaux entre facteurs contributifs et résultats créatifs (*creative outcomes*) pour lui préférer une meilleure compréhension de l'acte créatif en lui-même (*creative process*).

L'approche sociocognitive proposée par Drazin, Glynn et Kazanjian (1999) va approfondir ce décentrage de l'objet d'étude, mais aussi en renouveler la perspective. En articulant la notion de processus d'engagement et de processus cognitif, leur approche permet d'articuler ensemble des dimensions de la créativité que les nombreux travaux qui les précédaient traitaient plus ou moins distinctement : leur définition de la créativité intègre ainsi la notion d'interactionnisme (Woodman, Schoenfeldt, 1989, 1990) et la multiplicité des

échelles contribuant à la créativité à l'échelle organisationnelle (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993), tout en élargissant les approches processuelles d'Amabile (1988) et de Torrance (1988) centrées sur l'individu, et celle de Ford (1996) davantage axée sur les liens de causes à effets entre le contexte psychosocial et sa résultante créative.

En résumé, Drazin, Glynn et Kazanjian (1999) tentent d'unifier les diverses théories sur la créativité pour la définir davantage comme le seul substrat de processus cognitifs féconds en insistant sur la capacité des individus à faire en sorte de faire émerger ces processus.

En parallèle de ces approches socioconstructivistes, se développent des littératures de conceptions organisationnelles conçues pour répondre aux défis (socio)cognitifs de la créativité, de l'innovation, ou encore de l'ambidextrie organisationnelle : modèle A-GC (Bonnardel, 2000, 2006, 2009), Geneplore (Finke, Ward, Smith, 1992 ; Finke, 1995), théorie C-K (Hatchuel, Weil, 2003).

Si les approches sont multiples et si les recherches sur la créativité continuent à être très prolifiques, se renouvelant régulièrement, la définition la plus communément utilisée en sciences de gestion comme « plus petit dénominateur commun » est très proche de celle proposée par Amabile, *id est* « la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble » ; puis vient rapidement une définition de l'innovation comme « la mise en œuvre de ces idées ». La créativité organisationnelle est alors considérée comme un sous-ensemble du champ de l'innovation (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

Cependant, pour nos travaux, ce concept rencontre rapidement une limite importante. Il est porteur d'un jugement de valeur sur l'idée. En effet, l'évaluation de ces idées est complexe, voire impossible. Si nous pouvons imaginer que dans certaines industries, des critères qualitatifs efficaces peuvent être mis en place

pour évaluer les idées, cela est beaucoup plus problématique en ce qui concerne la création artistique. Comment juger de la valeur d'une idée artistique *a priori* ? Une longue réflexion psychologique sur la littérature, sur la mémoire et sur le temps ; bonne idée ? Si l'on en croit les éditeurs de l'époque ayant refusé d'éditer le jeune auteur, non. Qu'importe, il le publia à compte d'auteur. *À la recherche du temps perdu* donna à Marcel Proust la gloire éternelle... Un rat parisien se prenant de passion pour la cuisine ; bonne idée ? Chez Pixar, on en fait un film d'animation qui se hisse en tête du box-office pendant des semaines... Au début du XX<sup>e</sup> siècle, un jeune peintre espagnol alors inconnu du public présentait devant quelques personnes une toile qui reçut un accueil extrêmement défavorable ; l'œuvre étant alors jugée mauvaise et une personne aurait même dit à sa vue que le peintre se suiciderait sous peu. Ce peintre, c'était Pablo Picasso, qui venait de présenter *Les Femmes d'Alger* qui serait considérée quelques années plus tard comme l'une des œuvres pionnières d'un des mouvements artistiques qui influença le plus l'art moderne : le cubisme.

D'aucuns pourraient alors être tentés de juger la valeur de l'idée *a posteriori*, mais là aussi, nous nous heurtons à une difficulté. Les succès commerciaux, les succès critiques et la reconnaissance académique ne sont pas forcément liés et peuvent évoluer dans le temps. À titre d'exemple, *Carmen* et *La traviata*, les deux opéras les plus représentés au monde, ont été accablés par la critique au moment de leur création. De même, les films de Charlie Chaplin ont été jugés vulgaires à l'origine par certains critiques contemporains... Les exemples ne manquent pas. Cela rejoint notamment la perspective de Becker (1982) mettant en avant la valeur conventionnelle d'une œuvre, qui est socialement construite. Par ailleurs, est-ce que l'artiste qui a créé une œuvre qui n'a pas rencontré son public doit être considéré comme n'étant pas créatif ?

Afin de s'affranchir de cette subjectivité, s'intéresser à l'activité de création permet de rétablir une objectivité sur l'acte fondateur des industries que nous allons étudier. L'acte de création s'observe indépendamment de toute évaluation subjective quant à la valeur de la production qui en résulte. De ce constat découle une posture épistémologique : nous nous intéressons à la création indépendamment de tout critère subjectif ou esthétique sur les œuvres. Ceci ne signifie pas que nous ne prenons pas en compte ces critères dans nos études, mais nous les renvoyons aux acteurs produisant la création.

Nous préférons donc le terme d'industries de la création à celui plus communément utilisé d'industries culturelles et créatives ou de *creative industries* même si, dans notre approche, ceux-ci sont substituables. Nous pourrions donc utiliser dans la thèse les termes les plus communément employés (en particulier, industries créatives), notamment lorsque nous citerons des travaux ou que nous voudrions rattacher les nôtres à ceux existants, alors que nous aurons tendance à parler de création et d'industries de la création lorsque les propos impliquent plus particulièrement notre travail ou nous-même.

### 2.3. Les particularités et caractéristiques des industries de la création

Ces industries partagent des caractéristiques communes. Nous proposons à présent d'étudier ces caractéristiques selon quatre catégories : les propriétés générales, la structure des marchés, les caractéristiques des ressources, et les caractéristiques des biens.

#### *Les sept propriétés des industries créatives selon Richard E. Caves*

Caves (2000) fut l'un des premiers auteurs à mettre en évidence des caractéristiques communes aux industries créatives. Dans son ouvrage de

référence, *Creative industries: contracts between art and commerce*, il souligne notamment sept propriétés partagées par les industries créatives.

1. « *Nobody knows* » (incertitude sur la réussite). Dans ces industries, la demande est incertaine. En effet, la réaction des consommateurs face à une œuvre est imprévisible. D'une certaine manière, cette caractéristique rejoint la vision de Becker (1982) qui met en avant la dimension sociale de la création de valeur dans les mondes de l'art. Une œuvre n'a pas de valeur intrinsèque ; sa valeur est socialement construite. Ceci a pour conséquence une extrême incertitude quant à la réussite commerciale des projets.

2. « *Art for art sake* » (motivations des acteurs dépassant la logique économique rationnelle). Les artistes retirent une certaine utilité économique du simple fait d'accomplir une œuvre. Les logiques d'optimisations économiques ne s'appliquent donc pas ; les artistes pouvant parfois faire des choix contraires à ces logiques afin de satisfaire une vision artistique.

3. « *Moltey crew* » (stratification des emplois, coordination et travail d'équipe). Certains produits créatifs étant très complexes (notamment pour les industries du cinéma, du jeu vidéo, du spectacle vivant...), leurs productions nécessitent des équipes hétéroclites composées d'individus aux compétences variées et complémentaires.

4. « *Infinite variety* » (diversité infinie). Les œuvres culturelles sont par essence singulières et chaque produit culturel est une combinaison d'entrées menant à une variété infinie d'options. Ceci a notamment pour conséquence qu'il est difficile de comparer les biens culturels entre eux.



5. « *A list – B list* » (différenciation verticale des talents). Les artistes se différencient verticalement. Ils sont classés en fonction de leurs compétences, de leurs originalités et de leurs maîtrises des processus créatifs. En conséquence, de petites différences de compétences et de talents peuvent entraîner d'énormes différences dans la réussite, notamment financière.

6. « *Time flies* » (le temps passe vite). Dans ces industries, le temps est une ressource stratégique, difficile à gérer. D'une part, chaque seconde est précieuse ; d'autre part, la question de l'adéquation des agendas des talents rend difficile la gestion de cette ressource, plus que dans les autres industries.

7. « *Ars Longa* » (les œuvres sont des biens durables). Les œuvres sont des biens durables ou super durables, dont la valeur peut augmenter, parfois significativement, dans le temps. Cette caractéristique interroge notamment la durée de la propriété intellectuelle.

« *L'art pour l'art est un vain mot. L'art pour le beau et le bon, voilà la religion que je cherche...* »

Georges Sand, 19 avril 1872, *Lettre à Alexandre Saint-Jean*

L'histoire d'un artiste illustre particulièrement bien cette propriété. Auteur de bande dessinée reconnu depuis plusieurs dizaines d'années, ayant publié dans des journaux hebdomadaires tirés à plusieurs dizaines de millions d'exemplaires, cet auteur avait connu de forts succès commerciaux. Pourtant, lorsque nous l'avons rencontré, il venait de finir un projet particulier qui lui tenait à cœur. Il prévoyait à peine quelques centaines de ventes et a qualifié cette œuvre de « [sa] plus grande réussite ».

Au-delà de l'anecdote, se pose alors la question, pour les managers d'artistes, du difficile équilibre entre l'épanouissement artistique des artistes et les logiques commerciales, bien réelles...

### *Des marchés structurés en oligopoles à frange*

Ces industries se structurent en oligopoles à franges, c'est-à-dire que coexistent quelques très grosses entreprises avec une myriade de petites et moyennes structures de production et de distribution (Reynaud, 1982 ; Benhamou, 2008). L'industrie de la musique en offre une illustration parfaite : trois *majors* – Universal Music Group ; Sony Music Entertainment ; Warner Music Group – ainsi qu'une multitude d'acteurs se côtoient ; les trois *majors* pesant près de 70 % du marché mondial de la musique enregistrée en 2018 selon un rapport de MIDiA Research<sup>9</sup>.

Le tableau suivant recueille les données des tailles d'entreprise dans divers secteurs des industries culturelles en Europe. Les données proviennent d'une étude de Utrecht School of the Arts (HKU) en collaboration avec K2M ltd et Eurokleis (HKU, 2010).

---

<sup>9</sup> Source : Recorded Music Market 2018 Stream Engine, MIDiA Research, 2018

**Tableau I.1 – Taille des entreprises dans les industries de la création<sup>10</sup>**

Taille des entreprises selon les secteurs en nombre d'employés					
Secteur	1 - 3	4 - 9	10 - 49	50 - 249	250 +
<i>Publicité</i>	60,74 %	24,28 %	13,60 %	1,19 %	0,19 %
<i>Architecture</i>	62,71 %	22,86 %	12,59 %	1,63 %	0,22 %
<i>Édition et Presse</i>	58,74 %	23,95 %	14,37 %	2,38 %	0,56 %
<i>Design</i>	45,17 %	29,49 %	21,50 %	3,36 %	0,47 %
<i>Mode</i>	51,59 %	25,30 %	18,95 %	3,57 %	0,58 %
<i>Audiovisuel</i>	59,73 %	25,69 %	12,75 %	1,60 %	0,24 %
<i>Musique</i>	69,18 %	18,35 %	10,20 %	1,83 %	0,44 %
<i>Spectacle vivant</i>	63,01 %	21,93 %	12,52 %	2,25 %	0,30 %
<i>Radio et TV</i>	47,40 %	26,86 %	20,94 %	3,96 %	0,84 %
<i>Logiciel</i>	62,34 %	20,60 %	13,91 %	2,64 %	0,51 %
<i>Arts visuels</i>	61,62 %	21,97 %	12,86 %	2,96 %	0,59 %
<b>Moyenne</b>	<b>58,38 %</b>	<b>23,75 %</b>	<b>14,93 %</b>	<b>2,49 %</b>	<b>0,45 %</b>

Le nombre élevé de petites et très petites structures en face d'une minorité de grandes est une caractéristique essentielle des industries culturelles et créatives. Plus de 80 % des entreprises sont des PME et les personnes travaillant dans ces industries ont deux fois plus de chance d'être à leurs comptes que dans l'économie classique (HKU, 2010). Par ailleurs, les grandes entreprises, qui représentent moins de 1 % de ces secteurs, réalisent plus de 40 % de leurs chiffres d'affaires (HKU, 2010).

Paris (2010) souligne que cette organisation en oligopoles à franges est une réponse au risque structurel de ces industries. Les petites entreprises auront

<sup>10</sup> Source : HKU, 2010 d'après Eurokleis, 2009

tendance à assumer le risque au niveau de la production, mais celui-ci sera mutualisé, notamment au niveau de la distribution. À l’opposé, très souvent, ce sont les quelques grandes entreprises qui contrôleront la part éditoriale de l’activité (en absorbant les éditeurs de petite taille) et qui contrôleront le marché en aval par la maîtrise des circuits de distribution (Busson, Evrard, 2013).

Par ailleurs, la mise en évidence de l’ambiguïté du concept de barrière à l’entrée au sein des industries de la création permet une meilleure compréhension de cet état de fait. Si n’importe qui peut se définir comme étant artiste, cela n’estompe néanmoins pas les processus de sélection qui seront à l’œuvre pour la reconnaissance de son art. Greffe (2010) précise : « le concept d’oligopole à frange [a] été utilisé pour interpréter l’entrée ou non des artistes sur le marché de l’art. Ils sont nombreux à vouloir y pénétrer et s’y installer de manière durable, mais un petit nombre seulement finira par s’y retrouver, sous l’effet d’un jugement prononcé de l’intérieur du système par ceux qui l’organisent » (Greffe, 2010, p. 16).

En complément de cette organisation, ces marchés donnent lieu à des phénomènes de polarisation au sein de ces industries entre des mondes distincts mais interconnectés (Paris, Lang, Massé, 2020). Défini comme « une opposition entre des mondes coexistants, enracinée dans leurs processus mêmes et par conséquent dans toutes les composantes de l’industrie » (« *an opposition between coexistent worlds, which is rooted in their very processes and consequently in all the component of the industry* ») (Paris, Lang, Massé, 2020, p. 10), la polarisation de ces mondes est un phénomène systémique qui n’est pas seulement une simple question d’individus, mais bien une opposition entre les manières de faire et les structures différentes de ces mondes.

En synthèse, ces industries s’organisent selon deux grandes tendances : une structure en oligopoles à franges et des polarisations entre mondes composés des acteurs de ces industries.

*Des ressources particulières : les talents*

*« Je suis convaincu d'une chose : le talent ça n'existe pas. Le talent c'est avoir l'envie de faire quelque chose. [...] Et je crois qu'avoir envie de réaliser un rêve, c'est le talent. Et tout le restant, c'est de la sueur, c'est de la transpiration, c'est de la discipline. L'art moi je ne sais pas ce que c'est, les artistes je connais pas. Je crois qu'il y a des gens qui travaillent à quelque chose, et qui travaillent avec une grande énergie finalement. Et l'accident de la nature, je n'y crois pas. Pratiquement pas. »*

Jacques Brel, 1971, *Interview à Knokke*,

Les talents sont les principales ressources et des ressources clefs des industries de la création (Paris, 2010). Afin de lever la contradiction apparente avec l'affirmation de Jacques Brel, il convient de comprendre ce que contient cette notion.

Le Trésor de la Langue Française informatisé donne les définitions suivantes.

**Tableau I.2 – Définition du talent selon le TLFi**

<b>I.</b>		<b>ANTIQUITÉ</b>
A.	Unité de poids de 20 à 27 kg. Chez les Athéniens, le talent pesait environ vingt-sept kilos (...).	
B.	Monnaie de compte équivalent à un talent d'or ou d'argent. (...)	
<b>II</b>		
A.1.	<i>Vieilli.</i> Disposition donnée, aptitude, capacité physique ou intellectuelle pour réussir en quelque chose. (...)	
A.2.	Aptitude, capacité particulière, habileté, naturelle ou acquise, pour réussir en société et dans une activité donnée. (...)	
B.	<i>Absol.</i> , dans le domaine intellectuel ou artist. Aptitude, capacité remarquable. Avoir du talent. (...)	
C.	<i>P. méton.</i> Personne qui a du talent. (...)	

Historiquement, le talent est donc une unité de mesure et une monnaie d'échange. Son sens évoluera progressivement au cours du temps et c'est la parabole des talents, dans l'Évangile biblique, qui conduira à se rapprocher du sens contemporain du mot.

### *La parabole du talent*

La parabole du talent est une des paraboles évangéliques les plus connues, racontée dans l'Évangile selon Matthieu XXV, 14-30 et dans une version un peu différente, dans l'Évangile selon Luc XIX, 12-27. Le texte de l'Évangile selon Matthieu d'après la traduction officielle liturgique de la Bible est le suivant.

« C'est comme un homme qui partait en voyage : il appela ses serviteurs et leur confia ses biens. À l'un il remit une somme de cinq talents, à un autre deux talents, au troisième un seul talent, à chacun selon ses capacités. Puis il partit. Aussitôt, celui qui avait reçu les cinq talents s'en alla pour les faire valoir et en gagna cinq autres. De même, celui qui avait reçu deux talents en gagna deux autres. Mais celui qui n'en avait reçu qu'un alla creuser la terre et cacha l'argent de son maître. Longtemps après, le maître de ces serviteurs revint et il leur demanda des comptes. Celui qui avait reçu cinq talents s'approcha, présenta cinq autres talents et dit : "Seigneur, tu m'as confié cinq talents ; voilà, j'en ai gagné cinq autres." Son maître lui déclara : "Très bien, serviteur bon et fidèle, tu as été fidèle pour peu de choses, je t'en confierai beaucoup ; entre dans la joie de ton seigneur." Celui qui avait reçu deux talents s'approcha aussi et dit : "Seigneur, tu m'as confié deux talents ; voilà, j'en ai gagné deux autres." Son maître lui déclara : "Très bien, serviteur bon et fidèle, tu as été fidèle pour peu de choses, je t'en confierai beaucoup ; entre dans la joie de ton seigneur." Celui qui avait reçu un seul talent s'approcha aussi et dit : "Seigneur, je savais que tu es un homme dur : tu moissonnes là où tu n'as pas semé, tu ramasses là où tu n'as pas répandu le grain. J'ai eu peur, et je suis allé cacher ton talent dans la terre. Le voici. Tu as ce qui t'appartient." Son maître lui répliqua : "Serviteur mauvais et paresseux, tu savais que je moissonne là où je n'ai pas semé, que je ramasse le grain là où je ne l'ai pas répandu. Alors, il fallait placer mon argent à la banque ; et, à mon retour, je l'aurais retrouvé avec les intérêts. Enlevez-lui donc son talent et donnez-le à celui qui en a dix. À celui qui a, on donnera encore, et il sera dans l'abondance ; mais celui qui n'a rien se verra enlever même ce qu'il a. Quant à ce serviteur bon à rien, jetez-le dans les ténèbres extérieures ; là, il y aura des pleurs et des grincements de dents !" »

Ainsi, le talent prend le sens d'une capacité, d'une aptitude particulière à faire quelque chose qui est donné et qu'il s'agit de faire fructifier. *In fine*, Jacques Brel se contente de rejeter l'innéité de cette définition pour souligner la part de travail prépondérante nécessaire pour faire fructifier ce dit talent. Par métonymie, les talents désignent les individus ayant du talent ; est un talent celui qui a du talent.

Néanmoins, en sciences sociales, et malgré l'intérêt croissant porté à cette notion, la définition du talent est à la fois polysémique et floue (Paris, 2010) ; polysémique, car elle n'est pas exactement la même pour tous les acteurs qui l'emploient, floue, car elle est presque tautologique. *A minima*, il peut être difficile de considérer le talent – dans les industries de la création – comme étant une caractéristique intrinsèque des individus puisque celui-ci se matérialise par la reconnaissance du succès de l'individu. Dit autrement, est un talent l'individu qui aura fait preuve de talent, c'est-à-dire dont les compétences, les aptitudes particulières ou les capacités auront permis des productions valorisées par des dispositifs de jugement (Karpik, 2007).

Dans une perspective constructionniste, le talent est une réalité socialement construite : les individus talentueux sont ceux dont les productions ont été validées par les mécanismes de reconnaissance sociale. DeNora prend l'exemple du succès de Beethoven en illustrant que ses œuvres ont rencontré les intérêts de certains réseaux sociaux (DeNora, 1998). À l'inverse, Pierre-Michel Menger (1953 –), sociologue français et professeur au Collège de France, dont les travaux en sociologie s'intéressent notamment depuis plusieurs dizaines d'années à la notion de talent dans les industries culturelles en particulier et dans le monde du travail de manière générale, rejette cette approche en introduisant le mécanisme dynamique des « appariements sélectifs » entre employeurs et employés (Menger, 2009a), c'est-à-dire que les statuts des acteurs avec lesquels va travailler un artiste indique au marché la valeur de ce dernier en agissant comme un « signal ».



Son ouvrage, *Le Travail créateur : s'accomplir dans l'incertain* (Menger, 2009a), est structuré autour de quatre propositions qui permettent de mieux appréhender la notion de talent.

- Il existe des différences intrinsèques de qualité entre les individus, dans l'accomplissement des activités qui sont génératrices de classements hiérarchiques et de segmentations par statut.

- Les différences de qualité sous-jacentes aux écarts de réussite ne sont pas pleinement observables.

- C'est de l'attention que lui prêtent les autres qu'on infère la qualité d'un individu.

- Les appariements sélectifs agissent eux-mêmes comme un levier dans le mécanisme d'avantage cumulatif.

En conséquence, pour Pierre-Michel Menger, une des caractéristiques les plus structurantes du marché du travail dans les industries de la création est sa dimension incertaine. « Non que l'art soit une loterie, tout au contraire, c'est, au sens le plus élevé, un travail, mais dont l'issue est incertaine. » (Menger, 2009b, p. 23)

Menger (2002) souligne trois modes d'organisation du travail artistique : les entreprises employant des salariés à temps plein et sur une durée longue, qui est la forme la moins représentée ; la cession contractuelle d'une œuvre ou d'une prestation à un entrepreneur culturel ; le travail intermittent par projet avec une rémunération au cachet. Le rationnement des emplois et la surabondance d'artistes constituent des traits structurels de ces industries (Menger, 1999) et l'entrée dans une carrière artistique entraîne une réduction de salaire d'environ 10 % (Menger, 2002). Les inégalités de revenus dans ces secteurs sont même considérées comme étant normales, justifiant parfois l'intervention publique.

Cependant, en Europe, les différentes politiques publiques menées en faveur du soutien aux industries culturelles et créatives ont un impact relatif sur la précarité des artistes : dans le cadre des arts du spectacle en Flandre, Segers, Schramme et Devriendt (2010) montrent que les ressources publiques croissantes accordées au secteur ont effectivement permis de le redynamiser mais qu'elles avaient principalement financé des frais de gestion supplémentaires et que les artistes ne semblaient pas avoir profité directement de ces politiques d'aides financières.

Pour généraliser, selon le rapport HKU (2010), quelques caractéristiques particulières de l'emploi dans les industries de la création peuvent être mises en évidence : heures de travail irrégulières ; contrats de travail de courte durée ; bas rapport revenu-qualification ; produits à haute intensité de connaissances ; marché caractérisé par une grande hétérogénéité et une forte volatilité.

### *Des biens particuliers : les singularités*

Du point de vue sectoriel, les industries de la création présentent la caractéristique de produire des biens singuliers (ou singularités).

Ce concept a été particulièrement approfondi par Lucien Karpik (1934 – ), sociologue français à l'origine de la théorie de l'acteur réseau, dans son ouvrage inscrit dans la sociologie économique, *L'Économie des singularités* (Karpik, 2007). Ce dernier propose la typologie suivante des catégories de marchandises dans le monde marchand : les biens et services homogènes, les biens et services différenciés et les biens et services singuliers. Cette dernière catégorie caractérise les biens des industries de la création. En ce sens, cela rejoint la propriété *infinite variety* de Caves (2000).

Il met alors en évidence que les singularités sont des biens et des services qui ne sont pas comparables entre eux et qu'il n'existe pas de grandeurs communes, homogènes, permettant de les classer. Ainsi, le prix n'est pas un facteur de choix pour le consommateur. En conséquence, leur échange marchand est caractérisé par une très grande incertitude. En effet, le consommateur ne peut pas savoir, *a priori*, la satisfaction qu'il va retirer d'un bien ou service singulier.

En réponse à cette incertitude, ces marchés développent des « dispositifs de jugement » qui répondent à trois caractéristiques principales.

– Ils reposent sur un rapport de délégation, *id est* : les consommateurs délèguent leurs évaluations sur la base de la confiance qu'ils accordent à ces dispositifs. Ces derniers représentent donc une forme d'autorité symbolique permettant de guider les choix des consommateurs.

– Ils constituent des supports cognitifs : ils produisent de la connaissance qui va orienter la sélection des singularités.

– Ils représentent des enjeux économiques très importants. Karpik distingue ceux qui sont indépendants et ceux qui sont commerciaux, mais dans les deux cas, par leur capacité à guider le consommateur, ils deviennent des dispositifs stratégiques de captation de la demande.

Pour finir, Karpik propose une typologie des différents dispositifs de jugement.

– Le « classement », qui permet de hiérarchiser les différentes singularités entre elles et auquel peut être associée une échelle de prix lorsque le jugement fait autorité. C'est par exemple le cas du classement Parker des grands vins.

– Le « palmarès », qui crée une adéquation entre volume de consommation ou de vente et qualité des singularités. Très souvent utilisé dans l'industrie musicale, le palmarès est, au contraire, déconnecté de l'échelle des prix ; dans l'exemple de l'industrie de la musique, les titres de variété sont « vendus » au même prix.

– Les « gradations », qui regroupent un ensemble d'une multiplicité de dispositifs de jugement, difficilement hiérarchisables entre eux et éventuellement contradictoires. C'est par exemple le cas de l'ensemble des critiques littéraires ou cinématographiques.

Ces caractéristiques impliquent donc l'existence de plusieurs types d'acteurs, notamment des prescripteurs qui désignent des « tiers (autre qu'un intermédiaire marchand) dont l'apport est une condition de fonctionnement de l'échange » (Hatchuel, 1995). Les filières des industries de la création se distinguent donc des filières des industries plus classiques par la présence d'une multitude d'acteurs qui participent au guidage du consommateur dans ces mondes de singularités.

#### *Particularités des industries créatives – Synthèse*

Dans le tableau ci-dessous, sont résumées les grandes caractéristiques des industries de la création qui les distinguent des autres industries.

**Tableau I.3 – Synthèse des particularités des industries créatives**

<b>Propriétés générales</b>	Les sept propriétés des industries créatives selon Richard E. Caves	<p>« <i>Nobody knows</i> »          « <i>Art for art sake</i> »          « <i>Moltey crew</i> »          « <i>Infinite variety</i> »          « <i>A list – B list</i> »          « <i>Time flies</i> »          « <i>Ars Longa</i> »</p>
<b>Structure des marchés</b>	Des marchés structurés en oligopoles à frange	<p>Coexistence de quelques très grosses entreprises avec une myriade de petites structures.          Réponse au risque structurel de ces industries.          Conséquence de l’ambiguïté du concept de barrière à l’entrée dans ces industries.          Phénomène de polarisation.</p>
<b>Caractéristiques des ressources</b>	Des ressources particulières : les talents	<p>Marchés structurés autour des talents.          Ressources clefs des industries de la création          Existence de différences de qualité entre les individus qui ne sont pas pleinement observables mais qui hiérarchisent ces derniers.</p>
<b>Caractéristiques des biens</b>	Une économie des singularités	<p>Industries de biens singuliers.          Nécessité de dispositifs de jugement pour guider le consommateur.</p>

#### 2.4. Les propriétés du domaine créatif

Les caractéristiques particulières de ces industries ont des conséquences managériales concrètes que nous proposons de décrire ici, reprenant la synthèse proposée par Busson et Evrard (2013) qui identifient des propriétés spécifiques du domaine créatif tout en mettant en évidence leurs conséquences sur les économies des secteurs et le management des organisations.

Premièrement l’acte de création joue évidemment un rôle central au sein des industries créatives et la production trouve sa valeur dans un ordre symbolique

plutôt qu'économique. Cela a pour conséquence, du point de vue de la production, de produire des œuvres singulières dont l'originalité peut être plus ou moins importante permettant une distinction entre artiste et artisan ; et du point de vue des individus, d'accorder une place tout à fait particulière aux talents et à leur gestion. Ces points ayant été détaillés dans les parties précédentes.

Deuxièmement, les productions sont protégées par un régime juridique spécifique qui peut varier selon les pays : régime du droit d'auteur en France, régime du *copyright* dans les pays anglo-saxons. Certaines entreprises décident aussi de se transformer en marque afin de protéger de manière plus durable leurs productions.

Troisièmement, et cette propriété reprend la propriété *ars longa* de Caves (2000), les auteurs soulignent la durabilité de la valeur des œuvres et mettent notamment en évidence qu'une nouvelle œuvre ne rend pas les anciennes obsolètes ; après une ou plusieurs diffusions, l'œuvre rentre donc dans une logique patrimoniale. Ceci a aussi pour conséquence une dualité du marché entre nouveauté et catalogue.

Quatrièmement, en conséquence de la propriété d'originalité, les industries de la création sont placées dans le domaine de l'innovation. Chaque création est unique et singulière et même si le créateur ou le producteur peut sonder le marché, la création ne répond pas à une demande existante : nous pouvons y observer une logique d'offre plutôt qu'une logique de demande. L'innovation est donc le mode de fonctionnement classique des industries de la création.

(*Nota bene* : des commanditaires, mécènes ou équivalent ont pu, dans l'histoire de l'art, financer et commander des œuvres. Ceci ne remet cependant pas en cause cette propriété où ces finances et ces moyens sont utilisés par les artistes qui restent maîtres de leurs propositions artistiques.)

Cinquièmement, les auteurs mettent en évidence les structures de coûts particulières des industries de la création. En effet, ce sont des industries de coûts fixes préalables à la mise sur le marché ce qui renforce considérablement le risque

lié à l’appréciation du public : en cas d’échec, les pertes peuvent être immenses et, à l’inverse, en cas de succès, les gains peuvent être considérables (les coûts de diffusion étant beaucoup plus faibles que les coûts de production). Par ailleurs, même si les nouvelles technologies numériques ont pu faciliter certaines tâches, la substitution capital/travail – et les gains de productivité qui en découlent – restent globalement difficiles. Enfin, la structure des coûts rend la fixation des prix difficile. Ne pouvant être fondée sur la production, elle doit anticiper la demande.

**Tableau I.4 - Propriétés des industries de la création<sup>11</sup>**

PROPRIÉTÉS	CONSÉQUENCES
CRÉATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contenu original</li> <li>– Singularité</li> <li>– Artiste contre artisan</li> <li>– Management du talent</li> </ul>
RÉGIME JURIDIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Droit d’auteur / copyright / marque</li> </ul>
PATRIMOINE	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Durabilité de la valeur</li> <li>– Nouveauté contre catalogue</li> <li>– Évaluation des actifs</li> </ul>
INNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incrémentale / disruptive</li> <li>– Autonomie de l’offre</li> <li>– Industries de prototypes</li> <li>– Risque</li> </ul>
STRUCTURE DE COÛTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prédominance des coûts fixes</li> <li>– Substitution capital / travail</li> <li>– Diversité des modes de rémunération</li> <li>– Fixation des prix</li> </ul>

Dans la suite de ceci, Paris (2017) met en évidence le fait que ces industries se distinguent de celles traditionnelles en acceptant une certaine part

<sup>11</sup> D’après Busson et Evrard (2013)

d'imprévision. Là où les industries classiques vont chercher à optimiser les différentes étapes de la chaîne de valeur, les industries de la création auront tendance à avoir des logiques de volumes, aussi bien en amont qu'en aval de la chaîne de valeur. « Elles reconnaissent *de facto* le fait que la création suppose l'intégration d'intrants, nombreux, produisent des extrants, sans que l'on puisse établir un lien entre ceux-là et ceux-ci. Pour dire les choses autrement, la reconnaissance de l'abondance nécessaire à toute création fait que les organisations renoncent à toute forme de traçabilité, et donc à toute vision linéaire ou quête d'optimisation. » (Paris, 2017)

En conséquence des caractéristiques d'imprévisibilités mises en évidence par Caves (2000) et du fait que la valeur des œuvres est socialement construite (Becker, 1982), les industries de la création doivent notamment accepter et déresponsabiliser l'échec et reconnaissent l'idée de « boîte noire », c'est-à-dire qu'elles admettent qu'il n'est que difficilement possible pour les organisations de prévoir, contrôler et mesurer les tâches. (Paris, 2017)

## 2.5. Les mouvements comme cycles des industries de la création

En synthèse, nous avons vu comment des cycles industriels scandaient les dynamiques de leurs industries respectives ; or, dans les industries créatives, les particularités de ces dernières ont des conséquences concrètes sur ces cycles. Ces derniers prennent la forme de mouvements où l'innovation joue un rôle essentiel, mais où celle-ci n'engendre pas nécessairement d'obsolescence puisque l'innovation y est définie comme la remise en cause des conventions ou la création de nouvelles. Plusieurs mouvements, plusieurs cycles, peuvent donc coexister.

Par ailleurs, les industries de la création ne connaissent pas les mêmes logiques d'optimisation des industries classiques et l'abondance y est une caractéristique observée. Ainsi un grand nombre de cycles peuvent naître sans pour autant que l'intégralité des cycles soit complétée.



En conséquence, les différentes phases des cycles que nous avons mises en évidence ne sont pas autant marquées dans les industries de la création : il n'y a pas nécessairement rupture technologique puis émergence d'une conception dominante (qui pourrait, dans ce cas, prendre la forme d'une façon dominante de produire une œuvre, de *faire art*), de même que l'émergence d'un nouveau mouvement ne met pas forcément fin aux autres mouvements et ne vient pas nécessairement remplacer les précédents.

Enfin, puisque les créateurs produisent dans une logique d'offre plutôt que de demande, la pérennité du mouvement n'est pas assurée *a priori*, sous-entendu que la valeur des œuvres étant un construit social, l'impact du mouvement dépend de la valorisation des œuvres par le public.

Nous comprenons dès lors que les caractérisations précises des phases des cycles dans les industries classiques ne fournissent pas un cadre explicatif satisfaisant des mouvements et qu'il est nécessaire de préciser comment ces derniers se forment. Pour cela, revenant à la première définition que nous avons donnée, il nous est nécessaire d'approfondir deux dimensions particulières des mouvements.

1– Un mouvement est la résultante d'un monde de l'art composé d'un nombre suffisant d'acteurs, nous incitant alors à comprendre comment ceux-ci se regroupent quand ils *font mouvement*.

2– L'impact de leurs productions doit transformer durablement leurs industries. De même que pour les cycles classiques, l'innovation joue un rôle primordial dans l'émergence des mouvements. Mais les caractéristiques particulières que nous avons évoquées nous demandent d'approfondir les spécificités de l'innovation dans les industries de la création et le rôle des acteurs sur celle-ci.

Nous allons maintenant approfondir ces deux points.

### 3. Les regroupements dans les industries de la création

#### 3.1. Faire différemment ensemble

Notons dès à présent que les phénomènes d'émergence de mouvements présentent une apparente contradiction : le créateur, dans sa quête d'inédit et de différenciation, va chercher à se démarquer des autres ; la possibilité de se regrouper avec des pairs pour *faire mouvement* n'a donc rien de naturel.

Cela met en évidence un des paradoxes typiques des industries de la création : la tension entre familiarité et nouveauté (Caves, 2000), ou, selon d'autres termes, entre « inspiration individuelle et systèmes de création » (« *individual inspiration versus creative systems* ») (Lampel, Lant, Shamsie, 2000, p. 267). Lampel, Lant et Shamsie (2000) soulignent notamment qu'existe un débat persistant dans la littérature sur les industries créatives sur la source de la valeur créative : est-elle dans l'individu ou dans le système de production ? La littérature s'accordant néanmoins sur le fait que les deux se renforcent mutuellement, mais aussi qu'il est difficile de séparer l'apport de l'un et de l'autre. La différenciation peut donc émerger des individus comme des systèmes de production.

La notion de paradoxe a été approfondie dans la littérature se consacrant aux industries créatives. Dans l'introduction d'un numéro spécial de la revue *Journal of Organizational Behavior*, DeFillippi, Grabher et Jones (2007) mettent en évidence les paradoxes qui découlent des modes spécifiques de la gestion et de l'organisation de la création dans l'économie de la culture. Ils définissent un paradoxe comme « un groupe de conditions qui conduisent à la contradiction ou défient l'intuition » (« *A paradox is a group of conditions that lead to contradiction or defy intuition* ») (DeFillippi, Grabher, Jones, 2007). Ils mettent alors en avant quatre grands paradoxes : le paradoxe de la différence (« *difference paradox* ») ; le paradoxe de la distance (« *distance paradox* ») ; le paradoxe de la

mondialisation (« *globalization paradox* ») ; et le paradoxe de l'identité (« *identity paradox* »). Nous nous attardons plus particulièrement sur ce dernier qui fait écho au point développé ci-dessus, soulignant l'ambivalence entre les carrières individuelles et collectives. Dans l'exemple du chef Adrià (Svejenova, Mazza et Planellas, 2007), ce dernier se crée une identité personnelle en tant que chef innovant, mais il le fait en étant pleinement soutenu par un réseau de conseillers proches et de pratiques familiales et organisationnelles.

Si cette approche est très souvent organisationnelle – les créateurs cherchent à se différencier et l'organisation apporte des processus – elle peut parfois prendre une dimension plus sociale dans le cadre des mouvements : plusieurs individus souhaitant faire différemment se rassemblent ou sont rassemblés (sans dimension volontariste) et *font différemment ensemble*, pouvant donner lieu à l'émergence d'un mouvement ; tout du moins, une fois analysé *a posteriori* ; les acteurs n'étant pas nécessairement conscients du phénomène au moment où il se produit. L'émergence des mouvements est donc indissociable du rapprochement, intentionnel ou *de facto*, d'acteurs qui vont *faire mouvement*.

### 3.2. La proximité

Cela nous conduit alors à appréhender la notion de proximité. En effet, en analysant les mouvements passés, nous pouvons parfois observer un rapprochement géographique des acteurs, mais aussi des mouvements qui se sont produits indépendamment d'une proximité géographique nous incitant alors à approfondir cette notion. L'étude de la proximité permet effectivement de comprendre ses effets et ses productions et, dans notre cas, son rôle sur les mouvements artistiques.

Durant les dernières décennies, l'École de la Proximité a développé un cadre théorique visant à comprendre le rôle de la proximité entre les acteurs sur leurs relations économiques. Au début des années 90, un groupe de chercheurs français se réunit et lança un programme de recherche, tout d'abord informel, dont le succès allait se mesurer à la reconnaissance internationale du champ qu'il allait créer. S'ensuivirent rapidement de nombreux ouvrages collectifs (Rallet, Torre, 1995 ; Bellet, Kirat, LARGERON, 1998 ; Gilly, Torre, 2000 ; Dupuy, Burmeister, 2003 ; Pecqueur, Zimmermann, 2004) ainsi que trois numéros spéciaux de la Revue d'Économie Régionale et Urbaine (Bellet, Colletis, Lung, 1993 ; Bouba-Olga, Carrincazeaux, Coris, 2008 ; Torre, Talbot, 2018).

Les différentes approches ont alors fourni des définitions variées de la proximité, faisant référence à des notions proches telles que l'espace, le voisinage, les communautés, *et cætera*. Cependant, traditionnellement, l'École de la Proximité s'est intéressée à deux grands types de proximité : la proximité géographique et la proximité organisée (Gilly, Torre, 2000 ; Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Rallet, Torre, 2004). Sauf indication contraire, le cadre développé ci-dessous reprend les travaux des auteurs mentionnés ci-dessus – en particulier l'article de Rallet et Torre (2004).

De manière intuitive, la proximité géographique représente la distance kilométrique entre deux entités (des individus, mais aussi des organisations ou des villes) pondérée par le coût monétaire de son franchissement. Rallet et Torre (2004) mettent en évidence deux propriétés essentielles de cette proximité. D'une part, bien que l'objectif soit de pouvoir définir si ces entités sont proches ou éloignées, la proximité n'est pas une notion binaire, mais au contraire, une notion continue (les entités peuvent être plus ou moins proches, plus ou moins éloignées...). D'autre part, elle est doublement relative : relative, car la distance kilométrique est pondérée par les coûts de franchissement ; relative aussi, car elle est dépendante d'un jugement de valeur porté par les individus sur leurs

perceptions de la distance géographique et ces perceptions varient selon les individus, les critères sociaux, *et cætera*.

La proximité organisée, notion relationnelle, se définit par la capacité qu'a une organisation de faire interagir ses membres. En effet, les interactions entre individus sont plus faciles au sein d'une organisation qu'à l'extérieur de celle-ci, et cela, d'après deux logiques mises en évidence par les auteurs. D'une part, la logique d'appartenance : deux individus d'une même organisation sont proches – au sens de la proximité organisée – parce qu'ils interagissent et que leurs interactions sont guidées par les règles ou les routines de comportement de l'organisation ; la coopération est ainsi rendue plus facile. D'autre part, la logique de similitude : deux individus sont proches – au sens de la proximité organisée – parce qu'ils partagent un même système de représentation, c'est-à-dire qu'ils se ressemblent.

Cette approche permet alors de croiser ces deux types de proximité, comme résumé ci-dessous.

**Tableau I.5 – Le croisement des deux proximités et ses résultats en termes d'interactions<sup>12</sup>**

	<b>Proximité géographique</b>	<b>Proximité organisée</b>
<b>Proximité géographique</b>	Rien ne se passe : agglomération	Réseaux locaux, SPL, dispositifs de négociation
<b>Proximité organisée</b>	Mobilité, interactions temporaires	Réseaux non territoriaux

Ceci permet à Rallet et Torre (2004) de mettre en avant quatre cas de figure.

<sup>12</sup> D'après Rallet et Torre (2004, p. 28)

La proximité géographique seule (case en haut à gauche) a pour seule conséquence un phénomène d'agglomération. Elle ne permet pas de créer des synergies.

La proximité organisée seule (case en bas à droite) met en évidence « les situations dans lesquelles interviennent des relations organisées de nature supra-locale : firmes multi-établissements, réseaux globaux d'entreprises, communautés professionnelles nationales ou internationales... » (Rallet, Torre, 2004, p.29).

La proximité organisée peut aussi se transformer de manière temporaire en proximité géographique (case en bas à gauche, que les auteurs distinguent de la case en haut à droite). Les auteurs prennent les exemples de la situation des VRP ou des séjours temporaires de personnes à l'occasion d'un projet de coopération entre des entreprises.

Le croisement des deux proximités (case en haut à droite) « montre que, pour féconder des interactions, la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée » (Rallet, Torre, 2004, p.29).

En conclusion, des presque trente années de travaux publiés par l'École de la Proximité, nous retiendrons que la proximité géographique seule ne suffit pas à créer des interactions fertiles et que, pour cela, elle doit être organisée. Un autre enseignement de ces travaux est qu'il existe une proximité non spatiale : les individus peuvent par exemple être proches d'un point de vue cognitif, social, culturel, institutionnel...

Plus récemment, Loilier (2010), inspiré de Boschma (2004) et Loilier et Tellier (2001, 2004), propose une extension de ce cadre conceptuel en recensant les différentes formes de proximités non spatiales :

- la proximité cognitive qui relie les personnes partageant une base de connaissance commune ;

- la proximité organisationnelle qui décrit les liens des acteurs au sein d’une organisation ou entre organisations distinctes ;
- la proximité sociale qui est l’ensemble des relations entre acteurs impliquant une confiance fondée sur l’amitié, les liens familiaux et l’expérience ;
- la proximité institutionnelle qui est un cadre institutionnel partagé par les acteurs dans lequel sont partagées une langue et des habitudes communes ;
- la proximité électronique, qui est la possibilité des acteurs de consulter, d’échanger et d’élaborer des données informatisées en temps réel ou différé.

### 3.3. Les particularités de la proximité dans les industries de la création

La notion de proximité semble particulièrement fertile pour éclairer la compréhension de certaines caractéristiques des industries de la création : celles-ci présentent la particularité de donner lieu à des phénomènes de concentration. Cette tendance, non évidente *a priori*, est un fait observé (Camors, Soulard, 2010), parfois de manière naturelle, parfois comme le résultat d’une volonté politique (Sagot-Duvauroux, Chesnel, Morteau, Raimbeau, Molho, 2013). Ces phénomènes de concentration sont par ailleurs très souvent sectoriels comme le cas de l’industrie cinématographique à Hollywood (Scott, 2005). À de nombreuses échelles différentes, l’espace et le lieu peuvent servir de catalyseurs à des proximités observées à l’œuvre dans l’émergence des mouvements ou de phénomènes de renouvellement : Paris pour le cubisme (Sgourev, 2013), Vienne pour les sciences et les arts (Andersson, 1985), New York, Liverpool ou Nashville pour musique (Power, Hallencreutz, 2007).

Nous proposons alors, non pas une typologie au sens strict du terme, mais trois grandes catégories de proximités observées dans les industries de la création.

Les acteurs peuvent se regrouper autour d’un territoire porteur de caractéristiques intrinsèques pouvant jouer un rôle attractif (Greffé, Simonnet,

2006). C'est par exemple le cas de Caltagirone qui bénéficie de la présence de matières premières justifiant le développement de l'industrie de la poterie (Santagata, 2006) ou de l'industrie du parfum qui s'est développée à Grasse.

La proximité peut aussi s'observer autour de ressources nécessaires à la créativité : la présence de grands équipements, d'un écosystème, d'universités et de technologies aidant aux processus créatifs (Pilon, 2007). Les spécificités des industries de la création font qu'elles bénéficient particulièrement de cette forme d'organisation. En effet, par nature irrégulière, l'activité de ces entreprises ne permet pas de prendre en charge des coûts fixes élevés. Fonctionnant par projets, elles peuvent ainsi les développer autour d'équipes montées *ad hoc*. Ceci est par exemple particulièrement bien illustré dans l'industrie du cinéma français où très souvent un producteur est associé à une structure unipersonnelle et crée des équipes *ad hoc* pour la réalisation de ses films.

Enfin, la proximité peut se retrouver au niveau d'un territoire qui porte la créativité par sa capacité à favoriser les échanges, via, par exemple, les structures réglementaires ou institutionnelles constitutives de son environnement. Florida (2005) a construit un modèle – remis partiellement en cause par lui-même depuis – montrant une corrélation entre le dynamisme créatif du territoire et la présence des 3T : Talents, Technologie et Tolérance. Sa définition des talents englobe une large catégorie de personnes – ingénieurs, chercheurs, artistes... – dont la valeur ajoutée est issue de leurs capacités intellectuelles ; ils représenteraient environ 30 % de la population aux États-Unis par exemple. Cohendet, Grandadam et Simon (2010a) sont plus mesurés : ils précisent que ces facteurs, bien qu'importants, ne sont pas suffisants et doivent être accompagnés par une mise en mouvement.



### 3.4. Les trois strates de la ville créative

Dans la lignée des propos ci-dessus, la littérature sur l'analyse des dynamiques des activités créatives dans les territoires, et en particulier dans les villes a mis en évidence une stratification de l'organisation des territoires créatifs (Simon, 2009 ; Cohendet, Grandadam et Simon, 2010b ; Grandadam, Cohendet, Simon, 2013, Avdikos, 2015 ; Lange, Schüßler, 2018) permettant de comprendre les rapprochements entre acteurs créatifs selon trois niveaux d'échelle.

Trois strates composées d'individus ou d'organisations sont en interaction – sans néanmoins que ces interactions soient réellement qualifiées – et le processus institutionnel qui les connecte constitue un système vertueux pour la capacité créative de la ville : la strate supérieure (« *upperground* »), la strate inférieure (« *underground* ») et la strate médiane (« *middleground* »)<sup>13</sup>.

Dans la suite des travaux de Simon (2009), de nombreux travaux se sont intéressés à la caractérisation et aux liens qui existent entre ces diverses strates. Les trois paragraphes suivants, en l'absence de précisions supplémentaires, synthétisent les travaux de Cohendet, Grandadam et Simon ayant fait l'objet de plusieurs publications (en particulier : Simon, 2009 ; Cohendet, Grandadam, Simon, 2010b ; Grandadam, Cohendet, Simon, 2013).

#### *La strate supérieure (« upperground »)*

La strate supérieure est composée des organisations institutionnelles, telles que des laboratoires de recherche ou des universités, ainsi que des grandes entreprises innovantes et reconnues dans les secteurs de la technologie, de l'art,

---

<sup>13</sup> Si le terme de « strate » apparaît souvent dans la littérature francophone, *upperground*, *middleground* et *underground* ne sont quasiment jamais traduits et sont utilisés tels quels. Nous faisons le choix de proposer une traduction mais soulignons néanmoins que celles-ci ne sont pas communément admises.

de la culture et de l'éducation. Ces organisations ont notamment de grandes capacités de financement et sont responsables de la mise sur le marché des produits nouveaux. En d'autres termes, elles ont un rôle d'exploitation des innovations qui ont été éprouvées.

Les auteurs soulignent de plus une caractéristique *a priori* étonnante : ces entreprises n'ont pas de grands départements de recherche et développement, n'ont pas de filiales dans lesquelles elles pourraient puiser des idées créatives et n'ont pas non plus accès à du savoir créatif à travers des réseaux. En d'autres termes, elles puisent leurs sources de créativité dans le sol fertile du territoire créatif lui-même.

Par ailleurs, très souvent, les organisations de la strate supérieure sont les seules observées lors des analyses classiques des regroupements géographiques.

#### *La strate inférieure (« underground »)*

La strate inférieure peut-être définie comme « un ensemble d'activités créatives, artistiques et culturelles, qui se déploient hors des réseaux formellement organisés d'institutions de production, d'exploitation et de diffusion » (Simon, 2009, p. 39).

Une des caractéristiques de la strate inférieure est qu'elle est, par définition, invisible. Dès lors, la proximité et les interactions entre ces membres sont des caractéristiques essentielles à son dynamisme. Les règles partagées par ces individus sont souvent tacites, ceux-ci se réunissant autour d'un intérêt partagé pour leur forme d'art, leurs expressions artistiques, plutôt qu'autour de logiques commerciales. Le lieu joue un rôle tout à fait particulier et la créativité propre à cette strate participe à la notion du *genius loci* (Norberg-Schultz, 1980).

Cette strate joue un rôle d'expérimentation de nouvelles idées, de nouvelles pratiques ou de nouveaux produits et permet notamment l'émergence de nouvelles formes artistiques (Aoyama, Izushi, 2003, 2004). Par ailleurs, les auteurs

soulignent que, très souvent, les activités créatives de la strate inférieure sont revendiquées comme étant subversives, les validations des productions se faisant par les pairs.

*La strate médiane (« middleground »)*

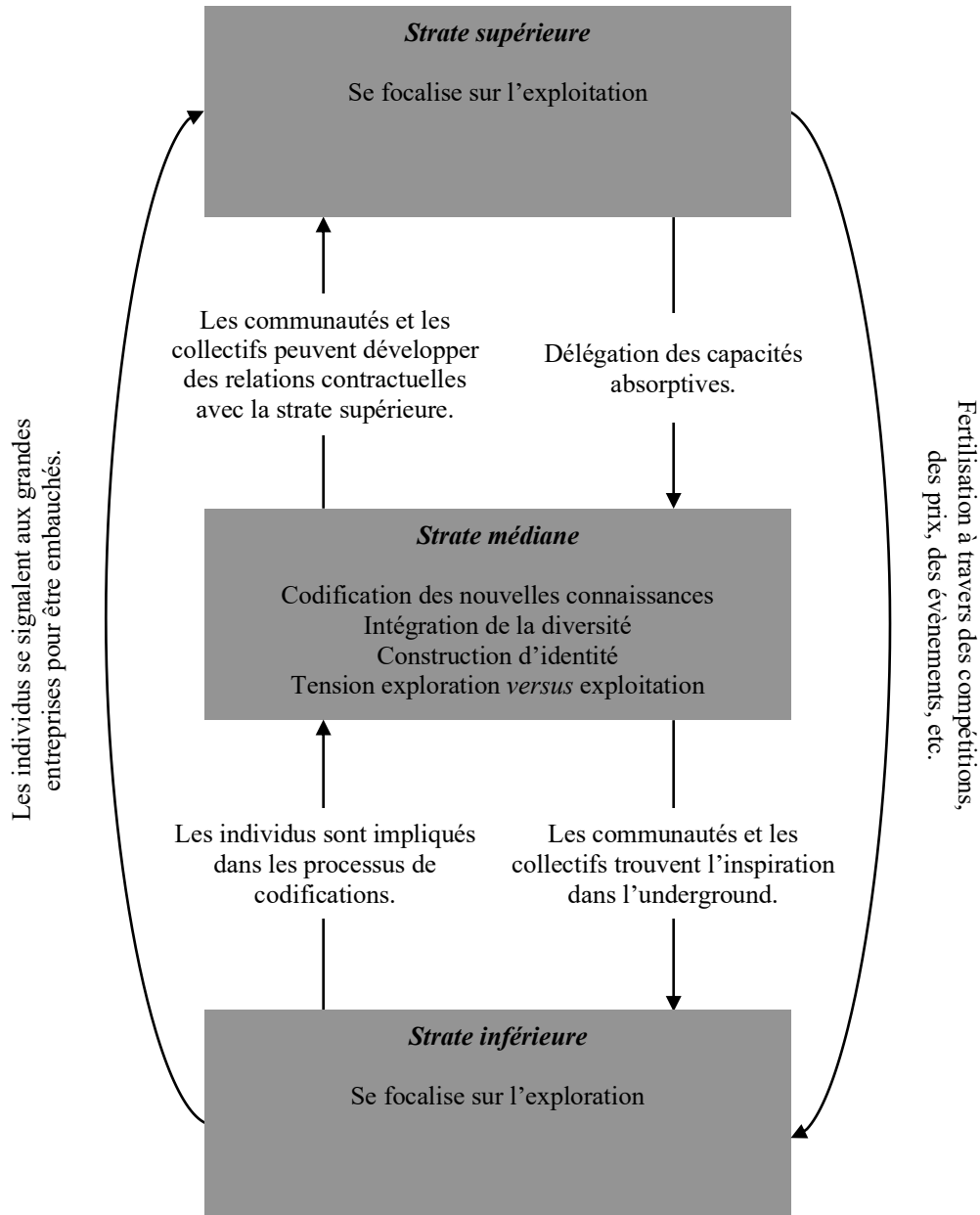
Enfin, la strate médiane « apparaît comme une structure intermédiaire critique reliant la strate supérieure à la strate inférieure » (« [...] *appears as a critical intermediate structure linking the underground to the upperground* » (Cohendet, Grandadam, Simon, 2010b, p. 97). Cette position particulière fait que les structures qui la composent agissent aussi bien pour l'exploration – via des communautés épistémiques – que pour l'exploitation – via des communautés de pratiques.

La strate médiane est composée de groupes et de communautés qui vont progressivement codifier les nouveaux savoirs et les nouvelles connaissances. En d'autres termes, ils permettent des transferts entre les strates hautes et basses ; et, de manière plus générale, la strate médiane permet aux idées de circuler, de se développer, d'être affinées, *et cætera*.

## Synthèse des trois strates de la ville créative

La figure suivante propose une vision synthétique des trois strates et des liens qui les unissent.

**Figure I.2 – Synthèse des éléments théoriques<sup>14</sup>**



<sup>14</sup> D'après Cohendet, Grandadam et Simon (2010, p. 100)

### 3.5. Les collectifs créatifs comme forme particulière de groupe intermédiaire

#### *Les collectifs créatifs de la strate médiane*

Dans cette strate médiane, les collectifs créatifs « constituent une forme particulière de groupes intermédiaires entre les individus créatifs actifs dans l'*underground* et les firmes de l'*upperground* » (Simon, 2009, p. 41). Les collectifs créatifs peuvent donc à la fois devenir des partenaires clefs de la créativité organisationnelle et jouer un rôle sur les dynamiques d'innovation dans les industries de la création. Nous reprenons et synthétisons dans le tableau 8 la caractérisation faite par Simon (2009).

**Tableau I.6 – Les rôles et fonction des collectifs créatifs<sup>15</sup>**

---

<b>Un rôle d'intégration</b>	Le collectif permet la mise en commun des idées, des connaissances, ...
<b>Un rôle d'expérimentation</b>	Le collectif est un lieu d'exploration de nouvelles façons de faire, visions différentes de ce que l'industrie privilégie.
<b>Un rôle de stimulation</b>	Le collectif permet de ne plus travailler seul ; pouvoir échanger, discuter, critiquer les projets.
<b>Un rôle d'actualisation</b>	Le collectif demande un engagement de la part des membres qui ne peuvent donc pas rester passifs.
<b>Un rôle de validation</b>	Les retours des autres membres sur le travail de chacun permettent de progresser plus rapidement.
<b>Un rôle de signalisation</b>	Le collectif donne à ses membres un levier pour se faire connaître.
<b>Un rôle de remise en question</b>	Le collectif interroge les pratiques, les productions, ...
<b>Un rôle de disruption</b>	Le collectif se donne le droit, voire le devoir, d'explorer des domaines considérés comme secondaires ou tabous dans l'industrie.
<b>Un rôle de ressourcement</b>	Le collectif peut, pour un créateur évoluant alors dans le monde institué, représenter un lieu de ressourcement et de liberté retrouvée.

---

<sup>15</sup> D'après Simon (2009)

La littérature a approfondi les travaux portant sur les collectifs créatifs dont Schieb-Bienfait, Emin et Pailler (2021) soulignent à la fois la polysémie du terme et l'hétérogénéité des entités qui font collectifs tout en précisant que la littérature elle-même offre des définitions très variées des collectifs créatifs. À travers l'étude de deux cas particuliers de collectifs, les auteures proposent de les qualifier de *collectifs créatifs élargis* pour « insister sur une double tension : celle suscitée par l'élargissement de leurs activités à d'autres parties prenantes et celle relative à la nécessaire révision permanente des dispositifs organisationnels, en raison de la nature et variété des actions menées » (Schieb-Bienfait, Emin, Pailler, 2021, p. 121) et soulignent la difficulté qu'ont ces collectifs à concevoir un projet fédérateur en insistant sur leur instabilité.

Dans le premier cas, un artiste « légitime » a éprouvé le besoin de concevoir un collectif créatif afin « de contribuer d'une nouvelle façon à la démocratisation de son art et générer de nouvelles formes de proximité » (Schieb-Bienfait, Emin, Pailler, 2021, p. 117) qui déclenchera des problématiques de gestion de ce collectif et la nécessité d'une régulation pour son bon fonctionnement. Dans le second cas, un collectif a été créé à l'initiative d'un artiste souhaitant favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre. Progressivement, plusieurs initiatives lancées par les diverses personnes du collectif ont nécessité la structuration de l'action collective.

Ceci permet alors aux auteures de mettre en évidence trois grandes étapes dans la constitution de ces collectifs : la première, « l'initiative », où l'artiste initiateur ne perçoit pas d'emblée la portée de son initiative ; la deuxième, « l'activation du collectif » où émergent des connaissances par la pratique s'appuyant sur des expérimentations ; et la troisième, la « routinisation » où, sous réserve de développement de règles communes, se développe une certaine stabilité.

En synthèse, la littérature contribue à la compréhension des dynamiques des mouvements par ses apports sur la notion de proximité et notamment dans les industries de la création. De manière plus approfondie, les collectifs créatifs se présentent comme des regroupements de créateurs, partageant – de manière plus ou moins consciente – un projet collectif commun, se rapprochant de l'idée de mouvement.

Cependant, cette littérature, n'épuise pas la compréhension de la proximité nécessaire aux mouvements pour deux grandes raisons. La première, directement issue de l'observation des collectifs, est qu'il peut y avoir regroupement sans naissance d'un mouvement. Chaque collectif créatif ne donne pas nécessairement naissance à un mouvement. La deuxième est une question que soulève directement cette littérature ; peut-il y avoir des mouvements sans proximité telle que la littérature la définit ou, tout du moins, entre acteurs ayant peu de contacts ? Ceci nous conduira à préciser la notion de proximité dans l'émergence des mouvements.

## 4. L'innovation dans les industries de la création

### 4.1. De l'art pour l'art à l'innovation pour l'art

L'innovation est un moteur des industries de la création qui doivent à la fois gérer un catalogue et à la fois produire constamment de la nouveauté ; ainsi, l'étude des industries de la création permet de mieux appréhender les phénomènes d'innovation que l'on retrouve dans les autres industries. Tellier (2017, 2020) en étudiant les transformations de l'industrie musicale et les pratiques des musiciens, nous propose notamment une approche originale pour repenser les pratiques de conception et de diffusion des innovations à travers deux ouvrages dans lesquels il illustre ces phénomènes par des cas concrets qu'ont pu vivre certains musiciens lors de la sortie de leurs albums, de *Led Zeppelin* à *Daft Punk*, en passant par *Rihanna* et *Kendrick Lamar*.

Dans ces industries, nous avons défini l'innovation comme une remise en cause des conventions existantes ou la création de nouvelles conventions. De même que pour la définition des mondes de l'art, cette définition permet d'exclure la question esthétique (ce qui *fait art*) de la définition de l'innovation. Par ailleurs, par définition, l'innovation consiste à produire quelque chose de nouveau ; le public doit donc faire face à un produit qu'il ne comprend pas forcément (Becker, 1982), ce qui nécessite qu'il soit formé et informé, par exemple via des dispositifs de jugement (Karpik, 2007) ; ces innovations ne conduisant pas toujours à la création de nouveaux mondes de l'art et pouvant parfois être des échecs (Becker, 1982).

Dans ces mondes, l'artiste y est un entrepreneur qui doit miser sur l'innovation et la transgression pour se démarquer de la concurrence (Moulin 1992 ; Menger 2001), ceci s'intégrant dans un cycle de renouvellement naturel : « le marché s'y entend pour exploiter méthodiquement le cycle des innovations,



y compris dans leur radicalité d'abord inassimilable, puis domestiquée par la mise en circulation économique des œuvres jugées un temps provocatrices » (Menger, 2001, p. 196).

Cependant, l'innovation n'y est que très rarement l'œuvre d'un seul individu, l'activité de création est une activité collective qui donne lieu à l'émergence de mondes de l'art (Becker, 1982) ; l'innovation y est alors un processus impliquant des acteurs divers. La littérature en gestion fait état de deux grandes approches – complémentaires – pour comprendre l'innovation dans les industries de la création ; une approche par la théorie des réseaux et une approche par la théorie institutionnelle. « Les chercheurs de la théorie des réseaux, par exemple, mettent l'accent sur les positions des acteurs concernés au sein d'une structure cœur / périphérie, et sur la dynamique d'interaction sociale par laquelle les individus créatifs développent les liens pour soutenir de nouvelles formes de création et de production. [...] Les théoriciens institutionnels, quant à eux, se concentrent davantage sur les compréhensions et les conventions caractéristiques des efforts réussis de création artistique. » (« *Social network scholars, for example, emphasize the positions of relevant actors within a core/periphery structure, and the social interaction dynamics by which creative individuals develop the links to support new forms of creation and production. [...] Institutional theorists, on the other hand, focus more on the understandings and conventions characteristic of successful art-making endeavours.* ») (Patriotta, Hirsch, 2016, p. 828)

Nous proposons maintenant de détailler ces deux grandes approches.

#### 4.2. Approche interactionniste

La théorie des réseaux sociaux fait l'objet d'un intérêt croissant dans les sciences de gestion (Academy of Management, 2002). Cette théorie analyse la

nature des liens entre les acteurs en soulignant qu'ils ne sont pas tous de même nature (Granovetter, 1973). Cette approche théorique se démarque des approches sous-socialisées et sur-socialisées de l'individu (Granovetter, 1985, 2005) : elle se positionne entre l'individualisme méthodologique, en considérant d'autres dimensions que l'individu seul, et le holisme qui ne permet pas de comprendre l'individu en dehors du système de normes et de règles auxquels il appartient.

Elle souligne notamment l'importance des relations sociales dans l'accès à la connaissance. En effet, il est maintenant reconnu que les acteurs accèdent aux connaissances au-delà des frontières organisationnelles via leurs appartenances à des réseaux, notamment grâce la mobilité des salariés (Almeida, Kogut, 1999 ; McCann, Simonen, 2005), les réseaux sociaux permettant d'échanger des ressources sans contrat explicite (Adler, Kwon, 2002). Par ailleurs, il existe un lien entre l'accès informel à l'information provenant de sources externes à l'organisation et les performances individuelles des employés (Teigland, Wasko, 2003).

Le concept clef de cette théorie est celui de réseau social, qui est défini comme un ensemble fini d'acteurs et des relations qu'ils entretiennent entre eux (Wasserman, Faust, 1994). On peut alors y distinguer le centre, ou le nœud (*id est* : des individus qui sont fortement connectés avec des gens eux-mêmes fortement connectés) de la périphérie (*id est* : des individus peu connectés aux autres).

De manière plus formelle, Borgatti et Everett (2000) définissent les réseaux de type « noyau-périphérie », composés d'un noyau fort où les liens entre les membres du réseau sont nombreux et d'une périphérie dispersée où les liens entre les membres du réseau sont moins importants. Ce type de réseau peut être vu comme une forme hybride de deux formes de réseau extrêmes : une forme extrêmement dense avec des liens forts et une forme beaucoup moins cohésive avec peu de liens (Crowe, 2007).

La littérature a alors mis en évidence comment l'appartenance à un réseau social pouvait favoriser la créativité individuelle (Burt, 2004 ; Perry-Smith, 2006). Cattani et Ferriani (2008), en étudiant le réseau global des collaborations dans la production de films hollywoodiens, montrent comment, dans un modèle cœur-périphérie, le succès créatif repose sur un équilibre entre liens de la périphérie et du noyau du réseau. De manière plus concrète, les productions institutionnalisées (« *upperground* ») qui remportent les prix sont celles qui sont le plus en lien d'affaire avec le monde des studios indépendants (« *underground* »).

Pour finir, Powell et Sandholz (2012) ont quant à eux proposé la notion d'« entrepreneurs amphibiens » – nous y reviendrons – qui sont des acteurs arrivant à attirer à la fois les étrangers et les initiés des cœurs des réseaux. Favorisant les échanges entre ces deux catégories, ils permettent ainsi d'encourager l'innovation.

#### 4.3. Approche institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle peut être considérée comme l'une des approches dominantes dans les champs de la théorie des organisations et du management stratégique (Greenwood, Oliver, Lawrence, Meyer, 2017). Elle trouve son origine dans l'ancien institutionnalisme (Selznick, 1949, 1957) puis dans les travaux de Meyer et Rowan (1977). Ces derniers observent que les organisations sont soumises à des pressions sociales de leurs environnements et à des hypothèses tenues pour acquises qui émanent d'institutions sociétales plus grandes. C'est le travail de DiMaggio et Powell (1983) qui va permettre à la théorie néo-institutionnelle de prendre de l'ampleur dans le champ de la théorie des organisations. Ces derniers définissent l'isomorphisme institutionnel comme la tendance des organisations appartenant à un même champ à se ressembler, qu'ils expliquent par trois mécanismes : l'isomorphisme normatif, dû à la

standardisation des formations des acteurs et des réseaux professionnels ; l'isomorphisme mimétique, dû à la tendance des organisations à adopter un comportement mimétique ; l'isomorphisme coercitif, dû aux pressions exercées par l'État ou par d'autres organisations.

Ainsi, l'organisation n'appartient plus seulement à un environnement économique, mais aussi à un environnement social constitué d'acteurs partageant le même réseau institutionnel : les organisations ne sont pas seulement en concurrence pour des ressources et pour des clients mais aussi pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle (DiMaggio, Powell, 1983).

À la suite des premiers travaux empiriques centrés sur trois thèmes : les facteurs affectant la diffusion des formes institutionnelles (Tolbert, Zucker, 1983), les effets perturbateurs des environnements institutionnels conflictuels ou fragmentés sur l'organisation (Meyer, Scott, Strang, 1987), et les processus à l'œuvre dans la construction des règles et des logiques détachant un champ organisationnel (DiMaggio, Powell, 1983; Leblebici, Salancik 1982), Scott (2013 [1995]) dit de la théorie néo-institutionnelle qu'elle avait atteint le stade prometteur de l'adolescence.

Du point de vue théorique, par analogie avec le concept de champ défini par Bourdieu (1972, 1980), plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la notion de champ organisationnel et en ont fait une notion centrale de la théorie néo-institutionnelle (Powell, 1991 ; Scott, 2013 [1995] ; Hoffman, 1999). En synthèse, un champ se compose d'organisations en interaction, participant à un système de sens commun, qui se constitue lorsque ses membres prennent conscience de l'interdépendance de leurs activités. Les logiques institutionnelles peuvent alors être définies comme des systèmes de règles, d'outils et de valeurs partagées par l'ensemble des acteurs d'un champ organisationnel, guidant ainsi leurs compréhensions de leurs environnements ainsi que leurs actions (Greenwood,

Raynard, Kodeih, Micelotta, Lounsbury, 2011), des points de vue individuel et organisationnel (Friedland, Alford, 1991).

Un contexte institutionnel stable permet notamment aux artistes d'adopter les routines et les conventions alors acceptées socialement (Scott, 2013 [1995]). En effet, les routines, définies par Feldman et Pentland (2003, p. 96) comme « un ensemble d'actions répétitives et reconnaissables, interdépendantes, impliquant de multiples acteurs », agissent comme des infrastructures, permettant aux acteurs de gagner en efficacité. Concrètement, Cohendet, Llerena et Simon (2014), en observant une grande entreprise de jeu vidéo, mettent en évidence trois catégories principales de routines : les routines issues de l'entreprise qui sont partagées par la quasi-totalité des employés et participent à la définition de la culture organisationnelle ; les routines issues des structures projets, qui guident le fonctionnement des projets tout en permettant des apprentissages nouveaux ; et les routines issues des communautés de spécialistes, qui émergent de structures informelles composées des individus se regroupant pour créer ou partager des connaissances. Ce contexte institutionnel stable permet donc un gain en efficacité au prix d'une innovation moindre.

Plus récemment, la littérature s'est alors intéressée à la capacité qu'ont les acteurs à modifier le champ organisationnel en retour, en prenant en compte leur agentivité<sup>16</sup>. En adoptant un point de vue centré sur les acteurs, Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) permettent de comprendre comment ces derniers peuvent alors avoir un impact sur l'évolution des logiques institutionnelles.

Les théories institutionnelles peuvent fournir une approche fructueuse dans la compréhension des mécanismes de l'innovation dans les mondes de l'art. Dans

---

<sup>16</sup> Le mot anglais *agency* est parfois utilisé tel quel dans les écrits français. Nous pouvons trouver des formulations comme « capacité d'agir » ou « puissance d'agir » dans certains écrits français, tandis que les Canadiens ont adopté le néologisme « agentivité ». Bien que n'apparaissant dans aucun dictionnaire français, nous suivrons l'usage de nos cousins, qui a le mérite de proposer un mot français pour la traduction.

la lignée des travaux de Pierre Bourdieu, notamment son ouvrage *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire* (1992), la littérature sur les industries de la création s'est intéressée au rôle du contexte social dans lequel émergent les œuvres. Précédant ces travaux, certains sociologues comme White et White (1965) ou Moulin (1967), en étudiant l'émergence de l'impressionnisme, ont montré comment ce mouvement s'est heurté à l'autorité des institutions alors en place qui décidaient de la légitimité des œuvres.

Dans les mondes de l'art, ces approches permettent de mettre en évidence les mécanismes de changement de logiques institutionnelles ; par exemple cela permet de comprendre le remplacement de la haute cuisine par la Nouvelle Cuisine (Rao, Monin, Durand, 2003) ou de comprendre comment, dans l'édition, une logique de marché a remplacé une logique artisanale (Thornton, 2002). De même, la domination du Salon de peinture et de sculpture, institution emblématique parisienne entre le XVIIe et le XIXe siècle, et son quasi-monopole sur le marché de l'art de l'époque a favorisé, en réaction, l'émergence d'un nouveau marché de l'art indépendant dont les acteurs ont promu des artistes non conventionnels, notamment les impressionnistes (Wijnberg, Gemser, 2000 ; Peterson, Anand, 2004).

#### 4.4. Un cadre d'analyse des rôles des acteurs

Ces deux approches nous fournissent un premier niveau d'analyse de l'émergence des mouvements artistiques : la littérature met en évidence la place des acteurs à la fois du point de vue de leur centralité par rapport aux réseaux et de leur place dans les champs institutionnels et donne des modèles explicatifs de l'émergence de certains mouvements.

C'est ainsi que l'émergence du cubisme s'explique par un modèle où la périphérie innove et tente de se rapprocher du cœur pour promouvoir ses

innovations, mais où, dans le même temps, le cœur se déplace aussi vers la périphérie, devenant plus réceptif aux innovations radicales (Sgourev, 2013) ; ou que l'émergence de la Nouvelle Cuisine s'explique par un modèle où les innovations ont été portées par le changement de logiques institutionnelles et en particulier par les acteurs qui se sont identifiés comme faisant partie activement de ce mouvement, et qui ont dû repenser leur rôle par rapport à la manière dont il était traditionnellement défini par les anciennes logiques (Rao, Monin, Durand, 2003).

Nous pouvons alors décrire plus précisément les types d'acteurs de l'innovation évoluant dans les mondes de l'art.

#### *Idéaux types des acteurs de l'innovation*

Quatre rôles peuvent être identifiés en fonction de la capacité des artistes à reproduire, modifier ou créer de nouvelles conventions (Becker, 1982) ; en précisant que ces termes ne décrivent pas des personnes, mais leurs positions dans un monde de l'art. Ces quatre rôles sont l'artiste naïf (« *naïve artist* ») qui connaît et respecte les conventions, l'artiste populaire (« *folk artist* ») qui crée sans nécessairement revendiquer le statut d'artiste, le franc-tireur (« *maverick* ») qui fait preuve d'une grande capacité d'innovation, mais dont les œuvres sont parfois difficilement acceptées, et le professionnel intégré (« *integrated professional* ») qui possède le savoir-faire technique et les aptitudes sociales pour la réalisation de ses œuvres d'art.

Plus récemment, Jones, Svejenova, Pedersen et Townley (2016) proposent les quatre catégories suivantes : les suiveurs (« *mainstream* »), les francs-tireurs (« *maverick* ») et les inadaptés (« *misfit* ») s'inspirant des catégories de Becker (1982) et les amphibiens (« *amphibians* »), catégorie tirée des travaux de Powell et Sandholtz (2012), qui sont des acteurs capables d'évoluer à la fois dans les centres et dans les périphéries des réseaux.

## *Maverick*

*Maverick* n'est pas seulement l'indicatif du personnage joué par le magnifique Tom Cruise dans le non moins magnifique *Top Gun* de Tony Scott (1986).

Dans la traduction française des travaux de Becker par Nicole Dumont et Dominique Pasquier (1983), les traductrices précisent : « Le mot a pour origine le nom d'un éleveur texan du XIXe siècle, Samuel Maverick, qui refusa de marquer son bétail au fer. Il désigne au sens propre un veau ou un bœuf qui ne porte pas la marque de son propriétaire et, au figuré, un individu qui prend position indépendamment de ses associés, ou un trimardeur. »

Afin de ne pas utiliser de mots anglais, nous avons choisi la traduction « franc-tireur » dont le sens est proche tout en ayant une origine imagée. Un franc-tireur étant « celui qui fait partie d'un corps franc organisé pendant une guerre pour combattre parallèlement avec l'armée régulière » (Trésor de la Langue Française informatisé).

Cette traduction est celle qui est la plus répandue dans la littérature francophone bien que l'utilisation du mot anglais soit malheureusement fréquente.

## *Extension du cadre conceptuel des mondes de l'art de Becker*

Les deux grandes approches permettant de comprendre les mécanismes sous-jacents de l'innovation dans les industries de la création (l'approche interactionniste qui met en évidence que le degré de connectivité et la place des acteurs dans un réseau social sont des caractéristiques déterminantes des capacités d'innovation de ceux-ci ; et l'approche institutionnelle qui permet de comprendre comment la remise en cause des conventions en place et la création de nouvelles conventions permet aux acteurs de produire de l'innovation), loin de s'opposer, permettent d'éclairer les mécanismes d'innovation artistique dans ces industries.

Par exemple, les événements configureurs de champs permettent de réunir ces deux approches. Définis comme « des contextes dans lesquels des personnes

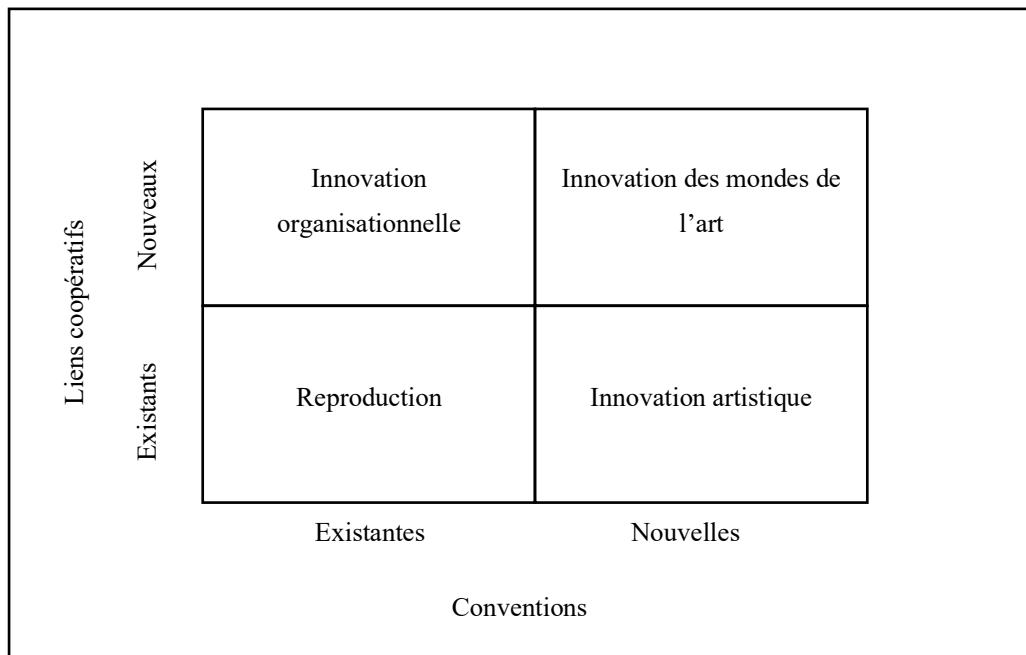


issues de diverses organisations et ayant des objectifs divers se réunissent périodiquement ou de manière ponctuelle pour annoncer de nouveaux produits, développer des normes industrielles, créer des réseaux sociaux, reconnaître les réalisations, partager et interpréter des informations et effectuer des transactions » (*« settings in which people from diverse organizations and with diverse purposes assemble periodically, or on a one-time basis, to announce new products, develop industry standards, construct social networks, recognize accomplishments, share and interpret information, and transact business »*) (Lampel, Meyer, 2008, p. 1026) ; ils permettent d'adopter une compréhension institutionnelle aux rapprochements entre le cœur et la périphérie. En effet, ces événements favorisent les échanges entre ces deux catégories, comme le montre Evans (2007) en prenant l'exemple des festivals de films européens ; et permettent aussi de faire émerger de nouvelles conventions et de nouveaux mondes de l'art (McInerney, 2008).

Patriotta et Hirsch (2016) nous invitent alors à étendre le cadre de conceptualisation des mondes de l'art de Becker en les « dépeignant comme des espaces sociosymboliques dynamiques où le noyau est associé à la légitimité et aux conventions dominantes tandis que la périphérie incarne des acteurs sociaux et des idées qui remettent potentiellement en question ces conventions » (*« by depicting them as dynamic socio-symbolic spaces where the core is associated with legitimacy and dominant conventions, while the periphery incarnates social actors and ideas that potentially challenge those conventions »*) (Patriotta et Hirsch, 2016, p. 872).

Cette extension leur permet alors de définir une typologie des modes d'innovation dans les mondes de l'art.

**Figure I.3 - Modes d'innovation dans les mondes de l'art<sup>17</sup>**



Quatre grands modes sont alors mis en évidence. L'innovation organisationnelle (« *organizational innovation* »), *id est* faire les mêmes choses avec des manières nouvelles. La reproduction (« *reproduction* »), *id est* faire les mêmes choses de la même manière. L'innovation artistique (« *artistic innovation* ») *id est* faire de nouvelles choses de la même manière. L'innovation des mondes de l'art (« *art world innovation* »), *id est* faire de nouvelles choses avec de nouvelles manières.

Cette dernière catégorie rejoint notre définition des mouvements, les trois autres catégories ne donnant pas naissance à de nouveaux mondes de l'art là où celle-ci concerne la transformation significative d'un monde de l'art ou bien l'apparition de nouveaux mondes de l'art.

Par la suite, se focalisant sur cette catégorie, ils déterminent quatre types sociaux en fonction de leurs agentivités créatives, c'est-à-dire de leurs capacités

<sup>17</sup> D'après Patriotta et Hirsch (2016, p. 872).

à agir et influencer l'innovation, par opposition à des comportements qui pourraient être imposés par la structure. Sont ainsi définis les professionnels intégrés<sup>18</sup> (« *mainstream* »), les francs-tireurs (« *maverick* »), les novices conventionnels (« *conventional novice* ») et les marginaux (« *outsider* »).

Au centre du réseau se trouvent les professionnels intégrés et les francs-tireurs.

– Les professionnels intégrés respectent globalement les conventions établies et ont tendance à les reproduire. Le respect des conventions leur assure notamment un accès aux ressources ce qui permet de faciliter l'accès à la production et à la distribution ainsi que la bonne réception critique des œuvres.

– Les francs-tireurs, quant à eux, s'écartent du courant dominant. En conséquence, l'accès aux ressources est rendu plus difficile et ils obtiennent moins de soutien de la part des acteurs des mondes de l'art établis. Ils sont généralement conscients des conventions établies et peuvent les maîtriser mais ils les rejettent, les considérant trop contraignantes.

Faisant le lien entre ces deux catégories, les amphibiens permettent les échanges entre le cœur et la périphérie et aident les nouvelles conventions à se diffuser.

À la périphérie des mondes de l'art se trouvent les novices conventionnels et les marginaux.

– Les novices conventionnels sont socialement marginaux mais intellectuellement intégrés. En d'autres termes, ils imitent les genres traditionnels mais sont peu en lien avec les principaux acteurs des mondes de l'art notamment.

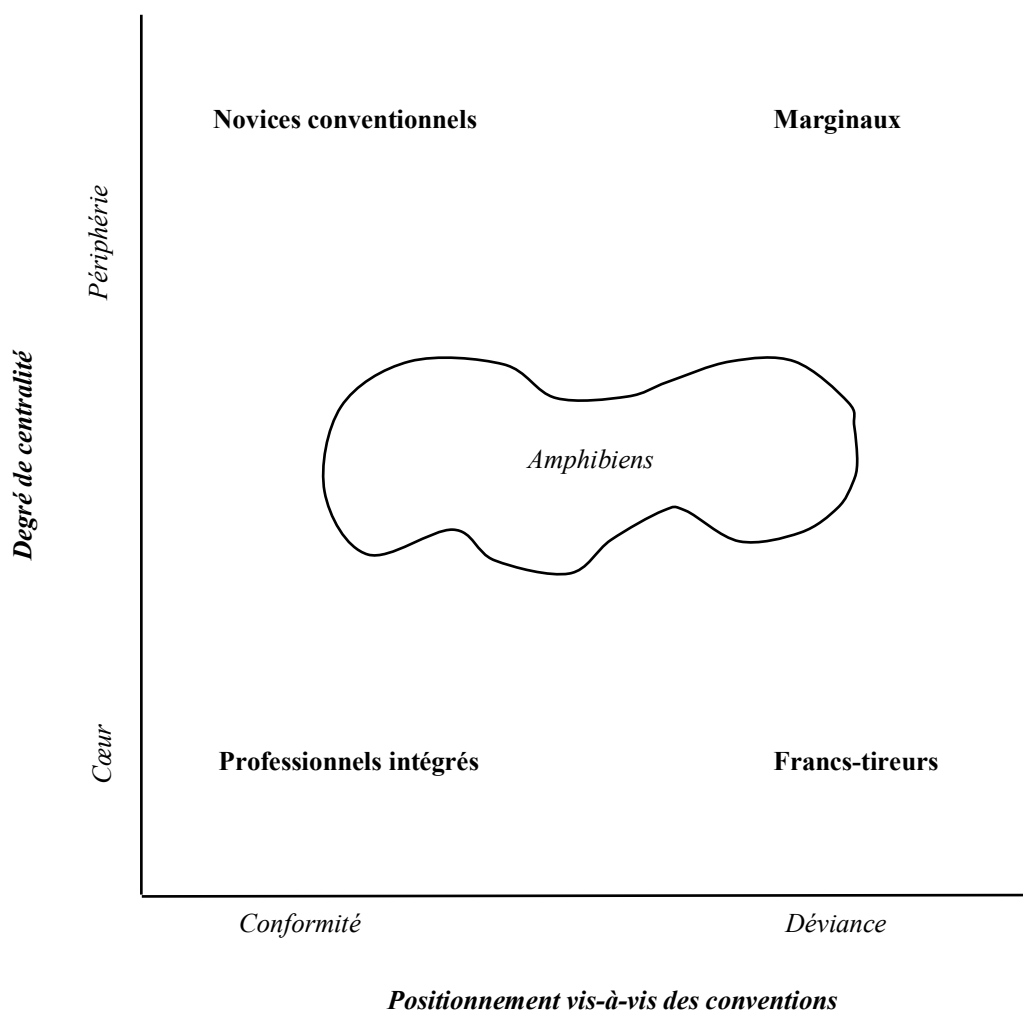
---

<sup>18</sup> Les travaux en langue anglaise les plus récents utilisent le terme *mainstream* qui reprend la catégorie *integrated professional* de Becker. Nous ne faisons pas de distinction en langue française.

Nous y retrouvons notamment les artistes amateurs ou les artistes en début de carrière.

– Les marginaux sont associés à une non-conformité sociale et intellectuelle. Ils sont souvent jugés par les autres acteurs comme étant déviants et se tiennent en dehors des cercles sociaux. Ils n’ont intériorisé ni les pratiques, ni les conventions. En conséquence, la promotion de leurs travaux est rendue difficile.

**Figure I.4 – Les quatre types sociaux des mondes de l’art<sup>19</sup>**



Leur recherche permet alors de mieux appréhender le rapprochement entre les approches de l’innovation par la théorie des réseaux et les approches de

<sup>19</sup> D’après Patriotta et Hirsch (2016, p. 873).

l'innovation par les théories institutionnelles ; elle permet aussi d'élargir la conception des mondes de l'art de Becker et suggère d'approfondir une dimension dynamique en montrant les différents types de trajectoires qui peuvent exister entre les positions vues ci-dessus.

La description des quatre types sociaux fournit un cadre conceptuel explicatif de l'agentivité des acteurs qui permet d'appréhender leurs rôles dans les transformations de mondes de l'art existants ou dans l'émergence de nouveaux ; en d'autres termes, d'appréhender leurs rôles dans l'émergence de mouvements.

Néanmoins, les processus qui favorisent ou découragent les capacités créatives des individus dans les industries de la création restent encore partiellement incompris (Jones, Svejenova, Pedersen, Townley, 2016). Ce cadre conceptuel a en effet une dimension quelque peu statique : il permet de comprendre les rôles et les places des acteurs à un moment donné mais il ne rend pas bien compte des dynamiques au sein de ce cadre : comment les acteurs changent de rôles (c'est-à-dire s'éloignent ou se rapprochent des centres des réseaux ou gagnent ou perdent en légitimité) ? Et comment peuvent-ils créer de nouveaux mondes de l'art ou modifier durablement ceux dans lesquels ils évoluent ? Dit autrement : comment les dynamiques associées aux modifications de leurs positions favorisent les processus d'innovation ? C'est-à-dire leurs capacités d'action dans la remise en cause des conventions.

## 5. Synthèse et questionnement : les mouvements dans les mondes de l'art

En synthèse, les industries de la création voient elles aussi l'existence de cycles qui scandent leurs dynamiques industrielles et qui prennent la forme de mouvements. La compréhension de ces mouvements apparaît alors essentielle pour la compréhension du dynamisme de ces dernières. Notre prise de position, spécifique à cette thèse, celle de la définition de l'innovation comme la remise en cause des conventions au sens de Becker, soulève la question suivante : les connaissances sur les cycles s'appliquent-elles aux industries de la création de la même façon qu'aux industries classiques ou bien cette définition spécifique que nous avons donnée engendre-t-elle des différences structurelles ?

Or, de l'étude de la littérature, nous pouvons mettre deux points en évidence. D'une part, la littérature s'intéresse aux dynamiques cycliques dans les industries mais ne prend pas en compte la spécificité des industries de la création ; et dans la littérature qui s'intéresse aux industries de la création, l'existence de dynamiques est constatée, mais les mécanismes et causes sous-jacents de l'émergence des mouvements sont peu étudiés. D'autre part, si la proximité et l'innovation semblent être des conditions de l'émergence de nouveaux mondes de l'art, la littérature n'explique pas les mécanismes à l'œuvre dans ces émergences, fournissant plutôt un constat *a posteriori*.

En pratique, la littérature a pu effectivement étudier des phénomènes d'émergence de mouvements (comme l'impressionnisme, le cubisme, la Nouvelle Cuisine, *et cætera*), mais ces différentes approches prennent rarement en considération les spécificités des industries de la création dans l'élaboration des modèles explicatifs, les reléguant au statut de cas. Par exemple, dans les trois cas suivants, ces spécificités sont reléguées au second plan : l'émergence du cubisme est analysée à l'aune du positionnement des acteurs par rapport au centre du réseau dans un contexte de dichotomie institutionnelle (salons ou galeries) (Sgourev,

2013) ; l'émergence de la Nouvelle Cuisine est analysée dans le cadre d'un changement de logiques institutionnelles, permettant de répandre une innovation, et par la capacité des acteurs à repenser leur rôle par rapport à la manière dont il était traditionnellement défini par les anciennes logiques (Rao, Monin, Durand, 2003) ; l'émergence de l'impressionnisme est analysée à l'aune du contexte institutionnel, des mécanismes de consécration d'une innovation controversée et de la capacité des acteurs à agir sur ces deux critères (Delacour, Leca, 2017).

Ces modèles, particulièrement éclairants, sont donc tout à fait transposables à d'autres industries. Mais ce qui est gagné en généralisation est perdu dans la compréhension des mécanismes intrinsèques aux industries de la création. Par ailleurs, si mouvement signifie regroupement de créateurs – au sens de la proximité – alors émergent deux questions : pourquoi se regrouper pour se différencier ; et si les œuvres sont singulières (Caves, 2000 ; Karpik, 2007), comment se regrouper autour de créations similaires ?

La compréhension des cycles technologiques analysée à l'aune des caractéristiques des industries créatives fait ressortir un paradoxe auquel la littérature ne répond pas.

1– L'analyse des cycles technologiques met en évidence le rôle primordial de l'innovation dans le dynamisme de ceux-ci. Or, ces cycles y sont parfaitement définis et ont une dimension objective.

2– Dans les industries de la création, l'innovation se définit comme une remise en cause de conventions ou la création de nouvelles conventions par des acteurs qui agissent selon leurs propres subjectivités, laissant suggérer, au contraire, une plus grande contingence liée à l'émergence des cycles dans ces industries, c'est-à-dire les mouvements artistiques, interrogeant alors directement l'agentivité des acteurs sur l'émergence de ces mouvements.

De ce paradoxe, nous formulons notre question de recherche de la sorte : **les mouvements artistiques sont-ils la conséquence de la volonté d'acteurs internes aux mondes de l'art d'en créer de nouveaux qui transformeront durablement leurs industries ou sont-ils la conséquence de mécanismes et phénomènes externes aux mondes de l'art ?**

Cela interroge aussi la dimension stratégique qui entoure ces mouvements : a-t-on affaire à une émergence *de facto* (qui s'analyserait comme mouvement *a posteriori*) ou bien à une émergence qui trouve son origine dans le volontarisme des acteurs adoptant une démarche proactive ? La littérature a en effet défini des mouvements *a posteriori* sur des critères esthétiques, elle a aussi montré comment les mouvements peuvent engendrer des transformations (industrielles ou institutionnelles par exemple) mais elle n'a que très peu étudié les capacités des acteurs – leurs agentivités – dans l'émergence des mouvements.

De manière plus explicite, nous approfondirons les questions suivantes. Pourquoi et comment les auteurs se regroupent pour *faire mouvement* ? Quels mécanismes d'innovation permettent la création d'un monde de l'art et quelles sont les conditions pour que ce nouveau monde de l'art soit suffisamment impactant pour transformer durablement son industrie et ainsi permettre l'émergence d'un mouvement ?

Notre étude nous incitera aussi à préciser des notions que la littérature n'a pas suffisamment approfondies pour la compréhension des mouvements artistiques : celle de la proximité, qui fournit une compréhension des regroupements dans les industries de la création sans toutefois expliquer comment elle est à l'œuvre dans l'émergence des mouvements ; et celle de l'innovation dans les industries de la création, notamment à travers une approche plus dynamique des types sociaux définis dans les mondes de l'art et de leurs rôles sur les processus d'innovation.



Enfin, notre définition des mouvements artistiques étant une définition préliminaire imparfaite nécessaire à l'élaboration de notre travail de recherche, nous proposerons de parfaire cette définition.

Nous répondrons à cette question de recherche et à ces interrogations par l'étude des trois cas que nous avons présentés via une démarche compréhensive que nous proposons maintenant de détailler.

## Chapitre II : Conception de la recherche et méthodologie

*« On me demande, par les rues,  
Pourquoi je vais bayant aux grues,  
Fumant mon cigare au soleil,  
À quoi se passe ma jeunesse,  
Et depuis trois ans de paresse  
Ce qu'ont fait mes nuits sans sommeil.  
[...]»*

Alfred de Musset, 1832, *À Julie*

Si quelques vers de Musset suffisent à décrire parfaitement nos années de thèse, ce chapitre vise à décrire et expliquer les choix épistémologiques et méthodologiques du travail doctoral. Nous expliquerons dans un premier temps les mécanismes de la démarche compréhensive, ainsi que le processus de recherche abductive, entre induction et déduction. Dans un deuxième temps, nous détaillerons la collecte et le traitement du matériau pour chacun des cas.

## 1. La démarche de la recherche

Dans la tradition des travaux effectués au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, cette recherche repose sur des méthodes qualitatives de collecte de matériau, dans une interaction la plus fine possible avec le terrain. Elle s'appuie ainsi sur des partenariats avec des acteurs du secteur qui trouvent un intérêt à cette réflexion. Cette première partie vise à expliciter et à justifier ces choix.

### 1.1. Une démarche compréhensive et abductive

Parce que nous ne testons pas de nouvelles propositions, mais essayons de comprendre de nouveaux phénomènes, nous avons déterminé qu'une approche globale et qualitative (Dumez, 2016) à travers des études de cas (Yin, 2008, 2012) était le moyen le plus approprié pour comprendre les rôles particuliers des objets étudiés sur leurs industries respectives.

En effet, Dumez (2012) souligne que la démarche compréhensive n'a pas pour objectif de confirmer une théorie, mais qu'elle est pertinente pour approfondir des cadres théoriques existants ou en créer de nouveaux. « La recherche qualitative ne peut vérifier une théorie. Elle peut servir à la réfuter mais il existe sans doute des moyens plus simples et moins coûteux en temps et en énergie pour réaliser ce même objectif. Par contre, elle peut sans doute créer des cadres théoriques nouveaux ou aider à voir d'une façon nouvelle les cadres théoriques existants. » (Dumez, 2012, p.8)

Deux grandes approches prédominent en sciences de gestion et, plus généralement, en sciences sociales : une approche hypothético-déductive et une approche inductive. La première consiste à faire émerger des hypothèses à partir

de la théorie, puis de sélectionner des hypothèses qui seront ensuite vérifiées ou non. La deuxième cherche à faire émerger des théories à partir d'observations et de données empiriques ; elle a été développée dans le cadre de la théorie ancrée (*grounded theory*) développée par Glaser et Strauss (1968).

Si cette deuxième approche est celle qui se rapproche le plus de la démarche retenue dans la thèse, la réalité du travail du doctorant est légèrement différente. En effet, même au début d'une thèse qui trouve sa genèse dans l'observation du terrain, le doctorant arrive avec au moins quelques idées, quelques pistes de littérature qui lui semblent pertinentes au regard des terrains qu'il va explorer. De plus, la thèse est un travail dans lequel intervient d'une part, le directeur de thèse qui a une connaissance de la littérature bien plus développée, permettant donc de privilégier certaines pistes ; et d'autre part, des moments d'échanges (assez tôt dans le processus de thèse) avec les membres du laboratoire qui permettent aussi d'éviter les écueils et de gagner en efficacité.

De plus, croire que les sujets émergent d'eux-mêmes du terrain revient à nier l'impact et la subjectivité du chercheur dans l'observation de son terrain ainsi que ses connaissances sur une partie de la littérature qui auront tendance à guider ses choix. Nous reprenons ici les propos de Becker qui décrivent au mieux la posture épistémologique adoptée lors de ce travail de thèse.

« Les sujets, les problèmes, et les thèmes “n'émergent” pas. Il vaut mieux dire que c'est nous qui les faisons “émerger”, que nous les inventons à la suite de ce que nous apprenons une fois le travail commencé. Cela veut dire utiliser chaque jour ce que nous apprenons, appliquer toutes les théories que nous maîtrisons aux observations quotidiennes et, sur cette base, générer de nouvelles questions et de nouveaux problèmes. [...] Pour dire les choses de manière simple et abstraite, le lien entre théorie et recherche est que les théories soulèvent des questions, suggèrent des choses à regarder, soulignent ce que nous ne savons pas encore et que la recherche répond à des questions mais nous rend aussi conscients de choses

auxquelles nous n'avions pas pensé, ce qui, en retour, suggère des possibilités théoriques. » (Becker, 2013, p. 16)

En pratique et dans notre cas, c'est une compréhension à la fois théorique et empirique des industries de la création qui fait que nous avons des idées, des envies d'explorer telles ou telles pistes et qui nous permet de penser que certaines pistes pourraient être plus fructueuses que d'autres. C'est alors que nous décidons progressivement d'explorer un terrain : la première démarche peut être de se rapprocher d'un acteur et, l'échange avec lui validant notre intuition, de poursuivre l'exploration de l'idée que nous avons. S'ensuit alors un travail d'allers-retours entre les explorations empiriques et théoriques qui convergent progressivement vers un apport structuré.

Cette démarche – entièrement adoptée dans cette thèse – est résolument abductive (Dumez, 2016) ; c'est une démarche d'allers-retours entre le terrain et la théorie : la récolte et l'observation de données incitent à explorer et approfondir certaines théories et parfois même à redéfinir les cadres théoriques initialement choisis et, à l'opposé, la théorie étudiée invite à explorer de nouvelles pistes dans la collecte de données issue du terrain. Nous verrons en pratique, dans la partie suivante, comment cela s'est déroulé dans le cadre de notre travail doctoral.

## 1.2. Le choix des objets – L'opportunisme méthodologique

Dans cette démarche compréhensive, le choix des objets à étudier est une étape cruciale : comment savoir *a priori* si un objet porte un intérêt en lui-même, c'est-à-dire que son étude permettra de contribuer à un cadre théorique des sciences de gestion ? La posture adoptée pendant les années de thèse est que si un objet porte en lui un intérêt empirique, alors son étude permettra très probablement de faire émerger une contribution théorique. Le point de départ d'une recherche est lui-même assez mal défini. Cela peut être une situation de

gestion particulière, une surprise lors de l'exploration d'un terrain ou une intime conviction qu'un objet est porteur d'intérêt ; pour donner quelques exemples que nous détaillons ci-dessous.

Selon Jacques Girin, « une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990, p. 2). Elles sont, par nature, hétérogènes ; mais une situation de gestion particulière peut déclencher une volonté d'aller explorer un terrain. Nous pouvons par exemple citer le cas d'organisations qui sont dirigées par des individus qui les ont construites et dirigées pendant des années et qui subitement les quittent. Une telle situation de gestion peut mettre en évidence les rouages et la résilience de l'organisation et créer un point de départ d'une recherche qui s'avèrera fructueuse.

Dans le cadre des démarches abductives, des surprises peuvent avoir lieu lors de l'exploration des terrains, notamment lorsque le matériau est traité sur la forme de *templates*<sup>20</sup> qui sont des formatages du matériau : « le *template* est un encadré, un tableau, une figure, un schéma, dans lequel va se ranger le matériau de la recherche » (Dumez, Rigaud, 2008, p. 40). Ces surprises peuvent inciter à explorer de nouvelles pistes, ou en abandonner certaines.

Enfin, la connaissance par le chercheur d'un cadre théorique ou une compréhension empirique (d'une industrie, par exemple) peut lui faire sentir qu'un objet est suffisamment original, *extraordinaire* (dans le sens premier du terme) pour qu'il soit digne d'intérêt et ainsi justifier son étude.

Par ailleurs, notre démarche s'inscrit dans une interaction fine avec le terrain et ses acteurs. Les questions que se posent ces derniers peuvent être des points d'entrée dans nos recherches ou peuvent modifier les directions prises ; ceci étant des opportunités qu'il faut savoir saisir comme le fait remarquer Jacques Girin.

---

<sup>20</sup> En anglais dans le texte.

« Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais de celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances. » (Girin, 1989, p. 1)

Se posent ainsi les bases de l'opportunisme méthodologique, développé par Jacques Girin dans les années 80. Ce dernier débute une intervention en explicitant l'étymologie du mot opportunisme. « À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot *portus*, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. » (Girin, 1989, p.1) Des années plus tard, cette définition est une parfaite illustration de la démarche de ce travail doctoral. Dans cette démarche, le doctorant développe une capacité à poursuivre une nouvelle hypothèse ou à creuser une nouvelle idée, alors que celles-ci ne faisaient pas partie du protocole de recherche initial.

### 1.3. Recueil et traitement de matériau

Dans le cadre de cette démarche abductive, l'objectif de recueil du matériau est de nourrir les allers-retours entre terrain et théorie afin de converger vers un apport à la fois empirique et théorique. S'amorce alors une première phase de recueil de matériau, constituée d'entretiens comme sources primaires et de quelques sources secondaires. Ainsi, le matériau recueilli est-il hétérogène et varié (Dumez, 2016) : entretiens avec les acteurs du terrain, analyse de documents hétérogènes (documents officiels des entreprises, documents de travail des entreprises, articles de journaux...), observations participantes, visites, études sectorielles... ; ce matériau devant ensuite être traité.

Le traitement du matériau dans la recherche qualitative passe très régulièrement par un processus de codage. Le codage dans la recherche qualitative a donné lieu à une littérature abondante, comme le soulignent Ayache et Dumez (2011). « Longtemps, la recherche qualitative a été synonyme d'une sorte d'impressionnisme méthodologique : le chercheur fait des entretiens, tient un journal de ce qu'il a observé, prend des notes sur les réunions auxquelles il a pu participer, lit des documents. Muni d'un Stabilo, il surligne [çà] et là ce qui le frappe, l'intéresse, le stimule, laissant dans l'ombre et dans l'oubli – nécessité fait loi – des pans massifs du matériau recueilli ; puis, en liaison avec ses lectures et ses intérêts théoriques, il combine le tout, hypothèses, propositions, concepts et extraits de matériau, en une synthèse – thèse, livre, article. La subjectivité éclairée du chercheur préside à une telle démarche. » (Ayache, Dumez, 2011, p. 33)

Dans un contexte où les recherches qualitatives en sciences de gestion pouvaient être perçues comme moins « scientifiques » que les recherches quantitatives, notamment dans le monde anglo-saxon (Berry, 2009), le codage peut parfois apparaître comme un moyen de légitimation de la méthode qualitative en lui redonnant une part d'objectivité. Reprenant la position de Laroche (2011), nous pensons que le codage doit être « plus qu'un simple rituel de soumission aux normes actuelles de scientificité de la recherche qualitative » (Laroche, 2011, p. 9). Néanmoins, le risque de circularité reste présent si le dispositif de codage n'est pas bien pensé. Laroche met notamment en évidence que le dispositif de codage peut conduire le chercheur à faire preuve de circularité en retrouvant dans son matériau les idées qui l'ont conduit à collecter ce matériau ; ceci nécessitant donc, *a minima*, de disposer d'outils de codage bien pensés.

Néanmoins, la théorie sur le codage fait encore l'objet de vifs débats au sein de la communauté de chercheurs en gestion adoptant des démarches qualitatives. La position adoptée dans le travail de thèse est une position intermédiaire vis-à-vis



du codage : nous rejetons le principe d'un codage extrêmement rigoureux dans sa pratique, ne permettant pas de faire émerger les idées et les théories du terrain et ne prévenant pas le risque de circularité ; néanmoins, nous traitons notre matériau en le classant au sein de catégories qui émergent à la fois du terrain et de la théorie, conformément à notre démarche abductive.

À titre d'exemple, lorsque nous avons commencé notre recherche sur l'atelier Nawak, nos catégories étaient très larges : histoire de l'atelier ; créativité (sous-catégories : rôle et impact du lieu ; rôle et impact des autres auteurs) ... La démarche abductive que nous avons adoptée a conduit à l'émergence de nouvelles catégories provenant ou bien du terrain (par exemple la distinction atelier Nawak / atelier des Vosges) ou bien de la théorie (par exemple les interactions, cette catégorie étant suggérée par une littérature abondante sur le rôle des interactions sur la créativité).

Par ailleurs, les temps de la recherche étant relativement longs, et le travail par nature, hétérogène – des phases de recueil de matériau alternent avec des phases de traitement de ce matériau, de présentations de résultats préliminaires, ou d'éloignement du chercheur de son terrain pour un certain temps – ces phases de traitement de matériau alternent avec des démarches d'attention flottante (dit aussi « lecture flottante »). Emprunté à la psychanalyse, ce terme désigne la posture du chercheur (ou, dans la théorie psychanalytique, de l'analysant) qui reste à l'écoute de la totalité du matériau, sans préjugé.

« [...] Nous ne devons attacher d'importance particulière à rien de ce que nous entendons et il convient que nous prêtions à tout la même attention « flottante » [*gleichschwebende Aufmerksamkeit* – on pourrait traduire par attention même planante, *schwebendsignifiant* planant au sens propre], suivant l'expression que j'ai adoptée. On économise ainsi un effort d'attention qu'on ne saurait maintenir quotidiennement des heures durant et l'on échappe

aussi au danger inséparable de toute attention voulue, celui de choisir parmi les matériaux fournis. C'est, en effet, ce qui arrive quand on fixe à dessein son attention ; l'analyste grave en sa mémoire tel point qui le frappe, en élimine tel autre et ce choix est dicté par des expectatives ou des tendances. C'est justement ce qu'il faut éviter ; en conformant son choix à son expectative, l'on court le risque de ne trouver que ce qu'on savait d'avance. » (Freud, 1967, p.62 ; cité dans : Ayache, Dumez, 2011, p. 34)

Aussi bien dans la théorie psychanalytique que dans son utilisation en sciences sociales, la méthode de l'attention flottante vise à se prémunir du risque de circularité en s'interdisant de choisir dans le matériau ce qui semble *a priori* plus intéressant (et donc, très souvent, en accord avec la théorie, d'où le risque de circularité).

En résumé, le matériau de cette thèse a été classé en catégories ayant émergé à la fois de la théorie et du terrain – conformément à la démarche abductive – et des phases de codage telles que définies ci-dessus ont alterné avec des phases de lectures flottantes.

#### 1.4. Une recherche en mouvement constant

Enfin, si le document de thèse est rédigé dans un enchaînement suivant la logique – état de l'art de la littérature, formulation d'une question de recherche, description de la conception de la recherche pour répondre à ces questions, choix des terrains pour y répondre – ceci est fait dans un souci de faciliter au lecteur le suivi du raisonnement une fois le travail terminé ; mais la réalité du travail de recherche doctoral est bien différente.

Comme le souligne Michel Berry (2000), la particularité du terrain est « de se dérober sans cesse », créant des difficultés ne permettant pas que le travail de

recherche se déroule selon l'ordre des étapes tel qu'il est présenté. Notamment, « les hypothèses défendues n'émergent que très progressivement et, souvent, à la fin de la thèse » (Berry, 2000, p.89). La partie suivante présente donc l'état du matériau utilisé pour la thèse, mais ne rend pas compte de l'ensemble des remises en question, des doutes, des pistes qui se sont avérées finalement infructueuses, *et cætera*.

C'est ainsi que la question de recherche et les questionnements principaux ont largement évolué au cours des années de thèse. De même, certains terrains qui se sont avérés infructueux après quelques entretiens, ou bien qui semblaient porteurs d'un intérêt certain, mais finalement pas en lien avec la thèse, n'apparaissent pas dans le document final.

## 2. Matériau

### 2.1. Un travail de veille sur les industries de la création

Cette partie vise à décrire le matériau collecté utilisé dans le cadre de la thèse qui trouve son origine dans la volonté d'enrichir la littérature théorique en gestion sur les industries de la création. Ces industries ont la particularité d'être à la fois un cadre empirique et un cadre théorique des sciences sociales en cours de structuration (Caves, 2000 ; Paris, 2010). Cette thèse s'inscrit pleinement dans ce double cadre théorique et empirique ; l'intérêt personnel que nous portons aux industries de la création ayant motivé cette recherche. A alors été effectué un travail de veille autour de ces industries, alimentant notre compréhension de celles-ci.

**Tableau II.1 – Données issues de la veille sur les industries créatives**

Types de données	Exemples
Entretiens (10)	Entretiens informels avec des acteurs des industries de la création non liés à un terrain de recherche en particulier. Ces entretiens ont plusieurs vocations : assurer un travail de veille sur les industries de la création pour rester alerte sur les problématiques actuelles des acteurs ; trouver de nouvelles idées de terrains de recherche ; entretenir une validation empirique de nos travaux. Ces entretiens ne constituent pas le matériau de la thèse.
Études de terrains à destination d'acteurs et d'organisations des industries de la création. (6)	<i>Exemples</i> a) Travailler au positionnement et au plan de communication afin de rendre lisible et de développer les activités d'un label de musique. b) Études sectorielles des structurations des diverses industries culturelles françaises à destination d'un syndicat.
Rapports du Séminaire Création de l'École de Paris du Management (139)	Le Séminaire Création fait intervenir des orateurs-praticiens issus des industries de la création, dans le sens le plus large de sa définition, ainsi que de quelques industries annexes en lien avec ces dernières. L'ensemble des 139 rapports issus des séances de 2005 à 2020 constitue une partie des sources secondaires du matériau de la thèse, venant compléter les travaux théoriques sur les industries de la création. Lorsque des rapports sont plus particulièrement utilisés dans le traitement d'un terrain, nous le précisons.

L'ensemble de ces données n'a pas été traité comme l'ont été le reste des données primaires récoltées lors des recherches sur chaque terrain, elles l'ont été

comme des données secondaires. Elles nous ont de plus permis de garder un lien concret avec les acteurs des industries de la création permettant ainsi une validation empirique de nos travaux, et même, dans le cadre des études de terrain, d'adopter un rôle de praticien. En effet, la vie de chercheur est traditionnellement rythmée par diverses validations théoriques (lors de séminaires, de colloques, de revues d'articles, *et cætera*) ; ce travail de veille dans les industries de la création, en lien avec les acteurs, permet d'assurer l'autre versant de la validation, celui empirique, en testant nos apports face aux acteurs du terrain.

Dans ce cadre, plusieurs terrains nous ont semblé particulièrement porteurs d'intérêt dans leurs capacités à être *structurants* au sein de l'industrie. Le fil rouge qui a guidé le travail doctoral a été d'approfondir l'étude d'objets qui ont profondément remis en cause les conventions de leurs secteurs respectifs : la Cité du Cinéma, pôle cinématographique qui se construit comme un équipement de production inédit dans le paysage audiovisuel français et propose de remettre en cause les moyens de production ; l'atelier Nawak, atelier d'auteurs de bande dessinée qui ont participé au renouveau de la bande dessinée francophone dans les années 1990 ; l'entreprise Believe, distributeur numérique de musique qui s'est développée à l'encontre des pratiques du secteur. En effet, ces trois terrains avaient une particularité intrigante : alors qu'ils portaient sur des entités relativement petites au sein de leurs industries respectives – au sens de la production, du nombre de personnes, du chiffre d'affaires, *et cætera* – ils ont eu des impacts importants sur celles-ci, au point d'en changer les conventions.

L'exploration de chacun de ces terrains, au regard d'une problématique générale en cours de construction, a confirmé notre intuition première sur leur capacité à apporter de nouveaux éclairages sur les phénomènes que nous étudions. Progressivement, et selon une démarche abductive que nous venons de décrire, notre questionnement s'est précisé autour de l'émergence des mouvements artistiques.

Nous décrivons maintenant comment s'est opéré le travail de terrain et notamment de recueil de matériau sur chacun des trois terrains.

## 2.2. EuropaCorp et la Cité du Cinéma

L'intérêt porté à la Cité du Cinéma trouve sa source dans le caractère extraordinaire et inédit (en France) de l'équipement de production développé et dans sa promesse de redynamiser la production audiovisuelle française pour permettre aux productions d'une nouvelle génération d'artistes de rivaliser avec les productions internationales.

Cette étude de cas s'intègre par ailleurs dans un projet de recherche de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), Cluster93 projet pluridisciplinaire porté par huit institutions de recherche dont le Centre de Recherche en Gestion.

À l'origine de la recherche, la tâche associée dans ce cadre était définie de la sorte :

« La tâche vise à établir un diagnostic sur les contours du secteur audiovisuel nord parisien (sociétés localisées dans les arrondissements nord parisiens et Plaine Commune) tant au niveau de sa cohésion industrielle (nature et densité des relations économiques nouées localement entre ces entreprises) que de sa production et de son encastrement social, culturel et historique. Ces différents éléments seront analysés à travers l'analyse historique et géographique de la localisation des entreprises audiovisuelles, la nature précise des activités qu'elles mènent localement (centres de décision, plateaux techniques, post-production, etc.), les liens qu'elles entretiennent avec les lieux de formation (Université Paris 8, ENS Louis Lumière, lycée Suger etc.) et de valorisation (salles municipales, festivals, etc.) implantés sur le territoire et l'analyse des contenus audiovisuels qui pourraient différencier sa production. Il s'agit d'identifier l'existence (ou non)

d'un *cluster* qui aille au-delà d'une simple juxtaposition géographique d'entreprises sous-traitantes. »

L'étude de l'*upperground* de l'industrie audiovisuelle du territoire nord parisien nous conduisit naturellement à nous intéresser à EuropaCorp et à la Cité du Cinéma. Une première phase exploratoire a été menée, essentiellement sur la base d'entretiens avec des acteurs institutionnels du secteur pour comprendre les problématiques et les pistes à explorer. Rapidement, la Cité du Cinéma est apparue comme un terrain pouvant apporter de nouveaux éclairages sur les liens entre territoires et innovation et ainsi permettre de s'interroger sur l'émergence de mondes de l'art (et donc, éventuellement, de mouvements) centrés autour d'un équipement de production ancré dans son territoire. Nous avons alors effectué 16 entretiens qui ont été complétés par des visites, des données financières d'EuropaCorp, des rapports publics, des articles de presse ainsi que des données provenant de sites internet.

Les 15 premiers entretiens ont été effectués entre 2017 et 2018. Le dernier entretien a été effectué en 2020 dans le but de remettre en perspective les travaux effectués suite aux difficultés financières d'EuropaCorp (*confer* Chapitre III). Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires que nous précisons ci-dessous.

(*Nota bene* : le recueil de matériau a par ailleurs été effectué avec Laure Amar, alors ingénieure de recherche au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique).

Les entretiens ont été effectués avec des types d'acteurs très différents (entreprises, écoles, institutions publiques, associations...) ; aussi, les entretiens ont-ils été conduits de manière semi-directive en deux temps. Un premier temps où l'entretien était libre et où étaient simplement demandé aux acteurs de raconter leur carrière et leurs divers liens avec la Cité du Cinéma et un deuxième temps où

nous posions des questions ayant pour but de rediriger l’entretien vers les thématiques issues de nos catégories.

**Tableau II.2 – Entretiens effectués pour la Cité du Cinéma**

<b>Nom Fonction, organisation</b>	<b>Entretien</b>	<b>Durée (min)</b>	<b>Données de sortie</b>
Laurent Jaudon Directeur École de la Cité	Face-à-face	120	Enregistrement et transcription
Isabelle Agid Vice-présidente, École de la Cité	Face-à-face	120	Enregistrement et transcription
Marielle Gautier Réalisatrice, Willy 1 <sup>e</sup>	Face-à-face	60	Enregistrement et transcription
Matthieu Maury Réalisateur, En Attendant Violette	Face-à-face	60	Enregistrement et transcription
Vincent Merlin Directeur, Cinémas 93	Face-à-face	120	Enregistrement et transcription
Morad Kertobi Chef du département réalisation et production, CNC	Face-à-face	90	Enregistrement et transcription
Médhi Aït-Kacimi	Face-à-face	60	Enregistrement et transcription
Édouard de Vésinne Directeur, EuropaCorp	Face-à-face	90	Enregistrement et transcription
Alain Delorme Directeur technique et des SI, EuropaCorp	Face-à-face	60	Notes
Samia Khitmane Chargée de mission cinéma et patrimoine, Mairie d’Aubervilliers	Face-à-face	60	Enregistrement et transcription
Alex Berger Production et Associé, The Oligarchs Production	Face-à-face	60	Notes
Laurence Lechalier Responsable commerciale, Moma Sélection	Téléphone	20	Notes
Alix Philardeau Chargé de mission, Fondation Culturelle et Diversité	Face-à-face	60	Enregistrement et transcription
Aurélie Cardin Déléguée Générale, festival cinébanlieue	Face-à-face	60	Notes
Émilien Roche Assistant-directeur, École de la Cité	Face-à-face	60	Notes
Clément Birnbaum ex Responsable de production et d’acquisition, EuropaCorp	Face-à-face	90	Notes

Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires : des visites de la Cité du Cinéma, qui nous ont permis de mieux appréhender le caractère inédit



de cet équipement de production ; les documents financiers de l'entreprise EuropaCorp, cotée en bourse, dont le rôle au sein de la Cité est particulier ; des rapports publics permettant de comprendre comment ce projet s'est intégré dans une stratégie de développement territoriale pensée et voulue par des acteurs publics ; des articles de presse ayant permis de suivre l'évolution d'EuropaCorp suite à la sortie du films *Valérian et la Cité des mille planètes* ; et des sites internet de box-office, permettant de quantifier les entrées faites par différents films.

**Tableau II.3 – Données secondaires pour la Cité du Cinéma**

Types de données	Exemples
Visites (2)	Visites des locaux d'EuropaCorp Visites des studios de production de la Cité du Cinéma
Documents financiers (10)	Documents de références EuropaCorp, et autres publications et rapports financiers
Rapports publics (5)	Contrat de Développement Territoriale de Plaine Commune
Articles de presse (15)	
Sites internet	Notamment : IMDb et Box Office Mojo

Les données récoltées ont été traitées en deux temps. Dans un premier temps, dans le cadre du projet Cluster93, la Cité du Cinéma a été étudiée dans sa capacité à dynamiser un territoire. Dans un second temps, son rôle *structurant* nous étant apparu, a été analysée plus particulièrement sa promesse initiale de mettre à disposition d'une nouvelle génération d'acteurs un équipement de production inédit, laissant penser à la possibilité de l'émergence d'un mouvement.

### 2.3. L'atelier Nawak

L'origine de ce terrain se trouve dans un double intérêt que nous avons porté à l'atelier Nawak : d'une part, il a abrité des auteurs qui ont participé au renouveau de la bande dessinée dans les années 1990 et qui ont été identifiés *a posteriori* comme étant les acteurs de la Nouvelle Bande Dessinée ; d'autre part, alors que

cet atelier a abrité des auteurs dont beaucoup d'entre eux ont connu une carrière *extraordinaire*, l'atelier lui-même semble *a priori* très ordinaire.

Un premier contact a alors été effectué dans le cadre d'une intervention d'Émile Bravo – auteur de bande dessinée étant passé par l'Atelier Nawak – au séminaire création de l'École de Paris du Management, confirmant nos intuitions premières ainsi que la volonté d'explorer ce terrain.

Suite à cette intervention, nous avons donc décidé de mener une étude exploratoire avec comme fil directeur, la compréhension des regroupements (à différentes échelles et sous différentes formes) dans les industries créatives. Nous avons rencontré de premiers auteurs, qui nous ont permis de mettre en évidence une contradiction entre les carrières réussies de ses membres que l'on peut observer des années après, et la banalité de ce qu'ils ont vécu au sein de l'atelier. Cette contradiction nous a convaincu du caractère unique de l'atelier et de l'utilité de l'étudier pour développer une nouvelle perspective pour comprendre les espaces collaboratifs et leur éventuel rôle sur l'émergence d'un mouvement artistique.

Nous avons été confrontés à une difficulté méthodologique. Ces événements ont eu lieu il y a vingt ans et les acteurs sont depuis devenus des célébrités dans leur domaine. En conséquence, ils étaient difficiles d'accès. Et quand nous avons réussi à les interviewer, nous leur demandions de fournir un effort important de remémoration. Un travail de triangulation a donc été effectué avec des sources secondaires afin de corriger les approximations qui en découlaient.

Nous avons approché les auteurs assez ouvertement, en précisant seulement que nous faisons une étude de cas sur l'atelier Nawak et l'atelier des Vosges. Nous avons commencé par des questions ouvertes et nous nous sommes concentrés sur des informations factuelles (carrières, motivations pour rejoindre

ou quitter l’atelier) afin d’éviter tout risque de circularité. Néanmoins, des cadres théoriques très larges ont également été invoqués : l’impact du lieu sur leur travail par exemple. Le travail de collecte des données s’est étalé sur deux ans de janvier 2016 à décembre 2018.

**Tableau II.4 – Entretiens effectués pour l’atelier Nawak**

Nom	Entretien	Durée (min)	Données de sortie
Christophe Blain	Téléphone	120	Notes
Frédéric Boilet	Face-à-face	120	Enregistrement et transcription
Matthieu Bonhomme	Face-à-face	60	Enregistrement et transcription
Marc Boutavant	Face-à-face	120	Enregistrement et transcription
Émile Bravo	Face-à-face	90	Enregistrement et transcription
Nicolas de Crécy	Face-à-face	45	Enregistrement et transcription
Gwen de Bonneval	Visioconférence	45	Enregistrement et transcription
Jean-Pierre Duffour	Face-à-face	90	Enregistrement et transcription
Jean-Yves Duhoo	Face-à-face	120	Enregistrement et transcription
Brigitte Findakly	Téléphone	30	Enregistrement et transcription
Emmanuel Guibert	Face-à-face	120	Enregistrement et transcription
Dominique Hérody	Face-à-face	60	Enregistrement et transcription
Jean-Christophe Menu	Téléphone	30	Notes
Hélène Micou	Face-à-face	60	Enregistrement et transcription
Thierry Robin	Visioconférence	30	Notes
Fabrice Tarrin	Téléphone	30	Notes
Lewis Trondheim	Visioconférence	45	Notes

Ce travail de collecte sur un temps relativement long a alterné avec des cadrages théoriques notamment lors des présentations préliminaires de nos travaux, permettant ainsi d’affiner nos catégories de codage. Les entretiens se déroulaient alors comme suit : dans un premier temps, les auteurs étaient invités à raconter leur passage dans l’atelier, sans cadrage de notre part, puis, dans un deuxième temps, des questions étaient posées en fonction des catégories sur lesquelles nous travaillions. Lors de la fin du recueil de données, les catégories utilisées étaient les suivantes.

**Tableau II.5 – Catégories finales utilisées**

Nom	Exemples ou descriptions tirés des entretiens
Métier / activité	Auteur / Coloriste / Illustrateur
Date d'arrivée	Date précise vérifiée ensuite par triangulation avec les autres entretiens
Date de départ	Date précise vérifiée ensuite par triangulation avec les autres entretiens
Personnes présentes quand il y était	Permet la triangulation
Atelier Nawak ou Les Vosges	Nawak / Les Vosges / Les deux
Projets communs avec d'autres auteurs de l'atelier	Projets en commun sur des BD ou autres types de projets
A travaillé avec l'Association	Fondateurs / A été édité au moins une fois par l'Association / non
Motivation principale pour rejoindre l'atelier	<i>Voir chapitre IV</i>
Quand a-t-il retiré ?	<i>Voir chapitre IV</i>
Temps passé dans l'atelier	Venait tous les jours / Ne venait quasiment pas / ...
Motivation principale pour quitter l'atelier	<i>Voir chapitre IV</i>
Qu'en a-t-il retiré ?	<i>Voir chapitre IV</i>
Rôle particulier au sein de l'atelier	Organisation d'événements / organisation de la vie de l'atelier / ...
Prix et récompenses	Listes des prix par auteur

Cinq sources secondaires sont venues compléter les données recueillies lors des entretiens. Plus que pour les autres terrains, ces sources permettaient de trianguler les données et de corriger les erreurs d'approximation des personnes interrogées.

**Tableau II.6 – Données secondaires pour l'atelier Nawak**

Document	Type
Émile Bravo, 2016. La mystérieuse alchimie de l'Atelier Nawak. École de Paris du management	Rapport du séminaire création de l'École de Paris
Pierre Christin, Patrick Gaumer, Jean-Claude Mézières, 2011. Pilote, ou la naissance d'un art ? École de Paris du management.	Rapport du séminaire création de l'École de Paris
Hugues Dayez, 2002. La Nouvelle Bande Dessinée : Blain, Blutch, David B., de Crécy, Dupuy-Berberian, Guibert, Rabaté, Sfar. Niffle.	Livre
Dominique Hérody, 2003. «En Atelier» en 9e Art: Les Cahiers du Musée de la Bande Dessinée. Éditions de l'An 2	Article de presse
Patrick Gaumer, 1996. Les années "Pilote" - 1959-1989	Livre

## 2.4. Believe

Enfin, une entreprise, Believe, distributeur numérique de musique, a particulièrement attiré notre attention. En effet, cette entreprise présentait *a priori* deux caractéristiques particulières : elle avait connu une forte croissance à une période où l'industrie de la musique était en déclin ; et elle semblait avoir modifié certaines règles de l'industrie de la musique, permettant l'émergence de nouveaux artistes, voire de nouveaux mouvements. Ces deux caractéristiques nous ont incités à explorer ce terrain.

(*Nota bene* : le recueil de matériau a par ailleurs été effectué avec Robin Charbonnier, alors doctorant au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique).

Une série d'entretiens a alors été réalisée entre octobre 2019 et mai 2020, avec des personnes internes à l'entreprise ainsi qu'avec des acteurs d'entreprises en lien avec Believe (notamment les plateformes) et des artistes.

**Tableau II.7 – Entretiens effectués pour Believe**

Nom Fonction, organisation	Entretien (Personnes présentes <sup>21</sup> )	Durée (min)	Données de sortie
Laure Duhard <i>Head of Sales, Believe</i>	Face-à-face (PP, RC)	90	Enregistrement et transcription
Laure Duhard <i>Head of Sales, Believe</i>	Face-à-face (RC)	60	Enregistrement et transcription
Patrick Shuster Chef de Projet, Believe	Face-à-face (RC)	45	Notes
Mathilde Loison <i>Head of Supply Chain Products, Believe</i>	Face-à-face (PP, RC)	120	Enregistrement et transcription
Toni Stoeber <i>A&amp;R/Chef de Projet, Believe</i>	Face-à-face (PP, RC)	90	Enregistrement et transcription
Victor Conradsson <i>Sales Support/Training Specialist, Believe</i>	Skype (RC)	90	Notes
Éric Moulette <i>Responsable Royalties, Believe</i>	Face-à-face (RC)	60	Enregistrement et transcription
Julien Tanguy Directeur Marketing et Promo, Believe	Face-à-face (PP, RC)	90	Enregistrement et transcription
Bérangère Vallès Pattegay Chef de Projet, Believe	Face-à-face (PP, RC)	60	Enregistrement et transcription
Sébastien Vabre <i>Synch &amp; Publishing Manager, Believe</i>	Face-à-face (RC)	60	Enregistrement et transcription
Valentin Guérin Chef de Projet Digital, Believe	Face-à-face (PP, RC)	60	Enregistrement et transcription
Narjès Bahhar Éditorialiste, Deezer	Face-à-face (PP, RC)	60	Enregistrement et transcription
Isabelle Whittaker <i>Head of Accounts, Contracts &amp; Rights, Believe</i>	Face-à-face (RC)	60	Notes
Denis Ladegaillerie PDG, Believe	Face-à-face (PP, RC, TP)	90	Enregistrement et transcription
Xavier Dumont Directeur financier, Believe	Face-à-face (PP, RC)	60	Enregistrement et transcription
Quentin Gauvin <i>Head of French Label Distribution, Believe</i>	Face-à-face (PP, RC)	60	Enregistrement et transcription
Olivier Touati Directeur, Zouave Spectacle	Face-à-face (RC)	30	Notes
Fred Nardin Artiste	Face-à-face (PP, RC)	90	Enregistrement et transcription

Suivant la démarche que nous avons précédemment décrite, nos catégories de codage se sont affinées au cours de la recherche. Nos premiers entretiens étaient très libres et avaient pour objectif de comprendre la structure et le fonctionnement de l'entreprise. Progressivement, des catégories ont émergé à la fois du terrain et de notre approfondissement de la théorie. Nos catégories de codage finales sont présentées dans le tableau ci-dessous.

<sup>21</sup> PP : Pierre Poinsignon ; RC : Robin Charbonnier ; TP : Thomas Paris

**Tableau II.8 – Catégories utilisées**

Nom	Description et objectif
1. Structuration de Believe 1.1 Identité 1.2 Métiers de Believe 1.3 Produits / Offres 1.4 Outils	Décrire l'histoire de l'entreprise et sa structuration Quelle intention stratégique ? Liste de l'ensemble des métiers de l'entreprise Liste de l'ensemble des offres de l'entreprise Liste des outils développés par l'entreprise
2. Stratégies de Believe 2.1 Technologie 2.2 Croissance par acquisition	Décrire la stratégie générale de Believe Comprendre le rôle de la technologie dans sa croissance Faire un historique des différentes acquisitions
3. Liens avec les autres acteurs du marché 3.1 Artistes 3.2 <i>Majors</i> 3.3 Plateformes	Décrire les acteurs types en relation avec Believe Liens entre artistes et Believe Liens entre <i>majors</i> et Believe Liens entre plateformes et Believe
4. Musique urbaine 3.1 Définition 3.2 Stratégie sur l'urbain 3.3 Croissance	Caractériser le rôle particulier de la musique urbaine Comment est-elle définie par les acteurs ? Quelles particularités dans la stratégie ? Caractérisation de la croissance de la musique urbaine

Pour cela, des guides d'entretien ont été préparés. Plutôt qu'une véritable structure immuable pour les entretiens, ces guides servaient pour d'éventuelles relances au cours des entretiens qui restaient semi-directifs. Nous avons développé un guide général pour tous nos entretiens ainsi que des guides particuliers en fonction des métiers. Nous donnons ci-dessous notre guide d'entretien général ainsi qu'un des guides particuliers à un métier.

## Tableau II.9 – Guide d’entretien

### Guide d’entretien général

---

#### 1. Vous

Parcours (chronologie exacte, comment et quand êtes-vous arrivé chez Believe ?)

Activité (processus, qu’est-ce que vous y faites ?)

Contacts (avec qui travaillez-vous ?)

#### 2. Believe : modèle, organisation, processus, actifs clés

Quels types de métiers trouve-t-on chez Believe ?

Comment choisissez-vous les labels avec qui vous collaborez ?

Rôle particulier d’un employé ? Personnes clés dans l’entreprise ?

Quelles trajectoires pour Naïve et Musicast depuis leur acquisition ?

Quelle part de TuneCore dans le résultat ?

Est-ce que le panel de « clients » mis en avant sur le site (surtout des labels indés) est représentatif des clients de Believe et du CA généré, ou bien les autoproduits urbains sont sous-représentés ?

#### 3. Éléments de différenciation par rapport aux entreprises traditionnelles

Environnement concurrentiel ?

Est-ce qu’on observe une fin du *star system* ? Quelle réalité de la longue traîne ?

Comment l’entreprise a-t-elle grandi ? Quelles relations avec les acteurs traditionnels de l’industrie ? (Acquisition de compétences par le rachat ? Renouvellement des compétences ?)

#### 4. Enjeux de l’entreprise ?

Enjeux pour les années à venir ? Mutation de l’industrie ? Nouveaux entrants ?

Jusqu’où ira Believe ? Quelles ambitions sur le live ? Quelle pertinence de se lancer sur les marchés émergents, liée au fait qu’il y a beaucoup d’autoproduits ? Quels liens avec les marques ?

#### 5. Impact sur la création, point de vue des artistes...

Quelles relations ? Quels cadres de travail avec l’artiste ? (Intervention dans le processus de création : oui ou non ?)

Façonne le produit ou pas du tout (interroge la notion d’indépendance, d’autonomie de l’artiste, de diversité) ? Degré d’intervention sur le contenu artistique – le produit final ?

### Guide d’entretien particulier / Exemple Label Manager et Chef de projet

---

Comment trouvez-vous vos artistes ? (Ils viennent vers vous ? Vous allez les chercher ? Des « lieux » ou des « événements » pour des rencontres ? Veille ?)

Tester l’ampleur de la fluidification : demander aux labels managers les progressions de carrières d’artistes, en fonction d’où on rentre chez Believe, quelle carrière on fait.

Dans le cas des artistes urbains : ne pas demander ce que c’est l’urbain, mais plutôt à partir de quand un projet est rentré dans la case « urbain » ? Est-ce que c’est Believe qui s’occupe des stratégies de sorties ? Exemple de PNL.

Pouvez-vous nous décrire le métier de distributeur ? Qu’est-ce qu’il se passe une fois que l’artiste a créé son morceau et livré son fichier MP3 ? Remise en cause du contenu artistique possible (renvoyer le fichier, parce que pas correct) ?

Quel rôle dans la coordination de la stratégie marketing ?

---



De même que pour les terrains précédents, ces entretiens furent complétés par un recueil de données secondaires visant ou bien à approfondir notre compréhension de l'entreprise et de sa structure (visites), de l'organisation de la filière musicale (rapport du Syndicat national de l'édition phonographique) ou d'envisager de nouvelles pistes à explorer (articles de presse).

**Tableau II.10 – Données secondaires pour Believe**

Types de données	Exemples
Visites (2)	Visites des locaux de Believe
Rapports publics (1)	Rapport du SNEP (Syndicat national de l'édition phonographique)
Articles de presse (25)	

### 2.5. *Nota bene* : utilisation du matériau

Les chapitres suivants s'appuient sur les données primaires que nous avons récoltées. Par exemple, les narrations et les descriptions des terrains qui sont faites proviennent des données que nous avons récoltées. Les citations que nous présentons proviennent des entretiens que nous avons effectués.

Lorsque des sources secondaires sont utilisées de manière explicite, nous rappelons leurs provenances dans une note de bas de page. Enfin, l'ensemble des données secondaires récoltées a essentiellement servi à un travail de triangulation, afin de pouvoir clarifier des données qui pouvaient, parfois, être contradictoires. Les sources secondaires qui ne sont pas explicitement mentionnées ont aussi servi à parfaire nos entretiens lors de notre récolte de données (en suggérant de nouvelles pistes, en apportant des informations nouvelles, *et cætera*.)

De plus, les trois terrains ont fait l'objet de publications, co-écrites, que nous rappelons en début de chaque chapitre. Certaines parties des articles reprennent des passages de nos chapitres.



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## LES MOUVEMENTS ARTISTIQUES EN SCIENCES DE GESTION

### QUESTIONNEMENTS PRÉLIMINAIRES

## PARTIE 1. CADRAGE THÉORIQUE

### CHAPITRE I. ÉTAT DE L'ART DE LA LITTÉRATURE

- Les dynamiques industrielles
- Les industries de la création
- Proximité et innovation dans les industries de la création
- Question de recherche

### CHAPITRE II. CONCEPTION DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

- Le choix de la méthode compréhensive
- Détail de la collecte du matériau

### QUESTIONNEMENTS THÉORIQUES

## PARTIE 2. TROIS ÉTUDES DE CAS

### CHAPITRE III. L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE PRODUCTION AUDIOVISUELLE FRANÇAISE

*Objet d'étude :*  
*la Cité du Cinéma*

Étude de l'agentivité d'acteurs internes et externes sur l'émergence d'un mouvement tout en questionnant le rôle d'un équipement de production.

### CHAPITRE IV. L'ÉMERGENCE DE LA NOUVELLE BANDE DESSINÉE

*Objet d'étude :*  
*l'atelier Nawak*

Étude du caractère impromptu de rencontres ayant donné lieu à l'émergence d'un mouvement et du rôle d'un atelier d'auteurs.

### CHAPITRE V. L'ÉMERGENCE D'UN MOUVEMENT DE RAP FRANÇAIS

*Objet d'étude :*  
*l'entreprise Believe*

Étude de l'accompagnement de l'émergence d'un mouvement par un nouvel acteur d'une industrie créative.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### MISE EN PERSPECTIVE DES TROIS CAS

### ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUR L'ÉMERGENCE DES MOUVEMENTS

### **Chapitre III : La Cité du Cinéma, un équipement de production au service de l'émergence d'un mouvement d'une nouvelle production audiovisuelle française**

*« Je suis persuadé que tout ce qui est arrivé dans le monde ces dernières années est totalement dirigé contre moi. Il y a eu la révolution culturelle, mai 68, les Rolling Stones, les cheveux longs, les Black Panthers, les Palestiniens, l'underground et depuis deux-trois ans, plus rien. »*

Jean-Pierre Léaud

Jean Eustache, 1973, *La Maman et la Putain*

*Note sur la présente version*

Le travail effectué sur ce cas a donné lieu à la publication suivante : Poinson, P., Amar, L., & Paris, T. (2020). La cité du cinéma, un outil à la croisée des enjeux d'une entreprise, d'un territoire et d'une industrie culturelle. *Cahiers de Champs Visuels*, (18/19).

## 1. Un mouvement pour rivaliser avec les standards de production internationaux

Le projet de la Cité du Cinéma trouve son origine chez un ensemble d'acteurs de l'industrie française du cinéma et de l'audiovisuel ayant eu la conviction, faisant suite au constat que la France n'avait pas la capacité de produire des films de standards internationaux, qu'un pôle cinématographique pourrait faire rentrer la France dans la production mondialisée. Les moyens de production alors disponibles sur le territoire ne rivalisaient pas avec les grands pôles cinématographiques mondiaux : certains grands studios de cinémas américains où leurs équivalents en Europe comme en Angleterre ou en Italie.

La conviction était alors que pour faire valoir les créations des acteurs français de la production, il fallait un équipement de production adapté et que cet équipement donnerait les moyens à une nouvelle génération d'artistes de rivaliser avec les productions internationales. La Cité du Cinéma est alors pensée comme un ensemble de moyens de production intégrés dans un territoire historiquement lié à la production audiovisuelle qui devaient permettre de rassembler toute une génération d'acteurs et d'améliorer leurs capacités productives suggérant l'apparition de nouveaux mondes de l'art.

Développant *de facto* une proximité géographique et promettant une meilleure efficacité des capacités productives suggérant la possibilité d'innovations et de création d'œuvres quelque peu disruptives d'autre part ; la Cité du Cinéma, dans son intention originelle, laissait penser à la possibilité de donner naissance à un nouveau mouvement cinématographique français.

Par ailleurs, dès son origine, le projet s'inscrit dans une double volonté – entrepreneuriale et politique – impliquant *de facto* le caractère volontariste, si ce n'est de l'émergence d'un mouvement, *a minima* de la transformation de mondes de l'art existants ou de la création de nouveaux.

Hollywood à Paris – ou plutôt, à Saint-Denis – telle était en effet la promesse de la Cité du Cinéma. Après Cinecittà à Rome pour l'Italie, Pinewood à Londres pour la Grande-Bretagne et Babelsberg à Berlin pour l'Allemagne, la France accueillait enfin ses studios de cinéma « à l'américaine ». Cependant, la réalité est à relativiser. S'il est vrai que c'est la première fois que l'intégralité de la chaîne de valeur de l'industrie du cinéma se retrouve concentrée sur un périmètre géographique restreint, de profondes différences sont à noter avec les traditionnels studios américains, notamment dans les intentions associées à la genèse du projet.

Les origines de la Cité du Cinéma sont multiples mais son histoire est indissociable de la société de production cinématographique EuropaCorp. C'est en 1990 que Luc Besson – réalisateur, producteur et scénariste français – fonde Leeloo Productions avant de s'associer avec son partenaire Pierre-Ange Le Pogam – producteur et acteur français – pour fonder EuropaCorp en 1992, partant du constat que la production cinématographique française n'était alors pas satisfaisante. « À cette époque, le système français apparaissait bien trop étriqué et victime d'un furieux manque d'ambition. Les institutionnels du secteur étaient Gaumont, Pathé, UGC et Canal Plus. M6 et TF1 venaient de se lancer dans la production de films de cinéma et ne pesaient pas lourd. Quant aux studios américains, ils produisaient une grande quantité de films mais la qualité des projets était souvent décevante. Leurs patrons étaient plutôt des avocats ou des gestionnaires que des créatifs et des inventeurs à l'exception de DreamWorks, où Steven Spielberg est resté un membre éminent des différentes directions stratégiques. »<sup>22</sup>

Dès son origine, EuropaCorp se positionne en tant qu'acteur alternatif de l'industrie du cinéma : « comme un cri, avec une volonté rebelle et farouche, nous avons voulu résister au déclin du cinéma en France »<sup>23</sup>. Cela conduira les

---

<sup>22</sup> Le Pogam Pierre-Ange, « EuropaCorp. Studio hollywoodien à la française ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2007/5 (N°67)

<sup>23</sup> *Ibidem*

dirigeants à faire d'EuropaCorp une société française capable de produire et de distribuer des films d'envergure internationale.

Mais revenons à ses débuts ; EuropaCorp produit deux premiers films français : *Yamakasi* d'Ariel Zeitoun et *15 août* de Patrick Alessandrin, qui fonctionnent suffisamment bien pour convaincre les dirigeants de revoir leurs ambitions à la hausse. Refusant de laisser un autre acteur capter les marges de leurs films, les dirigeants d'EuropaCorp intègrent alors verticalement tous les métiers de la chaîne de valeur du cinéma : financement et production, distribution et marketing, vente à la télévision française et vente à l'international, commerce dérivé, films publicitaires, exploitation via la création de multiplex. De plus – l'idée du projet est ancienne – est affirmée l'intention de disposer de studios à Saint-Denis.

Ces studios « à l'américaine » devaient permettre à la société de rivaliser en termes de standards de production et de distribution, avec les grandes productions internationales. Néanmoins, aussi ambitieux que pussent être les dirigeants d'EuropaCorp, le projet ne pouvait pas être porté par la société seule. C'est dans ce contexte que plusieurs acteurs se sont réunis autour du projet de la Cité du Cinéma, créant *de facto* un pôle cinématographique dédié à la filière audiovisuelle.

*Nota bene* : Les histoires d'EuropaCorp et de la Cité du Cinéma ont connu bien des rebondissements. En 2021, suite à l'échec relatif du film *Valérian et la Cité des mille planètes*, sorti en 2017 et participant, entre autres, aux difficultés financières de la société EuropaCorp, cette dernière a cédé une grande partie de ses actifs (particulièrement de son activité d'exploitation), a réduit drastiquement son effectif, et de nouveaux actionnaires sont rentrés au capital.

Le périmètre de notre étude porte sur la Cité du Cinéma dans une période qui s'étend de sa genèse à la sortie du film *Valérian et la Cité des mille planètes*

(2017). Les citations restituées sont celles des acteurs interrogés en poste à cette période (*confer* chapitre Méthodologie et conception de la recherche).

*Des studios et des studios...*

Le terme *studio* prend couramment deux significations dans la langue française. Ou bien il fait référence aux studios intégrés sur le modèle américain ; ou bien il désigne les seuls plateaux de tournage. Nous aurons tendance à l'employer dans cette deuxième signification alors que nous parlerons de pôle cinématographique pour la première ou nous préciserons « sur le modèle des studios américains ».

La société EuropaCorp a été véritablement le levier de ce projet à deux composantes, l'une cinématographique et l'autre immobilière, car dès le départ, il s'agit – nous l'avons évoqué – de donner au projet une assise économique et financière pérenne dans un secteur où l'activité peut être qualifiée de discontinue. Pour favoriser cette réussite, la Cité du Cinéma n'offre pas seulement un lieu et des plateaux de tournage prêts à l'emploi, elle est pensée pour intégrer l'ensemble des activités nécessaires qui sont fournies par des prestataires, et sont autant d'entités économiques distinctes. Aussi, le projet voit le jour dans la convergence de deux dynamiques : une dynamique entrepreneuriale initiée par Luc Besson et une dynamique économique et territoriale, initiée par les pouvoirs publics.

La genèse de ce projet met ainsi en évidence une très forte volonté de donner naissance à un nouveau mouvement cinématographique, basé sur une génération d'acteurs capables de rivaliser avec les grandes productions internationales mais aussi avec une volonté d'unité esthétique, centrée autour du territoire nord parisien, une des idées de Luc Besson étant d'exploiter le potentiel des banlieues. Pour cela, s'inscrivant pleinement dans une volonté politique de dynamisme territorial, le projet avait pour objectif d'agrèger un ensemble d'acteurs autour d'un territoire historiquement lié à la production cinématographique française. En



d'autres termes, le projet de la Cité du Cinéma, tel qu'il a été voulu et conçu par Luc Besson, interroge la capacité d'un acteur intégré – au sens des rôles types définis dans les mondes de l'art – à innover en modifiant profondément les conventions des mondes de l'art préexistants dans lesquels il évolue.

Le cas de la Cité du Cinéma interroge ainsi directement l'agentivité d'acteurs distincts (artistes, entrepreneurs, pouvoirs publics), à la fois internes et externes aux mondes de l'art, sur l'émergence des mouvements, et nous conduit alors à étudier le rôle d'un équipement de production voulu et conçu par des acteurs particuliers dans l'émergence d'un mouvement artistique. L'intégration de ce projet dans le cadre du projet du Grand Paris et de la création d'un *cluster* audiovisuel permet aussi de mettre en perspective le caractère volontariste d'un regroupement géographique et interroge directement la capacité à forcer la proximité entre différents acteurs ; proximité géographique dans un premier temps, qui pourrait engendrer d'autres types de proximités dans un second temps.

## 2. La genèse du projet : des volontés distinctes qui convergent

Nous proposons, dans un premier temps, de montrer comment deux volontés d'acteurs distincts ont convergé dans leurs désirs de dynamiser la production audiovisuelle française et de donner naissance à une nouvelle génération de cinéastes français pouvant produire des œuvres à la hauteur des standards internationaux.

### 2.1. Un territoire fertile, une volonté de dynamisme territorial

Le département de la Seine-Saint-Denis a un rapport ancien et étroit avec le cinéma, principalement sur les volets de la production et de la diffusion. Depuis longtemps, il abrite des tournages d'œuvres cinématographiques, de même que des industries techniques liées à ces productions (Rot, Sauguet, De Verdalle, 2010). L'image de lieu-décor potentiel perdure et un pôle Audiovisuel – Accueil des tournages de la commune d'Aubervilliers gère les demandes de tournages émanant de l'industrie du cinéma ou de la télévision. Cette ressource locale ne peut être détachée de l'action municipale qui, dès l'après-guerre, développe une politique culturelle soutenue par ses différents maires<sup>24</sup>. De nombreuses activités ont été développées pour faire du cinéma une pratique sociale et populaire dans le département. Un cinéma municipal ouvre dès les années cinquante dans le bâtiment du Théâtre de la Commune érigé en 1901. Enfin, un festival baptisé *Cinébanlieue* s'y tient chaque année depuis 2012, pour ne citer que quelques éléments saillants.

Avec le projet du Grand Paris initié par Nicolas Sarkozy – alors président de la République – en 2007, une vaste opération de réaménagement a défini des territoires spécialisés autour de Paris ; ils constituent un des éléments de la politique de compétitivité territoriale impulsée par le gouvernement. Ainsi, en

---

<sup>24</sup> Entre autres Jack Ralite, de juin 1984 à mars 2003.

2008, Christian Blanc, secrétaire d'État au développement de la région capitale, propose à Patrick Braouezec, président de Plaine Commune, de constituer un établissement public pour construire de toutes pièces un « *cluster* de la création » à la Plaine Saint-Denis, ce qui ferait de la Cité du Cinéma un élément fort du « territoire de la culture et de la création »<sup>25</sup>.

Porté par la communauté d'agglomération de neuf communes (Aubervilliers, Épinay, l'Île Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte, Saint-Denis, Saint-Ouen, Stains, Villetaneuse), ce projet doit capitaliser sur une certaine spécialisation économique d'un territoire, où sont implantées de nombreuses activités audiovisuelles et cinématographiques. S'y concentre ainsi une part importante des plateaux de tournage de cinéma (50 % du total national) et de l'audiovisuel (près de 80 % des émissions de télévision sont tournées à la Plaine Saint-Denis) (Lebeau, 2014).

Le choix de l'État répond alors à divers impératifs. Au-delà du projet du Grand Paris structuré autour de pôles d'activité, il s'agit d'accompagner l'ambitieux projet de la Cité du Cinéma qui vise à créer un lieu capable de rivaliser avec les plus grands centres de production cinématographiques mondiaux. Depuis 2008, l'État est partie prenante de ce projet par l'intermédiaire de la Caisse des dépôts et consignations qui acquiert pour 150 millions d'euros le foncier de l'opération.

En décrivant l'évolution de ce qui deviendra un « *cluster* de la culture et de la création », Boris Lebeau (2014) montre l'enjeu de cette requalification pour les municipalités qui ont pour objectif de ne pas y impliquer seulement une classe créative. Le Contrat de Développement Territorial (CDT) exprime cette intention : l'un des principaux atouts de Plaine Commune réside en son foisonnement culturel et créatif. Une émulation portée par ses entreprises, ses

---

<sup>25</sup> Site Plaine Commune, consultation Internet 28.02.2018

associations, ses artistes, ses habitants, ses politiques culturelles... C'est pourquoi, au travers de ce CDT, Plaine Commune est identifiée comme un « territoire de la culture et de la création » dans le Grand Paris, un « territoire du cinéma, un lieu où circulent les créateurs et les publics » et où la filière image est « déterminante » avec une forte concentration d'activités. Dans ce contexte, le projet de Luc Besson apparaît comme emblématique par sa dimension et son ambition internationales.

## 2.2. Un cinéaste entrepreneur, la volonté d'un homme, Luc Besson

Pour comprendre l'originalité du projet, il faut rappeler qu'en France, l'organisation des tournages est redéfinie à chaque production et que l'on a plutôt affaire à des structures temporaires et des organisations éphémères (Benghozi, 1989) auxquelles correspondent des offres de studios non intégrés ou encore les studios de tournages à l'étranger envisagés pour leurs moindres coûts.

Revenons sur la genèse du projet, lorsque Luc Besson constate l'absence, sur le territoire français, d'une grande structure de production audiovisuelle intégrant l'ensemble de la chaîne de valeur. Ayant passé plusieurs années aux États-Unis où ses films avaient attiré des producteurs américains, il y a observé une organisation de la production où tout est rassemblé en un seul lieu : la partie créative, la production, la réalisation, les studios de tournage, les restaurants, la garderie, *et cætera* ; au contraire de la France, où toutes ces activités sont éclatées.

Comme nous l'avons vu en introduction, la vision du cinéaste est déjà profondément liée à celle de l'entrepreneur. En 2017, à la sortie de *Valérian et la Cité des mille planètes*, Luc Besson avait alors réalisé dix-sept films et en avait produit plus de cinquante via sa Société EuropaCorp. Or, si le cinéaste a toujours souhaité réaliser des films de plus en plus ambitieux, dès ses débuts, EuropaCorp a été développée dans le but de produire des films d'envergure internationale. C'est ainsi qu'au début des années 90 et 2000, Luc Besson et Pierre-Ange Le

Pogam<sup>26</sup> constatent un déficit de structures de production dans la plupart des pays d'Europe.

Les dirigeants décident alors de développer un système de production inédit en France intégrant l'ensemble des métiers du cinéma<sup>27</sup> :

- financement et production ;
- distribution et marketing ;
- vente à la télévision française ;
- vente à l'international ;
- commerce dérivé ;
- films publicitaires ;
- VOD ;
- distribution via la création de multiplex ;
- studios de Saint-Denis.

Les « studios de Saint-Denis », qui deviendront la Cité du Cinéma, peuvent donc être perçus comme l'aboutissement d'une stratégie d'intégration globale qui trouve son origine dans les fondements de la société dans le but de produire des œuvres toujours plus ambitieuses.

Afin de poursuivre cette stratégie, les dirigeants d'EuropaCorp éprouvent le besoin de disposer d'un équipement de production<sup>28</sup> qui optimise les conditions de tournage, permettant un gain de temps dans la gestion des décors, des costumes et de matériels techniques sur place, tout en offrant un cadre de travail plus adapté aux divers acteurs intervenant sur l'ensemble de la chaîne de valeur du film. Il

---

<sup>26</sup> Pierre-Ange Le Pogam co dirigeait EuropaCorp jusqu'à son départ en janvier 2011.

<sup>27</sup> D'après Le Pogam Pierre-Ange, « EuropaCorp. Studio hollywoodien à la française ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2007/5 (N°67)

<sup>28</sup> Nous utilisons le terme équipement de production dans le sens de moyen de production, *id est* « les instruments de travail (outil, usine, infrastructure...) et les sujets du travail (les ressources naturelles et les matériaux bruts...) » (Wikipédia) ayant la particularité d'être réunis sur un territoire circonscrit.

s'agit alors de proposer un lieu qui offre en outre les outils d'emploi d'effets spéciaux et de numérisation qui nourrissent aujourd'hui la production des nombreux films grand public, correspondant à une adaptation aux types de productions du marché.

Cela répond également à la nécessité de maîtriser le calendrier de la production en matière de délais de tournage, mais également de préparation. La production des séries télévisées tributaires de la programmation rigoureuse des chaînes qui les diffusent peut notamment tirer parti d'un tel lieu, nous l'illustrerons avec le cas The Oligarchs Production, productrice de séries pour Canal+ installée dans les studios de la Cité du Cinéma depuis plusieurs années.

Dès l'origine, donc, se retrouve une dualité entre le cinéaste et l'entrepreneur, car, rappelons-le, Luc Besson est à la fois un cinéaste (scénariste et réalisateur) et un entrepreneur producteur (via le studio EuropaCorp qu'il a cofondé, dont il est propriétaire majoritaire et dirigeant). Il eut donc le grand projet de faire un studio ou lieu de tournage à la française, qui soit le pendant des studios américains concrétisant sa vision de cinéaste autant que sa vision d'entrepreneur. Mais le projet de la Cité du Cinéma tel qu'il a été conçu, comme un pôle cinématographique s'intégrant dans une stratégie de développement économique en partenariat avec les pouvoirs publics, ne faisait pas partie de l'intention stratégique.

**Direction EuropaCorp** « La Cité n'est pas une décision stratégique, c'est au départ la vision d'un homme qui trouve par la suite un sens, une logique, une rationalité *a posteriori*. Ça n'a pas été un projet qui a avancé sur un tapis roulant. »

La Cité s'est implantée sur la friche industrielle d'une ancienne usine hydroélectrique d'EDF qui alimentait le métro parisien, et dont l'exploitation a cessé en 1981.

**Direction EuropaCorp** « Dès les années 1990, Luc Besson avait repéré ce lieu comme d'autres endroits qui sont utilisés, car ils ont des qualités plastiques ou graphiques, et facilitent l'accès aux camions nécessaires au cours d'un tournage. Il y a tourné son film *Léon* en 1999. Un escalier utilisé dans une scène du film y a été conservé tel quel. Cet endroit l'avait conquis et il envisageait d'y installer un studio. »

Luc Besson procède alors personnellement à l'achat des terrains en 2004 (il les cédera à Vinci lors de la réalisation du projet). Mais c'est l'intégration du projet dans le cadre du projet du Grand Paris qui permet la concrétisation et la construction de la Cité du Cinéma telle que nous la connaissons aujourd'hui.

### 2.3. Deux volontés qui convergent dans une opération immobilière de la Caisse des dépôts et consignations

En d'autres termes, la vision de l'entrepreneur doit se confronter aux conditions de viabilité économique d'une telle entreprise. Ce qui était un objectif entrepreneurial de développer un équipement de production se concrétise dans le projet, plus large, de la Cité du Cinéma, s'intégrant lui-même dans le projet de création et de développement d'un pôle de compétitivité du Grand Paris au sein duquel la Cité du Cinéma doit être l'élément central. Il s'agit alors d'anticiper le partage de cette infrastructure en l'ouvrant à des productions extérieures, de rechercher des activités complémentaires pour occuper les mètres carrés disponibles, et de bâtir un montage financier avec des entités différentes pour supporter les aspects immobiliers du fonctionnement la Cité.

**Direction EuropaCorp** « Une partie des terrains a été exigée par la Caisse pour faire une opération immobilière. Le terrain a été optimisé, mais réduit en surface. Il y a eu négociation avec la Caisse des Dépôts. Pour contribuer au retour sur investissement, plusieurs entités ont été créées. La nef et les surfaces tertiaires sont propriété de la Caisse à 75% et de Vinci Immobilier à 25% ».

Les travaux peuvent alors commencer, ils portent d'une part sur la transformation de l'usine réhabilitée dont la nef centrale conservée – qui deviendra la Nef Lumière – et d'autre part sur la construction de neuf plateaux de tournage de tailles variables. La Cité du Cinéma est inaugurée en 2012.

Ainsi, si la Cité du Cinéma est indépendante d'EuropaCorp, cette dernière détient en partie la plupart des sociétés essentielles à son fonctionnement. Nous pouvons notamment remarquer qu'en 2016, la société détient :

- 40% la Société d'Exploitation des Studios de Paris (détenue aussi à 9,99% par Front Line dont Luc Besson est dirigeant et actionnaire) qui exploite les studios de la Cité du Cinéma ;

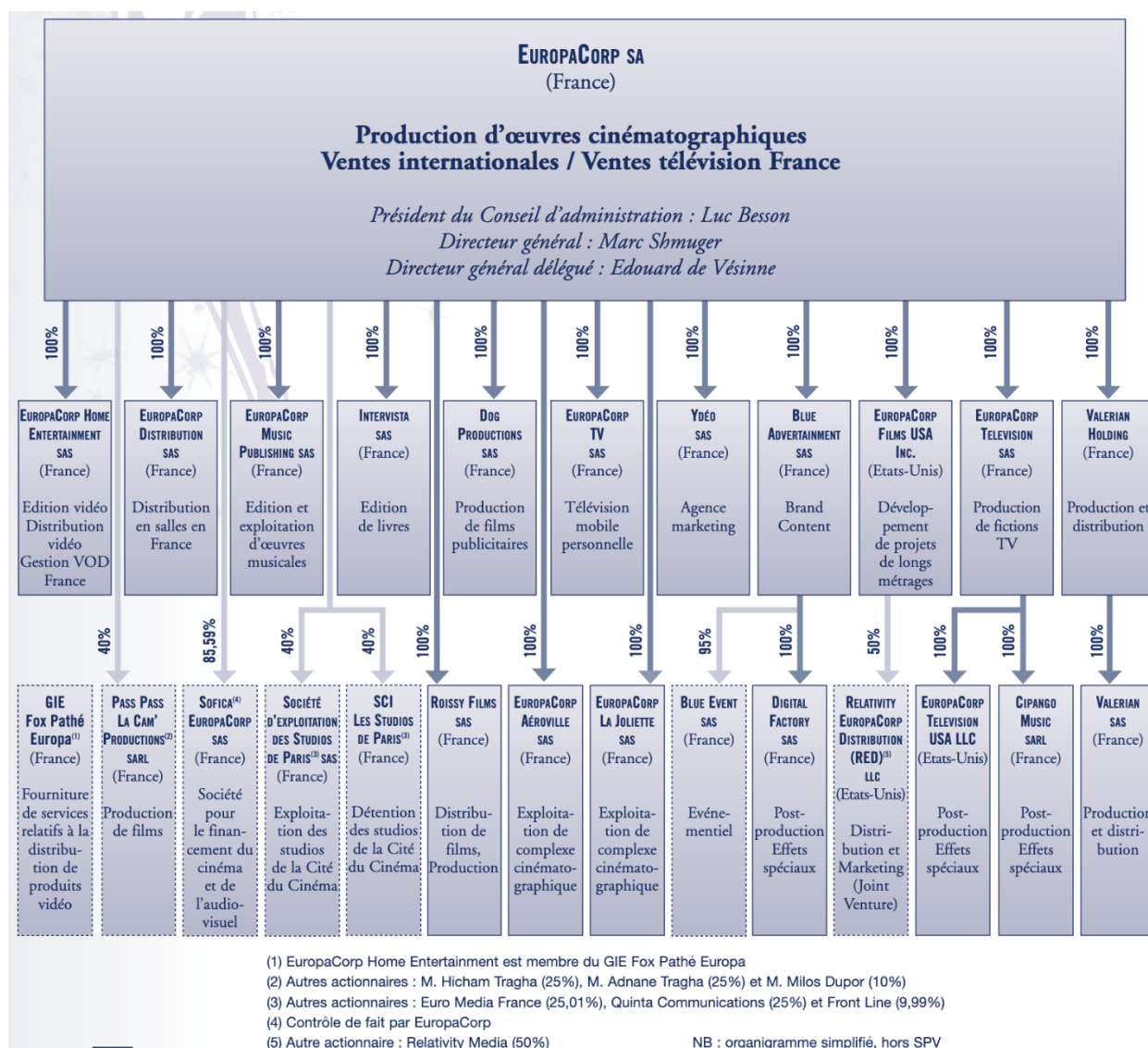
- 40% des Studios de Paris (détenue aussi à 9,99% par Front Line dont Luc Besson est dirigeant et actionnaire) qui détient les plateaux de la Cité du Cinéma.

- 100% de Digital Factory, société de postproduction et d'effets spéciaux implémentée à la Cité du Cinéma ;

- 95% (via Digital Factory) de Blue Event, qui propose une offre d'évènementiel à la Cité du Cinéma.



**Tableau III.1 – Structure simplifiée du Groupe au 30 juin 2016<sup>29</sup>**



La Cité du Cinéma se construit alors comme un équipement de production au service de la production audiovisuelle française que nous proposons maintenant de décrire afin de comprendre, par la suite, en quoi il est inédit dans le paysage audiovisuel français et ainsi, de comprendre son éventuel rôle dans l'émergence d'un mouvement.

<sup>29</sup> Source : document de référence 2015-2016 EuropaCorp

### 3. La Cité du Cinéma, un équipement de production au service de la production audiovisuelle française

La Cité du Cinéma est donc construite comme un équipement de production au service de l'industrie audiovisuelle française que nous proposons à présent de décrire.

Différentes sociétés se répartissent les locaux, suivant un mode d'occupation provisoire ou pérenne. La société EuropaCorp dont le siège se situe dans la « Tour » est locataire de 9 000 m<sup>2</sup>, elle n'en occupe qu'une partie et assure la gestion du restant mis en location à l'occasion des différentes productions cinématographiques. Les Studios de Paris et la Nef Lumière louent les locaux de tournage pour les premiers, de bureaux ou d'événementiel pour la seconde. Par cette offre d'espaces locatifs, la Cité s'ouvre à d'autres occupants.

**Tableau III.2 – Les sociétés présentes à la Cité du Cinéma en 2016<sup>30</sup>**

Société	Prestation	Catégorie
Les Studios de Paris	Propriétaire des Studios	Services audiovisuels de la Cité du Cinéma
Société d'Exploitation des Studios de Paris	Exploitation des Studios	
Guard Corp	Sécurité	Services annexes de la Cité du Cinéma
Le B.O.	Restauration	
Moma Selection	Communication événementiel	
La Cité des enfants	Crèche	
Sociétés de productions (entre 10 et 20)	Production audiovisuelle	Entreprises locataires audiovisuelles
Cinématrans	Service de transport de matériel spécialiste du cinéma	
Digital Factory	Postproduction	
Next Shot	Location de matériel audiovisuel	
École de la Cité	Enseignement supérieur	Formation
École nationale supérieure Louis Lumière	Enseignement supérieur	
Make Up Forever	École de maquillage spécialisée dans le cinéma et la télévision	
La N.E.F des acteurs	École d'acteurs	

<sup>30</sup> La liste a évolué ensuite, notamment à la suite des difficultés financières auxquelles a dû faire face EuropaCorp entre 2018 et 2020.

Si la Cité du Cinéma n'est pas une entité juridique – elle est, en revanche, une marque déposée – nous pouvons remarquer qu'elle est composée de plusieurs types de sociétés.

– Les services audiovisuels de la Cité du Cinéma. Ils correspondent à l'offre de lieux de tournage de la Cité du Cinéma. Ce sont les « studios » au sens commun du terme. Ils sont le cœur de l'activité de la Cité.

– Les services annexes de la Cité du Cinéma. La Cité du Cinéma propose aussi de manière inédite des services pour assurer son bon fonctionnement (comme un service de sécurité) ou faciliter la vie des personnes sur place (restaurant, crèche).

– Les entreprises locataires audiovisuelles. La Cité du Cinéma, c'est aussi des espaces mis à disposition d'entreprises des métiers audiovisuels. On y retrouve entre dix et vingt sociétés de production qui s'y installent pour des durées de quelques mois à plusieurs années. D'autres métiers de l'audiovisuel y sont aussi représentés, comme la postproduction, le transport spécialisé dans l'audiovisuel ou la location de matériel audiovisuel.

– Les écoles de formation. La Cité du Cinéma abrite plusieurs écoles de formation liées aux métiers du cinéma et de l'audiovisuel au sens large : l'historique et première école de cinéma française, l'ENS Louis Lumière, qui a déménagé à la Cité du Cinéma en 2012 ; l'École de la Cité, établissement d'enseignement supérieur privé et gratuit créé par Luc Besson en 2012 ; Make Up Forever, qui proposent des formations de maquillage dans le cinéma et la télévision ; et la N.E.F des acteurs, école d'acteurs.

Nous proposons maintenant de décrire et caractériser plus précisément les principaux équipements et sociétés présents sur le site de la Cité du Cinéma.

### 3.1. Services audiovisuels de la Cité du Cinéma

#### *Les Studios de Paris*

L'entité Studios de Paris gère 20 500 m<sup>2</sup> de surface de bureaux modulables et les loue aux équipes de préparation des tournages. Ces espaces flexibles permettent d'offrir aux réalisateurs des locaux équipés de toute l'infrastructure technique nécessaire, ainsi que des équipements spécialisés pour la postproduction des films comme l'étalonnage et le mixage. L'équipement et les connexions informatiques qui sont indispensables à l'heure où le film relève d'un processus entièrement dématérialisé peuvent y être rapidement installés.

**Direction Studios de Paris** « Le film maintenant relève d'un processus entièrement dématérialisé. Les équipements des Studios de Paris permettent des tournages en temps réel d'effets spéciaux. »

Concrètement, les différents équipements de la Cité du Cinéma permettent au réalisateur de filmer, d'envoyer quasiment instantanément le flux vidéo non compressé à un service de postproduction qui peut y appliquer des effets en temps réel et les renvoyer afin qu'il puisse avoir un aperçu fidèle de ces traitements, avec une latence quasi nulle.

#### *La société d'exploitation des studios de Paris*

Cette société gère les plateaux de tournage, d'un total d'environ 11 000 m<sup>2</sup>, pour les productions, selon des durées variables, qui ne sont pas nécessairement alignées sur la location des bureaux aux équipes de production.

Les neuf plateaux sont de tailles variables. Pour son film *Malavita* (2013), Luc Besson investira le plateau n°5, le plus grand des neuf studios de la Cité du

Cinéma : 2 000 m<sup>2</sup>, 16 mètres de haut, plancher en béton lisse, au centre une fosse de 20 mètres sur 20, profonde de 3 mètres. Les studios sont équipés et proposent un confort certain pour leurs occupants : vestiaires, sanitaires, loges pour artistes sont prévus. Plusieurs types de sols sont proposés : béton pour supporter des agencements spéciaux de mise en scène, parquet de bois pour les scènes d'intérieur. L'accès aux décors et aux différents équipements est l'œuvre de prestataires sollicités par chaque production.

Certains des plateaux sont loués à l'année, comme c'est le cas pour la société The Oligarchs Productions, installée depuis 2013. D'autres abritent des émissions de télévision récurrentes qui y accueillent du public. Des surfaces sont destinées à la préparation et au stockage de matériel, elles comprennent des ateliers de décoration et salles de montage.

**Tableau III.3 – Les neuf plateaux de la Cité du Cinéma**

Plateau	Surface (en m <sup>2</sup> )	Plancher
8	604	bois
7	792	bois
1	803	bois
2	803	bois
6	999	béton lisse
3	1046	bois
4	1046	béton lisse
9	1242	béton lisse
5	2069	béton lisse

Les équipes de tournage font appel à des prestataires (présents ou non sur le site), pour certains équipements. Les entreprises qui apparaissent sur le site des studios de Paris déclinent différentes prestations, comme le montre le tableau suivant.

Enfin, sont à disposition des équipes de tournage : loges d'artistes, loge HMC (Habillage, Maquillage, Costumes), loges VIP, bureaux, menuiserie, cabine

de peinture, stockage de production et atelier, restaurant, restaurant de production *backstage*, salle de gymnastique.

La Cité offre ainsi toute une série de prestations indispensables à la mise en œuvre d'un tournage, lesquelles sont disponibles *in situ*, donc sans délai.

Rappelons que si EuropaCorp et Luc Besson à titre personnel détiennent presque 50% du capital des deux sociétés ci-dessus, la gestion est indépendante dans les faits et EuropaCorp est théoriquement traitée en client, comme n'importe quelle autre société de production.

**Direction EuropaCorp** « Les Studios de Paris est la société qui gère les studios. Nous pouvons annoncer nos tournages suffisamment à l'avance. Mais il nous est arrivé de ne pas pouvoir disposer d'un studio pour tourner un petit film. »

### 3.2. Services annexes de la Cité du Cinéma

#### *Des locaux pour des manifestations événementielles*

La restauration de la Nef, bâtiment emblématique du site d'une surface de 4 280 m<sup>2</sup>, a été faite en prévoyant une grande flexibilité des surfaces à aménager. La Nef abrite également des locaux destinés à recevoir du public, gérés par la société Moma Sélection qui y organise des projections, des manifestations et des événements privés. Ils comprennent trois salles de projection de 50, 100 et 1 000 places.

La Cité du Cinéma accueille aussi des sociétés assurant des services pour son bon fonctionnement (sécurité) ou pour améliorer le quotidien du personnel sur place, sur le modèle des studios américains (crèche, restauration, par

exemple). Cette offre de service découle directement de la vision initiale de Luc Besson.

**Direction EuropaCorp** « Puis [Luc Besson] est parti aux USA après que ses films [ont] attiré les producteurs américains. Là-bas, il avait apprécié ces espèces de *clusters*. Tout est rassemblé sur un lieu : les bureaux de création, les bureaux d'écriture, les producteurs, les réalisateurs, les studios de tournage, les restaurants, la garderie... Cela crée une énergie positive, cela oblige les gens à travailler ensemble dans une industrie collaborative où il y a beaucoup de corps de métier. En France, tout est assez éclaté. C'était un fantasme de faire un studio à la française qui soit le pendant des studios américains. »

### 3.3. Entreprises locataires audiovisuelles

#### *EuropaCorp*

EuropaCorp représente une société de production particulière sur le site puisqu'elle y détient et loue des espaces. Initiatrice du projet de la Cité du Cinéma, elle est la société qui détient le plus d'espace. Elle est en partie propriétaire des deux sociétés des studios et de leurs exploitations, mais aussi de sociétés spécialisées comme Digital Factory.

Elle, ainsi que Luc Besson – dont les deux volontés sont parfois difficilement dissociables – ont impulsé et impulsent des projets liés à la Cité. Nous pouvons notamment citer la création de l'École de la Cité par Luc Besson (que nous détaillons ci-dessous) qui montre, dès la genèse du projet, la volonté de créer un pôle cinématographique « total ».

### *Sociétés de productions*

Entre dix et vingt sociétés de production (de films ou de contenus audiovisuels au sens plus large) sont présentes sur place avec une rotation importante. On y retrouve des sociétés qui y ont installé leurs sièges sociaux (*nota bene* : en France, les sociétés de production de films peuvent être de très petites structures) comme des sociétés qui y louent des espaces pour des durées déterminées. En effet, en plus de l'accès aux différents plateaux de tournage, des locaux de travail peuvent être loués aux entreprises.

Certaines y restent quelques semaines seulement quand d'autres, comme The Oligarchs Productions<sup>31</sup>, louent à l'année, en renouvelant chaque année. Sont ainsi produits des films, des séries TV, des publicités, *et cætera*.

### *Sociétés des métiers du cinéma*

Quelques sociétés spécialisées dans des métiers particuliers du cinéma et de l'audiovisuel sont présentes sur places, nous pouvons notamment citer :

- Cinématrans, une société spécialisée dans le transport de matériel du cinéma ;
- Digital Factory, société de postproduction disposant de 2 500 m<sup>2</sup>, qui traite l'intégralité de la chaîne de postproduction, du tournage à la livraison ;
- Next Shot, société de location de matériel audiovisuel.

Les sociétés de production peuvent faire appel aux services de ces sociétés comme elles peuvent décider de faire appel à des sociétés externes au site.

---

<sup>31</sup> TOP est restée locataire des locaux de la Cité du Cinéma pendant l'intégralité de la production de la série *Le Bureau des Légendes*, de 2014 à 2020.



### 3.4. Formation

Enfin, et ceci est inédit dans le paysage français, la formation de nouveaux talents est une autre composante de la Cité du Cinéma, en atteste la présence de plusieurs établissements d'enseignement, dont deux écoles de cinéma, l'École Louis Lumière et l'École de la Cité qui se sont installées sur le site quelque temps après sa création.

#### *L'École Nationale Supérieure Louis Lumière*

Cette école a quitté en 2012 son siège de Noisy-Le-Grand, où elle avait emménagé en 1989, pour s'installer à la Cité du Cinéma. L'école a le statut d'établissement public administratif. Accessible sur concours, elle forme cent cinquante élèves et décerne 50 diplômes par an dans trois spécialités : Photo, Cinéma, Son. La formation débouche principalement vers les métiers de la postproduction et du son. Mais d'autres directions sont possibles (image, spectacle vivant, TV, communication, musées, et quelquefois réalisation). L'école met à disposition des élèves ses nombreux matériels et leur permet de tester certains équipements grâce à la proximité géographique des autres entreprises.

#### *L'École de la Cité*

L'école existe depuis 2012. Elle a été fondée par Luc Besson autour de plusieurs principes. L'école devait être gratuite et accessible sans condition de diplôme. Le concours est construit de manière à capter l'ensemble de la jeunesse française (la seule condition d'inscription est l'âge). Les épreuves sont conçues et organisées par son fondateur. La première épreuve est artistique et se déroule dans un délai volontairement très court. Ensuite, le jury sélectionne entre 200 à 300 candidats pour la deuxième épreuve. La troisième et dernière épreuve, d'une

durée de vingt-quatre heures, teste les réflexes et l'appétence pour le métier. Cette troisième épreuve vise aussi à permettre au jury d'observer les comportements en situation réelle. Du fait de ce mode de sélection, la volonté affichée est que les élèves soient de toutes origines, sans déterminisme autre que le talent et la volonté de faire du cinéma.

**Direction École de la Cité** « L'école existe depuis 2012. On voit clairement une dynamique. Pour le fondateur Luc Besson : l'école devait être gratuite et accessible sans condition de diplôme. Elle forme des réalisateurs et des scénaristes en deux ans. Et la formation est pratique. Je souhaite que cette école ait deux vertus : son concours et sa pédagogie. Le concours est fait de telle manière qu'on arrive à capter tout le spectre de la jeunesse française, des gens créatifs et motivés. À Bac + 5 aussi bien qu'à Bac – 5. C'est toute la représentation de la jeunesse qui est présente. »

L'école forme des réalisateurs et des scénaristes en deux ans. Les promotions d'environ 60 élèves se répartissent équitablement entre ces deux métiers acquis par des connaissances basées sur la pratique et directement orientées vers l'industrie. La pédagogie est axée sur le projet avec une organisation mentor/apprenant, les mentors accompagnant les étudiants durant leurs parcours.

**Direction École de la Cité** « L'école a l'avantage d'être insérée dans un écosystème du cinéma. Les étudiants ont ainsi toutes les ressources dont ils peuvent avoir besoin à leur portée. Plus de 200 « films » – au sens de créations audiovisuelles – ont été faits depuis que l'école existe. Certains ne sont que des exercices pédagogiques, mais d'autres ont une véritable dimension artistique et aident les étudiants à passer les premières barrières très sélectives qui conduisent à la réalisation du premier long métrage. La proximité des entreprises et des productions présentes dans la Cité du

Cinéma leur permet de trouver facilement des stages sur lesquels ils peuvent se former. »

### 3.5. Un équipement inédit de la filière audiovisuelle française

En synthèse, c'est ainsi que l'ensemble des métiers de l'industrie sont représentés, ainsi que des activités annexes et des offres de formation. Or, comme nous allons le voir, la Cité du Cinéma, comme pôle cinématographique, est un équipement tout à fait inédit dans le paysage audiovisuel français. Cet équipement a *a priori* deux effets sur la possibilité de l'émergence d'un mouvement. D'une part, il permet de regrouper sur un territoire géographique un ensemble d'acteurs hétéroclites, intervenant sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'audiovisuel français. En ce sens, il permet, *a minima*, une proximité géographique, et interroge la possibilité d'autres types de proximité. D'autre part, il permet une remise en cause des conventions – ici, des moyens de production – permettant des innovations au sens où nous les avons définies.

L'offre de studios – comme plateaux de tournage – française est hétéroclite ; de studios se composant d'un seul plateau de quelques centaines de mètres carrés à des studios se composant d'une dizaine de plateaux, dont certains de plusieurs milliers de mètres carrés. Nous proposons une comparaison avec quelques studios français qualifiés « d'incontournables » ou de « cultes » par le Centre Nationale du Cinéma et de l'image animée (CNC) lors du Paris Image Location Expo des 21 et 22 janvier 2018 : Bry-sur-Marne, La Victorine, La Belle de Mai, Les Studios de Boulogne, Les Studios de Billancourt (fermés en 1992) et les Studios d'Épinay ; nous rajoutons les studios d'Arpajon et les studios d'Aubervilliers, dont leurs tailles sont comparables à ceux des studios de la Cité du Cinéma.

**Tableau III.4 – Comparaison des caractéristiques des principaux Studios français<sup>32</sup>**

<b>Studios<sup>33</sup></b>	<b>Plateaux<sup>34</sup></b>	<b>Bureaux, espaces de travail</b>	<b>Autres activités audiovisuelles (postproduction, transports, loges) et services pour personnel.</b>	<b>Formations</b>	<b>Commentaires</b>
Cité du Cinéma 62 000 m <sup>2</sup> Saint-Denis	9 plateaux (11 000 m <sup>2</sup> ) De 600 m <sup>2</sup> à 2 000 m <sup>2</sup>	+++	+++	+++	
Bry-sur-Marne 20 000 m <sup>2</sup> Bry-sur-Marne	7 plateaux (5 300 m <sup>2</sup> ) De 600 m <sup>2</sup> à 1 100 m <sup>2</sup>	+++	++	-	
La Victorine 7 000 m <sup>2</sup> Nice	11 plateaux (6 000 m <sup>2</sup> ) De 275 m <sup>2</sup> à 1 175 m <sup>2</sup>	+	+	-	
Pôle Média La Belle de Mai 17 000 m <sup>2</sup> Marseille	4 plateaux (1 750 m <sup>2</sup> ) De 350 m <sup>2</sup> à 1 000 m <sup>2</sup>	+++	+++	++	
Canal Factory 12 000 m <sup>2</sup> Boulogne-Billancourt	4 plateaux (2 000 m <sup>2</sup> ) De 133 m <sup>2</sup> à 950 m <sup>2</sup>	NC	NC	-	<i>Anciens Studios de Boulogne</i>
Les Studios d'Épinay Épinay-sur-Seine	4 plateaux (2 300 m <sup>2</sup> ) De 200 m <sup>2</sup> à 1500 m <sup>2</sup>	+	+	-	<i>Anciens Studios Éclair</i>
Les Studios d'Arpajon 27 000 m <sup>2</sup> Saint-Germain-lès-Arpajon	10 plateaux (11 000 m <sup>2</sup> ) De 500 m <sup>2</sup> à 4 000 m <sup>2</sup>	-	-	-	<i>Anciens Studios 91, fermés en 2012, réouverts partiellement en 2018</i>
Les Studios d'Aubervilliers 16 000 m <sup>2</sup> Aubervilliers	3 plateaux (2 500 m <sup>2</sup> ) De 400 m <sup>2</sup> à 1 300 m <sup>2</sup>	+	++	-	

<sup>32</sup> Sources : sites internet des différents studios, consultés en 2021 et sources secondaires. Certaines sources sont imprécises ou contradictoires entre elles.

<sup>33</sup> Voir annexes pour les plans des studios

<sup>34</sup> Les valeurs des surfaces sont arrondies.

Le pôle cinématographique de la Cité du Cinéma constitue donc un équipement inédit des paysages des productions franciliennes et françaises sur plusieurs points.

Premièrement, avec sa superficie totale de 62 000 m<sup>2</sup> et 11 000 m<sup>2</sup> de plateaux de tournage, la Cité constitue un équipement de taille supérieure à ceux que l'on peut trouver en région parisienne. Les studios d'Arpajon, qui proposaient 11 000 m<sup>2</sup> de plateaux dont un d'une dimension de 4 000 m<sup>2</sup> ont fermé en 2012 et ont seulement partiellement rouvert en 2018. D'autres studios – comme ceux d'Aubervilliers ou d'Épinay par exemple – ne sont pas comparables en matière de taille et sont vieillissants.

Deuxièmement, la Cité du Cinéma propose aussi une offre de bureaux et d'espaces de travail plus développée que les autres sites. Si certains d'entre eux – comme les studios de Bry-sur-Marne – font de même, la Cité propose aussi bien des locations courtes, comme cela se fait classiquement que des locations plus longues, où les sociétés de production peuvent y installer leurs sièges sociaux et leurs activités.

Troisièmement, la Cité du Cinéma est construite comme un pôle cinématographique c'est-à-dire un ensemble qui fédère d'autres acteurs participant à l'essor du cinéma : des industries techniques, des éditeurs, des diffuseurs ou d'autres entreprises liées plus largement à l'audiovisuel. On peut suivre dans l'installation des entreprises sur place la montée en puissance de ce projet et repérer l'importance qu'y prennent les programmes destinés à la TV. Mais le site abrite aussi plusieurs écoles de formation des métiers du cinéma ou des métiers annexes, notamment la prestigieuse École Nationale Supérieure Louis Lumière. Le Pôle Média La Belle de Mai de Marseille partage ces caractéristiques d'être un site regroupant une multitude d'acteurs, mais il n'a pas l'envergure de la Cité du Cinéma et se définit comme « une pépinière dédiée aux *start-up* des secteurs multimédias et contenus numériques » s'éloignant *de facto* du modèle du studio de cinéma intégré « à l'américaine ».

Si chacune des caractéristiques de la Cité du Cinéma peut se retrouver dans d'autres offres de studios, elle est donc le seul site à rassembler l'ensemble de ces activités, et ceci dans une plus grande envergure que les autres offres. Elle permet alors d'engendrer un volume de production important : en août 2020, nous pouvons recenser 706 productions audiovisuelles de tout type (films, séries TV, publicités, séries internet, *et cætera*) dont au moins une partie de la production s'est déroulée à la Cité du Cinéma, via l'intermédiaire des Studios de Paris.<sup>35</sup>

Cette description montre que, dès son origine, la Cité se construit comme un équipement de production qui est inédit dans le paysage français. Sur le plan de l'offre de production, elle met à disposition des équipements d'une modernité et d'une technicité jusqu'alors jamais atteintes. Plus que de simples studios de production, c'est un pôle cinématographique qui s'est développé autour de la production audiovisuelle, allant d'espaces commerciaux permettant la valorisation du lieu à la présence d'offres de formation permettant une proximité entre enseignement, formation et pratique.

---

<sup>35</sup>Source : site internet [www.imdb.com](http://www.imdb.com)

#### 4. L'émergence de nouveaux mondes de l'art, les prémisses de l'émergence de mouvements

Il s'agit maintenant de comprendre comment cet équipement de production nouvellement créé peut avoir des effets sur l'émergence de mouvements : en être à l'origine ou les favoriser par exemple.

Cet équipement est inédit dans le paysage cinématographique et audiovisuel français, aussi bien par sa taille que par les offres qu'il propose. Si ce projet a été initié dans la convergence de deux volontés distinctes, il est ensuite mis au service d'une multitude d'acteurs, qui peuvent l'utiliser de manières variées.

Émergent alors progressivement de nouveaux mondes de l'art dont les différents acteurs qui les composent tirent profit de ce nouvel équipement, permettant la production d'œuvres dont les processus de fabrication ou les moyens de production sont inédits. Ces nouveaux mondes de l'art se construisent sur les remises en cause des conventions existantes dans l'industrie cinématographique et audiovisuelle, permettant alors d'innover sur les nouveaux moyens de production. Ceci laissant entrevoir les prémisses d'un nouveau mouvement (ou plusieurs) centré autour d'une nouvelle génération d'acteurs français de la production audiovisuelle. De nouveaux types d'œuvres font en effet leur apparition : de grosses productions cinématographiques rivalisant avec les productions internationales, des séries dirigées par des *showrunners* produites à des rythmes alors jamais atteints et connaissant des succès critiques et publics, et des créations de jeunes acteurs connaissant des succès critiques suffisamment remarquables.

Nous proposons de décrire ces acteurs et leurs productions à travers trois cas types : EuropaCorp à qui la Cité du Cinéma a permis de poursuivre ses ambitions de grosses productions internationales ; The Oligarchs Production, société de production française qui s'est installée de manière durable dans les locaux de la Cité du Cinéma et qui a donné naissance au *Bureau de Légendes*, série dirigée par

un *showrunner* et dont le mode de production était alors nouveau en France ; et l'École de la Cité et les productions de ses élèves qui ont pu atteindre des succès critiques ou publics notables au regard de la jeunesse de ces acteurs.

#### 4.1. Un équipement servant les ambitions d'EuropaCorp

EuropaCorp est une habituée des grosses productions et peut se vanter de quelques beaux succès au *box-office* mondial dont certains ont dépassé les 100 millions de dollars de recettes :

**Tableau III.5 – Films d'EuropaCorp ayant dépassé 100 millions de dollars de recette<sup>36</sup>**

Nom	Date de sortie	Box-office (en dollars)	Produit à la Cité du Cinéma <sup>37</sup>
<i>Lucy</i>	2014	458 millions <sup>38</sup>	Oui
<i>Taken 2</i>	2012	376 millions <sup>39</sup>	Oui
<i>Taken 3</i>	2014	326 millions <sup>40</sup>	Oui
<i>Taken</i>	2008	226 millions <sup>41</sup>	Non
<i>Valérian et la Cité des mille planètes</i>	2017	225 millions <sup>42</sup>	Oui
<i>Le Transporteur 3</i>	2008	109 millions <sup>43</sup>	Non
<i>Arthur et les Minimoys</i>	2006	108 millions <sup>44</sup>	Non
<i>Hitman</i>	2007	101 millions <sup>45</sup>	Non

Premiers constats, depuis sa création en 1992 sous le nom de Leeloo Productions jusqu'à la sortie du film *Valérian et la Cité des mille planètes*, sur les huit films qui ont dépassé les 100 millions de recettes au *box-office*, tous sont sortis lors des dix dernières années et sur les cinq premiers succès, quatre ont été

<sup>36</sup> Jusqu'en 2017.

<sup>37</sup> Au moins en partie.

<sup>38</sup> <https://www.boxofficemojo.com/title/tt2872732/>

<sup>39</sup> <https://www.boxofficemojo.com/title/tt1397280/>

<sup>40</sup> <https://www.boxofficemojo.com/title/tt2446042/>

<sup>41</sup> <https://www.boxofficemojo.com/title/tt0936501/>

<sup>42</sup> <https://www.boxofficemojo.com/title/tt2239822/>

<sup>43</sup> <https://www.boxofficemojo.com/title/tt1129442/>

<sup>44</sup> <https://www.boxofficemojo.com/title/tt0344854/>

<sup>45</sup> <https://www.boxofficemojo.com/title/tt0465494/>



– au moins partiellement – produits à la Cité du Cinéma (seules quelques scènes de *Taken 2* y ont été tournées, le tournage ayant commencé avant l’installation d’EuropaCorp à la Cité, alors que le film *Lucy* y a été entièrement produit). Ceci met en évidence la dynamique de production d’EuropaCorp, capable de produire des films internationaux à gros budget. En effet, ces succès au *box-office* s’expliquent par la capacité qu’ont ces films à s’exporter ; *Lucy* devenant, en 2014, le plus gros succès français à l’international.

La Cité du Cinéma a donc permis à EuropaCorp de poursuivre ses ambitions en termes de grosses productions et cette dynamique a trouvé son paroxysme avec le film *Valérian et la Cité des mille planètes*, adaptation de *Valérian et Laureline*, dessinée par Jean-Claude Mézières et scénarisée par Pierre Christin. Avec un budget de 177 millions de dollars<sup>46</sup>, *Valérian et la Cité des mille planètes* est, à sa sortie, le plus gros budget du cinéma français. L’ambition d’EuropaCorp à l’époque, à peine dissimulée, était de produire des suites, mais surtout, une production sérielle à l’américaine centrée autour du développement d’une franchise, comme la saga *Star Wars*. Le film sera cependant un échec commercial et mettra EuropaCorp en très grande difficulté, comme nous le verrons plus tard. Dans un premier temps, la possibilité de l’émergence d’un mouvement – dans sa capacité à fédérer des acteurs et à innover au sens de la remise en cause des conventions – semble donc portée par un seul acteur : Luc Besson ou son entreprise EuropaCorp.

L’installation dans la Cité du Cinéma permet alors à EuropaCorp de parfaire ses processus de production afin de gagner en efficacité.

---

<sup>46</sup> <https://www.boxofficemojo.com/title/tt2239822/>

**Direction EuropaCorp** « Un tournage, c'est minuté. Toutes les décisions se prennent en préparation. Il y a un plan de travail au départ qui dit jour par jour qui doit être là, comment ça doit s'organiser. Le casting, le repérage, le découpage technique. Plus c'est préparé, plus ça évite les dérapages aux effets financiers importants. [...] Ce sont pour beaucoup des économies intangibles. C'est difficile à mesurer. Surtout si on prend en compte l'amortissement des lieux. C'est plus une économie en temps. Pour les tournages entre des films à budgets différents, les écarts sont tellement énormes que c'est difficile à chiffrer, 5 % ? 10 % ? »

Après avoir intégré verticalement les différents métiers du cinéma, EuropaCorp a donc poursuivi sa stratégie qui trouve sa réalisation finale dans la Cité du Cinéma.

#### 4.2. L'appropriation d'acteurs externes aux projets, le cas de The Oligarchs Production et du *Bureau des légendes*

*Le Bureau des Légendes* (2015-2020) est une série créée par Éric Rochant décrivant de la manière la plus réaliste possible un département de la DGSE. La première saison a été diffusée sur Canal+ en 2015 et elle a été reconduite chaque année jusqu'en 2020, au rythme de 10 épisodes de 52 minutes par an. Accueillie de manière très positive par la critique, *Le Bureau des Légendes* est aussi la première série écrite et produite par un *showrunner* français : Éric Rochant. Ce terme, qui n'a pas d'équivalent en France, désigne l'auteur (scénariste, réalisateur) qui est aussi producteur.

À la fois projet artistique et entrepreneurial, la série *Le Bureau des Légendes* (2015 – 2020) s'appuie sur un modèle industriel innovant développé par la société The Oligarchs Productions (TOP) fondée et dirigée par Alex Berger et Éric Rochant, qui a trouvé sa place au cœur de la Cité du Cinéma.

La série *Le Bureau des Légendes* permet d’appréhender la spécificité de l’offre de la Cité du Cinéma dans sa capacité à permettre l’industrialisation de la fiction en France grâce à un processus de production adapté.

**Direction TOP** « [La Cité] est un lieu propice à la réalisation de films et de séries qui repose sur la disponibilité d’un outil au service de la production. *The Oligarchs* est l’exemple d’une nouvelle organisation qui s’appuie sur les ressources de la Cité du Cinéma. »

TOP s’est installée à la Cité du Cinéma en 2013 et y occupe un studio à l’année ainsi qu’une importante surface de bureaux. Le premier tournage débute en 2014. Contrairement à l’organisation via des structures de production ad hoc qui prévaut dans la production cinématographique, cette société a choisi de pérenniser son installation à la Cité en y localisant à la fois l’écriture des épisodes des séries et leurs tournages. Un nouveau mode d’écriture apparaît avec les séries puisque c’est une équipe d’auteurs – et non pas un ou deux scénaristes – qui élabore les scénarios dans un processus structuré. Cette équipe est en outre amenée à se renouveler, mais sans que cela nuise à la cohérence des épisodes. Cette formule s’accompagne de l’apparition de *showrunners* dont les fonctions d’organiseurs et de managers visent à assurer la cohérence de l’écriture et du tournage des différents épisodes. Éric Rochant l’exprime ainsi<sup>47</sup> : « Le rôle de *showrunner* permet justement de concilier un regard singulier d’auteur avec un rythme de travail plus soutenu. Pour proposer une saison par an, il est nécessaire de faire se chevaucher les différentes étapes. Durant le tournage d’une saison, il faut non seulement commencer à la monter, mais encore écrire la suivante en traitant les épisodes presque simultanément [...]. Le processus même d’écriture n’est pas plus rapide, mais s’inscrit dans une organisation qui permet de raccourcir

---

<sup>47</sup> Rochant Éric, *Naissance d’un showrunner français ou l’art de produire des séries TV*, Le journal de l’école de Paris du management.

les délais de fabrication. Surtout, il n'est plus mené par un auteur unique, mais partagé. [...]

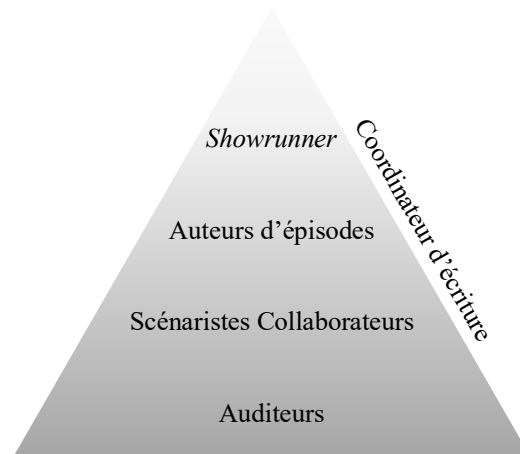
Pour assurer une cohérence stylistique et narrative malgré cette répartition des tâches, il faut qu'un chef d'orchestre supervise l'ensemble. C'est le rôle du *showrunner*. Sa mission de producteur ne tient pas à la recherche de financements [...], mais à la maîtrise de la fabrication d'un bout à l'autre de la chaîne. Il dirige les auteurs, réalisateurs, monteurs et techniciens, choisit et prépare les comédiens... Nous pourrions les comparer à ces grands producteurs de musique qui impriment leur couleur à des albums, et dont la patte se reconnaît souvent à travers différents artistes. »

TOP a développé une véritable organisation pyramidale industrielle, afin de pouvoir tenir la cadence de production des épisodes :

- au sommet, le *showrunner*, qui est le grand décisionnaire ;
- au-dessous, des auteurs, qui écrivent des épisodes entiers dialogués ;
- puis, des scénaristes collaborateurs, qui effectuent des recherches pour les scènes afin de fournir du matériau aux auteurs d'épisodes ; ils peuvent aussi écrire eux-mêmes quelques scènes ;
- enfin, les auditeurs qui vont observer et écouter ; à la fin de cette période d'observation, ils sont soumis à un test qui leur permet, en cas de réussite, de devenir scénaristes-collaborateurs.

De plus, un coordinateur d'écriture supervise la coordination entre les différents épisodes, il représente la mémoire de ce qui a été écrit.

**Figure III.1 – Industrialisation du processus d’écriture chez TOP**



Le processus est répété de manière identique pour la réalisation.

Se lance ainsi, chaque année, une véritable course contre la montre pour assurer la production et la livraison des dix épisodes annuels.

**Direction TOP** « Dans une production comme la nôtre, dès qu'on commence, il y a un *timer* qui se met en route entre deux saisons. En gros, on a onze mois et une semaine de travail, trois semaines de battement, et on recommence. »

Cependant TOP a été confronté à des problèmes liés au contexte institutionnel de la Cité du Cinéma. En effet, en important un modèle de production inédit en France, les dirigeants ont dû procéder à des adaptations, notamment en ce qui concerne le droit d'auteur ou les limitations dues au droit du travail français. La question de la fiscalité – et, de manière plus générale, des coûts, qui peuvent fortement varier entre les différents pays – influence aussi les sociétés de production sur leurs choix de localisation.

**Direction TOP** « Tout est une question de minutes. En France, la loi du travail est dure, avec les 39 heures. Aux USA, ils peuvent travailler 22 heures par jour durant 6 jours par semaine. J’ai vu les productions, ça ne s’arrête jamais. Ils arrivent à faire un épisode tourné en 9 jours. Parce qu’ils n’ont pas le problème de temps. Nous, c’est entre 11 et 12 jours. On ne peut pas faire à moins. Donc, avoir tout sur place, c’est capital. »

La Cité du Cinéma apparaît alors à la fois comme le lieu et comme l’équipement de production permettant d’accomplir au mieux – sur le territoire français – le processus industriel développé par TOP sur le modèle des *showrunners* américains. Elle permet une organisation minutée et des gains en efficacité précieux afin de tenir les objectifs de production ambitieux.

Dans le cas de TOP et de la production du *Bureau des légendes*, l’équipement construit permet une nouvelle organisation du travail, inédite en France et reprenant un modèle éprouvé aux États-Unis, qui permet la remise en cause des conventions et la possibilité de produire de nouveaux types d’œuvres. Le cas de TOP, acteur le plus emblématique de ceux qui n’étaient pas présents dans le projet d’origine par sa présence et son occupation de locaux sur plusieurs années, illustre ici une démarche opportuniste d’un acteur intégré souhaitant innover et trouvant dans la Cité du Cinéma les moyens pour remettre en cause les conventions aussi bien sur les modes de production alors existants, que sur le produit créé ; une série produite avec un tel rythme étant alors inédite en France.

#### 4.3. L’École de la Cité – Une école à la pédagogie innovante au sein de la Cité du Cinéma

Durant ses trois premières années d’existence, l’École de la Cité a permis de révéler – entre autres – deux équipes de jeunes cinéastes ayant réalisé les films

*Willy 1<sup>e</sup>* (2016) et *En Attendant Violette* (2017). Nous proposons maintenant d'approfondir la compréhension de la genèse de ces deux films afin de comprendre l'impact qu'a pu avoir la Cité du Cinéma.

À la mort de son frère jumeau, Willy, 50 ans, quitte pour la première fois ses parents pour s'installer dans le village voisin. « À Caudebec, j'irai. Un appartement, j'en aurai un. Des copains, j'en aurai. Et j'vous emmerde ! ». Inadapté, Willy part trouver sa place dans un monde qu'il ne connaît pas. *Willy 1<sup>e</sup>* est un projet d'étudiants de la première promotion de l'École de la Cité à avoir connu une véritable distribution en France.

L'équipe de *Willy 1<sup>er</sup>* – 3 réalisateurs et 1 scénariste – s'est rencontrée à l'École de la Cité. Ils ont travaillé pendant plusieurs mois sur le projet qui trouve son origine directement dans un exercice pédagogique de l'école. Dans le cadre de leur cursus, les étudiants prévoient de faire un court métrage sur le jihad et avait déjà trouvé un producteur. En raison des attentats survenus en France, le projet est annulé et l'équipe décide d'écrire un long métrage en prenant pour source d'inspiration la vie de Daniel Vannet, rencontré lors d'un précédent court métrage (*Perrault, La Fontaine, Mon Cul !*), afin d'aborder le sujet de l'illettrisme.

Le film a reçu plusieurs prix : Prix Ornano-Valenti, 42<sup>e</sup> Festival du cinéma américain de Deauville ; Grand prix du jury, première édition du Festival International du Film Culte de Trouville ; Amphore d'or (prix du jury) et amphore du peuple (prix du public), Festival du Film Grolandais. Il finira par être projeté à Cannes dans le cadre de la programmation Acid puis à sortir en salle.

*Willy 1<sup>er</sup>* est le premier film de la première promotion de l'École de la Cité, diplômée en 2014. Les premières rencontres, les premiers travaux communs émanent de projets scolaires dans le cadre du cursus de l'École de la Cité. À leur disposition : tout le matériel nécessaire et l'incitation à aller frapper aux portes, la

proximité géographique permettant des contacts facilités avec les ressources nécessaires.

**Réalisateur** « L'École [de la Cité] et la Cité du Cinéma ont eu un rôle important. Elles ont permis des rencontres, on nous a prêté du matériel. [...] L'école nous a appris la réalité du métier, à être débrouillards, à se faire connaître, à vendre nos projets, etc. [...] Mais nous étions totalement libres de la création. Il n'y a aucune influence artistique de la part du corps professoral. »

La participation aux divers festivals, encouragée par l'école, aura aussi permis à l'équipe de trouver un agent, venant pallier le manque de compétences de l'équipe sur certains domaines (légaux, contractuels, etc.). S'ils avaient un producteur associé au projet, ils n'avaient en revanche pas de distributeur. C'est le repérage effectué par l'ACID qui leur a permis d'en trouver un. Le producteur a donc assumé le risque financier, le CNC n'a pas participé au financement.

Greg et Jonas se rendent dans une maison de campagne pour travailler sur un projet de scénario. Alors que Greg est obnubilé par sa petite amie Violette, en voyage au Brésil, Jonas décide d'inviter deux amies, dont l'étrange et fascinante Johanna... *En Attendant Violette* est un film réalisé par des étudiants de la deuxième promotion de l'École de la Cité qui rencontrera un succès critique chez un public de niche.

*En Attendant Violette* est le premier film de Warren Dupuy et Matthieu Maury, vingt ans, chacun ancien étudiant de la deuxième promotion de l'École de la Cité. Le film était diffusé au Saint-André-des-Arts une fois par semaine entre fin 2016 et début 2017. Projet de fin d'études, par manque de moyens, le film sera peu présenté, mais Mathieu Maury l'a finalement envoyé à un concours de longs-métrages au Saint-André-des-Arts et y a été retenu. Diffusé pendant



plusieurs mois dans cette unique salle de manière hebdomadaire, ce film confirme la capacité de l'École de la Cité à former des scénaristes et réalisateurs.

Mathieu Maury a rencontré Warren Dupuy durant la deuxième année d'étude à l'École de la Cité, ils commencent à faire plusieurs courts-métrages. Gagnés par la confiance, ils décident de se lancer dans un long-métrage. Les acteurs sont des acteurs professionnels et l'acteur principal avait été rencontré lors de la réalisation d'un précédent court-métrage. Ici, le rôle de l'écosystème dans lequel se trouve l'école et la marque « École de la Cité » jouent un rôle primordial : en effet, les étudiants ont accès à des CV d'acteurs via la direction de l'École. Une école d'acteurs, La Nef des Acteurs, se trouve à quelques pas. Les mêmes logiques se retrouvent pour les postes les plus techniques (ingénieurs du son, techniciens, etc.), l'ENS Louis-Lumière se trouvant en face de l'École de la Cité.

Pendant les deux années d'études, l'école prête du matériel aux étudiants ce qui leur permet de tourner (presque) dans des conditions professionnelles. Seules les équipes sont débutantes, mais le matériel est au niveau des tournages professionnels de petits films. Aujourd'hui, cette première expérience lui a permis de faire des démarches auprès de producteurs afin de financer le développement de son prochain film.

**Réalisateur** « On avait un tout petit budget : 2 000 euros. C'était de l'argent personnel. [...] L'école a prêté pas mal de lumières, des objectifs... ; les caméras étaient à nous. [...] Au début du film, il y a le logo de l'école ; chaque fois qu'il y a un article sur le film, les journalistes en parlent, disent qu'on est des étudiants. Sans l'école on n'aurait pas eu le même impact. Ça aide au niveau communication. »

L'École de la Cité, en intégrant les étudiants dans une structure plus large – la Cité du Cinéma – permet alors aux étudiants d'avoir accès aux ressources (matérielles ou non) nécessaires à l'aboutissement de leurs projets.

À l'École Louis-Lumière, où les enseignants sont également des professionnels ou d'anciens professionnels, est également mise en avant cette mise à disposition des ressources :

**Direction Communication** « L'association des anciens élèves, les parrainages, une politique de stage assez active et le repérage par des professionnels qui viennent dans l'école : ici, les étudiants sont déjà en observation. On essaie de créer une sorte d'écosystème. Puis il y a le travail qu'ils font eux-mêmes, comme le cinéclub ou des événements qu'ils organisent ici. »

Une autre forme de socialisation des étudiants est occasionnée par le rapprochement entre pairs lors de la réalisation de travaux au cours de leur cursus par les élèves de l'École de la Cité et ceux de Louis-Lumière qui apportent leurs compétences artistiques et techniques. Cette socialisation joue également sur le futur recrutement professionnel des étudiants puisque ce sont les anciens qui les parrainent :

**Direction Communication** « Des étudiants vont être soit artistes, soit techniciens en se positionnant à différents niveaux sur les projets, ils travaillent souvent avec une industrie, mais en tant qu'intermittents ou *freelance*. Ils n'entrent pas comme salariés, c'est rare. Les recrutements se font à travers des chefs de postes qui vont recruter leurs assistants ou leurs ingénieurs du son. L'enjeu c'est d'être repéré par l'industrie et que les anciens fassent appel à des assistants. »

À travers les stages ou en assistant à un atelier d'écriture, les étudiants des deux écoles, futurs cinéastes ou techniciens, se familiarisent aux métiers, à l'utilisation de matériels techniques, et aussi, à travailler sous le regard de ceux qui repèrent leurs futurs collaborateurs.

Les composantes de l'insertion professionnelle que sont l'apprentissage et la socialisation par rapport au milieu du cinéma, très présentes dans le démarrage de la carrière des réalisateurs et plus largement de tous les métiers du cinéma, apparaissent rarement comme résultant d'un processus organisé, mais plutôt comme des occasions liées au réseau de connaissances personnelles. Le fait que ces écoles soient ancrées à la Cité permet de favoriser une formation acquise par la pratique.

Dans ce cas, de manière similaire, vient se greffer aux ambitions premières de la Cité du Cinéma, une ambition de formation de jeunes talents, inédites dans le paysage de la formation audiovisuelle française, dont l'équipement présent est, d'une certaine manière, mis à disposition, permettant à cette génération la création d'œuvres inédites. La Cité du Cinéma permet donc une remise en cause des conventions autour de la formation des nouveaux talents et de leurs intégrations avec le monde professionnel.

#### 4.4. Synthèse : l'apparition de nouveaux mondes de l'art

En synthèse, la Cité du Cinéma a permis l'apparition de nouveaux mondes de l'art, autour d'acteurs ayant modifié les conventions alors existantes dans l'industrie audiovisuelle française. Ces acteurs, en s'appropriant la Cité du Cinéma comme un équipement ont en effet innové sur les moyens de production ainsi que, dans une moindre mesure, sur les productions elles-mêmes. En d'autres

termes : sur la manière d’organiser la production et sur la perception de ce qui *fait art*.

**Tableau III.6 – Émergence de mondes de l’art**

Acteurs	Modification des conventions	Œuvres
EuropaCorp	Rupture avec le modèle de production <i>ad hoc</i> . Intégration de l’ensemble des métiers de la chaîne de valeur. Création d’un équipement de production.	Films aux plus grands budgets de l’industrie française ayant des dimensions internationales.
The Oligarchs Productions	Nouveau modèle industriel de production de série autour d’un <i>showrunner</i> et d’une nouvelle forme d’organisation du travail.	Série produite à un rythme jusqu’alors jamais connu en France.
Étudiants en formation	Intégration des talents en formation dans un écosystème de la production audiovisuelle avec des accès privilégiés aux ressources et aux moyens de production.	Projets pédagogiques d’étudiants ayant pu se concrétiser en films.

Apparaissent donc de nouveaux mondes de l’art et une organisation de la filière tout à fait inédite en France. Cependant, comme nous allons maintenant le montrer, le dynamisme de ce pôle cinématographique était encore dépendant d’EuropaCorp, et les difficultés que connaîtra cette dernière viendra mettre un terme à cette dynamique.

## 5. Un équipement tributaire de son organisation matricielle

La Cité du Cinéma a alors engendré une dynamique, portée par EuropaCorp et son projet initial, dans laquelle d'autres acteurs se sont approprié cet équipement mis à disposition de toute l'industrie. L'émergence de mondes de l'art autour de nouvelles conventions et centrés sur des acteurs non présents dans la genèse du projet était alors une première étape vers l'émergence de mouvements. Néanmoins, comme nous allons le démontrer dans cette partie, cette dynamique de remise en cause des conventions, cristallisée autour d'un regroupement géographique, était tributaire du volontarisme d'EuropaCorp et de Luc Besson.

### 5.1. Un modèle de production à l'encontre des canons d'une industrie de la création

Le fonctionnement de l'industrie française du cinéma autour de structures *ad hoc*, permet de fournir d'une part une certaine flexibilisation du capital et des coûts de production – par exemple, une société de production ne détient pas de studios mais va les louer si nécessaire – et d'autre part, une réponse à l'irrégularité de la production dans ces industries.

Organisées en oligopoles à frange, les industries de la création sont structurées autour d'une multitude de petites entreprises assumant le risque au niveau de la production, et de quelques très grandes entreprises, souvent intégrées, contrôlant une grande part de l'activité éditoriale (Busson, Evrard, 2013). Nous mettons en évidence un cas singulier, celui d'une entreprise de production que nous pouvons qualifier d'indépendante (dans une définition large, *id est*, qui est indépendante des quelques grands acteurs de son industrie) et qui, dans sa logique de croissance économique et de croissance de sa production, va progressivement intégrer l'ensemble des activités de son industrie. Une fois cette intégration effective, elle éprouve le besoin d'avoir un équipement de production encore plus

performant et se retrouve limitée en moyens. L'origine même des remises en cause des conventions par plusieurs types d'acteurs trouve donc son origine dans une démarche volontaire de l'entreprise EuropaCorp.

La généalogie du projet montre qu'à l'origine, la proximité est voulue et construite par des acteurs aux origines distinctes. L'organisation de cette proximité est rendue possible par le fait que, dans ce cas, la proximité géographique n'est pas seulement un regroupement d'organisations ; celles-ci représentent en effet un équipement de production rassemblant tous les métiers de la chaîne de valeur d'une industrie, et des métiers et formations qui lui sont attachés. Le lieu devient ce que nous pouvons appeler une plateforme, c'est-à-dire un équipement que chacun peut s'approprier, en partie ou totalement, et où chacune des parties prenantes peut intervenir et se retrouver, permettant un net gain en efficacité en termes de moyen de production.

Cependant, la pérennité du modèle créé était fragile car dépendante d'un seul acteur. Se pose la question des conditions nécessaires à la Cité du Cinéma pour devenir et rester attractive et poursuivre cette dynamique d'innovation, de remise en cause des conventions. Des facteurs extrinsèques au pôle de compétitivité entrent en jeu. Dans ce cas particulier, le crédit d'impôt, décidé par des structures publiques, en accord avec les acteurs de l'industrie, joue un rôle déterminant dans l'attractivité du lieu, notamment pour les étrangers. Cependant, le dynamisme du lieu et donc de l'utilisation de l'équipement était en grande partie porté par un acteur – ici, EuropaCorp – le rendant dépendant de la santé de celui-ci. En effet, par des liens d'actionnariats divers, EuropaCorp et Luc Besson étaient indirectement actionnaires, majoritaires ou non, de la plupart des sociétés nécessaires au fonctionnement de la Cité du Cinéma. Par ailleurs, EuropaCorp était aussi l'entreprise ayant le plus grand taux d'occupation de ce pôle cinématographique, que ce soit en ce qui concerne les locaux, la location des studios ou l'utilisation des divers équipements.

Or, l'entreprise avait développé un modèle de production à l'encontre des canons de l'industrie du cinéma, lui permettant une prise de risque inédite. Une des conséquences de ce modèle, dans lequel une entreprise dispose d'un équipement de production particulièrement efficace, mais qui est mutualisé, est, par un effet de levier, de permettre une prise de risque plus importante : les nouveaux moyens de production fournis par l'équipement ayant permis à l'entreprise de produire des films à plus grands budgets, dont le plus grand budget de l'histoire du cinéma français, sans pour autant que les capacités financières de l'entreprise ne soient modifiées. De manière qualitative, la Cité du Cinéma a permis à l'entreprise d'augmenter son ratio « investissement dans un projet / moyens financiers ». L'échec de *Valérian et la Cité des mille planètes* n'était pas prévisible, comme tout projet des industries de la création (Caves, 2000). En revanche, l'entreprise a consciemment assumé un risque qui pouvait remettre en cause sa survie. L'échec du projet fut presque fatal pour l'entreprise et donna un coup d'arrêt à la dynamique engendrée.

## 5.2. De l'échec commercial d'un film au *statu quo*

Les temps de la recherche sont longs et ne correspondent pas aux temps du monde opérationnel. Cette recherche a débuté en 2016, elle a donné lieu à l'écriture d'un article pendant l'année 2018, et ce chapitre a fini d'être rédigé en 2021. Cinq ans se sont écoulés et notre objet d'étude n'a cessé d'évoluer, ce qui l'a rendu d'autant plus intéressant, mais a aussi complexifié l'analyse et la synthèse. Nous avons fait un entretien avec un ancien employé d'EuropaCorp quatre ans après le début de cette recherche afin de pouvoir faire une mise en perspective des différentes évolutions.

Plusieurs évènements structurants dans la vie de la Cité du Cinéma, survenus pendant notre étude, peuvent être aujourd'hui mis en évidence.

### *L'échec de Valérian et la Cité des mille planètes*

L'échec commercial de *Valérian et la Cité des mille planètes* a mis EuropaCorp en grande difficulté financière. Elle doit alors se réorganiser pour assurer sa survie. Rapidement après la sortie du film, la société annonce son intention de supprimer 22 sur 79 emplois<sup>48</sup>. Le 3 mai 2019, le Tribunal de Commerce de Bobigny a ouvert une procédure de sauvegarde à l'égard de la société EuropaCorp pour une durée initiale de 6 mois<sup>49</sup>.

L'échec du film mettra donc – au moins temporairement – un terme aux ambitions d'EuropaCorp, et surtout de Luc Besson, d'être un acteur français capable de rivaliser avec les grosses productions américaines.

### *La possible fermeture de l'École de la Cité*

Dans la continuité des difficultés financières connues par EuropaCorp et par Luc Besson, l'École de la Cité se retrouve elle aussi en grande difficulté financière et annonce brusquement l'annulation du concours d'entrée en 2018. Si aucune intention de fermeture définitive n'a été clairement annoncée, cette décision fut un signal inquiétant quant à l'avenir de l'École.

### *La fin de la production du Bureau des Légendes*

Après la diffusion en avril et mai 2020 de la cinquième saison du Bureau des Légendes, Éric Rochant a déclaré arrêter d'en assurer la production. Si l'avenir de la série est encore incertain (elle pourrait tout à fait être reprise par un autre *showrunner*, éventuellement sous un autre format), la fin de la production signifie

---

<sup>48</sup> Documents financiers consultés sur le site [www.europacorp.com](http://www.europacorp.com) en 2020

<sup>49</sup> Ibidem



qu'un des premiers locataires, et un des plus fidèles, de la Cité du Cinéma la quittera après cinq années passées dans ses murs sans interruption.

### *La vente d'EuropaCorp*

Coup de tonnerre dans le monde de l'industrie cinématographique française, début 2020 un accord est trouvé entre EuropaCorp et le fonds d'investissement Vine Alternative Investments Group qui, à l'issue de l'opération, détiendra désormais 60,15% du capital de la société. EuropaCorp est donc officiellement vendue et n'est plus française.

De manière ironique, et même si les liens de causalité sont à nuancer, c'est la Cité du Cinéma qui aura causé les difficultés EuropaCorp, en lui permettant néanmoins de réaliser son plus grand projet.

### 5.3. Synthèse

Cette étude a montré comment le projet d'un homme, cinéaste et entrepreneur, a conduit à l'émergence de plusieurs nouveaux mondes de l'art, fédérant plusieurs acteurs autour d'une remise en cause des conventions sur les modes de production et sur les œuvres produites. Néanmoins, l'échec d'un film a brusquement arrêté la dynamique engendrée, ne permettant dès lors pas que ces productions puissent avoir un impact suffisant pour transformer durablement l'industrie cinématographique française, et ainsi donner naissance à un véritable mouvement.

L'analyse sur un temps relativement long de ce cas nous permet d'affirmer que l'émergence d'un mouvement n'a pas eu lieu pour le moment. L'échec du grand projet d'EuropaCorp semble en effet avoir mis un terme aux dynamiques que nous avons observées au début de notre recherche.

Le projet de la Cité du Cinéma dépendait du dynamisme d'EuropaCorp, même si tout portait à croire qu'une émancipation eût pu avoir lieu, la Cité du Cinéma pouvant alors développer une attractivité propre ; les faits ne nous permettent cependant pas de dépasser le stade de la supputation. Dans la possibilité de l'émergence d'un mouvement, EuropaCorp jouait alors un rôle central, celui d'assurer le dynamisme du pôle cinématographique et donc la pérennité et la légitimation des conventions nouvellement créées. Or, le développement d'un modèle de production à l'encontre des canons de l'industrie l'a conduite à devoir porter un risque sur un projet qui pouvait remettre en cause son existence même.

## 6. Un équipement de production catalyseur de l'émergence de mouvements

Ce cas permet tout d'abord d'éclairer les phénomènes d'innovation par la remise en cause des conventions, essentiellement sur les moyens de production. Ensuite, il interroge le rôle de la proximité, construite tout d'abord comme proximité géographique, puis met en évidence le rôle d'un équipement à l'œuvre dans cette proximité. Enfin, il interroge l'agentivité des acteurs et donne un élément de compréhension à l'échec de l'émergence d'un mouvement.

### 6.1. Des nouveaux mondes de l'art centrés sur l'efficacité de la production

Ce nouvel équipement, inédit dans le paysage audiovisuel français, permet alors à différents acteurs de développer de nouvelles manières de faire, c'est-à-dire de développer de nouvelles conventions (Becker, 1982). Le gain en efficacité permet des modifications aussi bien qualitatives que quantitatives. Du point de vue qualitatif, se développent des manières de faire jusqu'alors inédites (du moins en France) : une entreprise intégrée du cinéma qui développe un modèle de production s'affranchissant des modèles de production *ad hoc* traditionnels ; et une entreprise de production de séries qui peut alors développer une toute nouvelle forme d'organisation et de division du travail, sur le modèle des séries américaines dirigées par des *showrunners*. Du point de vue quantitatif, l'équipement permet une démultiplication des volumes de production : sont alors produits des films à des budgets jusqu'alors jamais atteints en France, rivalisant ainsi avec les grandes productions internationales et une ambition de développer des franchises autour de logiques sérielles ; de même que le rythme soutenu de production des séries dirigées par des *showrunners* peut maintenant rivaliser avec les rythmes de production des séries internationales.

Mais cet équipement permet aussi à des acteurs plus marginaux de faciliter l'accès aux moyens de production. La mutualisation induite par la structure même de l'équipement fait que ces moyens peuvent parfois être mis à disposition des acteurs les moins intégrés, considérant que leurs coûts marginaux d'utilisation sont nuls. Se greffe ainsi autour de cet équipement une diversité d'acteurs se l'appropriant chacun à leurs manières pour leurs propres productions ; dans ce cas, plusieurs communautés d'apprentis cinéastes.

L'ensemble de ces éléments montrent l'importance, dans ce cas, du rôle technique d'un équipement dans la remise en cause des conventions.

## 6.2. La dimension technique à l'origine de la proximité entre les acteurs

Ce cas nous permet d'éclairer le rôle que peut avoir un lieu dans le dynamisme économique d'un territoire et d'apporter une compréhension inédite à la notion de proximité.

L'aboutissement de la stratégie d'intégration d'un acteur donne lieu à la création d'un objet original, externe à l'entreprise et mis à la disposition de toute l'industrie. C'est en tant que porteur d'un équipement inédit – dans le sens des moyens de production – permettant une meilleure efficacité de la production, que le territoire justifie le regroupement qui peut être analysé comme l'aboutissement d'une stratégie de croissance d'un acteur singulier, interne à l'industrie dans laquelle il évolue, mais aussi au volontarisme d'acteurs externes à l'industrie, ici les pouvoirs publics.

Il apparaît alors ici que ce sont les caractéristiques techniques du lieu qui sont à l'origine du dynamisme de celui-ci : plusieurs types de proximités, notamment organisationnelle, sociale et institutionnelle (Loilier, Tellier, 2001, 2004), trouvent leurs origines dans les caractéristiques techniques du lieu qui agissent comme un attracteur pour les acteurs et organisation. Ainsi, si ce cas

confirme encore une fois, en accord avec les travaux de l'École de la Proximité, que la proximité géographique seule ne permet pas un dynamisme territorial, celle-ci devant être organisée (Bellet, Colletis, Lung, 1993 ; Bouba-Olga, Carrincazeaux, Coris, 2008 ; Torre, Talbot, 2018), il apporte une nouvelle compréhension de la manière dont peut être « organisée » cette proximité.

En effet, les interactions directes entre les acteurs présents sur place restent relativement faibles. Le lieu se présente alors comme un équipement, développé par des acteurs distincts puis mis à disposition et approprié par d'autres acteurs. Ici, ce sont donc bien les fonctions techniques qui sont le dénominateur commun à chacun d'eux et qui donnent au lieu son existence économique, plus que les interactions entre acteurs, qui peuvent parfois être inexistantes. Dans un second temps, les acteurs peuvent être identifiés par des acteurs externes au lieu autour des nouvelles conventions que l'équipement a permis de créer.

### 6.3. Une rupture de dynamique qui interroge l'agentivité des acteurs

Ce cas est aussi particulièrement éclairant sur l'agentivité des acteurs à l'œuvre dans l'émergence d'un mouvement car le projet trouve sa genèse dans un volontarisme très fort de types d'acteurs distincts : l'un interne à l'industrie, l'autre externe à l'industrie, chacun ayant ses intérêts propres à voir émerger un nouveau mouvement dans l'industrie cinématographique française.

La plupart des éléments nécessaires à cette émergence étaient alors réunis : l'émergence de nouveaux mondes de l'art, un regroupement physique d'acteurs (ici, autour d'un équipement de production) et, de profondes remises en cause des conventions sur les moyens de production permettant la création d'œuvres innovantes et inédites dans leurs caractéristiques (le plus gros budget du cinéma français, la première série ambitieuse française dirigée par un *showrunner* capable de produire une saison au rythme d'une par an, des succès critiques voire commerciaux d'œuvres d'étudiants). Il a cependant manqué un élément assurant

la pérennité de cette dynamique qui aurait pu conduire à ce que les œuvres laissent un impact dans l'industrie cinématographique et audiovisuelle française. Nous pouvons mettre en évidence un élément qui a conduit à cette situation : l'échec du grand projet d'EuropaCorp et les difficultés financières qu'a connues cette dernière en conséquence. La méthodologie compréhensive utilisée ne permet pas d'affirmer que cet élément est une raison nécessaire ou suffisante à cet échec.

Il est intéressant de noter que si une multitude d'acteurs de types différents ont pu s'approprier l'équipement, aucun n'a permis d'en assurer la pérennité nécessaire à l'émergence d'un mouvement.

L'étude des types sociaux les plus éloignés de la centralité du réseau – soit les novices conventionnels et les marginaux, dans ce cas, les étudiants des écoles de formation – semblent montrer, aux premiers abords, qu'ils peuvent bénéficier d'un tel équipement. Néanmoins, ceux-ci se retrouvent face à une double barrière à l'entrée : une technique, qui est caractéristique de certaines industries de la création, dont le cinéma ; et une sociale, qui est caractéristique des industries de la création.

En effet, la production cinématographique requiert des ressources : du matériel, mais aussi des compétences techniques pour maîtriser les différents métiers de l'industrie. Sur ce point, la Cité du Cinéma peut agir en tant que catalyseur même si elle ne semble pas avoir un effet déterminant, ces acteurs pouvant trouver les ressources ailleurs. En revanche, en ce qui concerne la barrière à l'entrée sociale, c'est-à-dire le gain en légitimité et la reconnaissance par les acteurs institutionnalisés en place, l'impact de la Cité du Cinéma a été quasi nul car celle-ci n'a pas eu le temps d'être reconnue comme une institution permettant de légitimer les œuvres qui en sortent, aux yeux des acteurs de l'industrie, ce qui aurait permis de faciliter la reconnaissance des œuvres qui y sont produites. En d'autres termes, les acteurs les plus marginaux n'ont pas pu s'appuyer sur le Cité du Cinéma pour gagner suffisamment en légitimité.

Concernant les types sociaux proches du réseau – professionnels intégrés et francs-tireurs ici, Luc Besson et EuropaCorp mais aussi des productions comme TOP – l’effet de la Cité du Cinéma est plus marquant. En augmentant les ressources à leur disposition, elle améliore leurs capacités productives et renforce leur position sociale. Notons tout de même que les professionnels intégrés sont ceux qui bénéficient le plus de cet effet de renforcement : les francs-tireurs s’éloignant des conventions sociales proposent des créations plus risquées qui nécessitent souvent moins de ressources.

Ici, l’impact de la Cité du Cinéma est bien réel ; mais si elle a effectivement permis à ces acteurs d’améliorer leurs capacités productives et de produire des œuvres inédites, en renouvelant les conventions, il a manqué d’un élément pour assurer la pérennité de la dynamique enclenchée qui aurait permis la reconnaissance de ces nouveaux mondes de l’art comme produisant des œuvres suffisamment disruptives conduisant à l’émergence d’un mouvement artistique. Ceci suggérant que la proximité induite par le lieu n’était pas suffisante pour que les différents acteurs soient identifiés comme appartenant à un groupe.

#### 6.4. Conclusion

En conclusion, il semblerait que l’ensemble des éléments ait été présent pour qu’émerge un nouveau mouvement : des acteurs qui se regroupent, des innovations suffisamment importantes reposant sur une remise en cause profonde des conventions, notamment sur les modes de production, et de nouveaux mondes de l’art qui émergent autour d’acteurs s’appropriant un nouvel équipement permettant des productions inédites. Mais cette dynamique a été arrêtée trop tôt, par l’échec d’un projet, doublé d’erreurs de gestion, ne permettant pas l’émergence effective de ce mouvement. Il nous semble dès lors important de faire deux remarques.

Premièrement, l'échec du film *Valérian et la Cité des mille planètes*, n'était pas attendu et ne remet pas en cause les caractéristiques de la Cité du Cinéma que nous avons évoquées. Deuxièmement, nous pouvons imaginer que si le projet *Valérian* – c'est-à-dire le film mais aussi l'ensemble des suites qui ont été imaginées à l'origine par les dirigeants d'EuropaCorp ainsi que des produits dérivés ; en d'autres termes : la création d'une franchise – avait été un succès, alors il aurait permis de continuer, voire d'amplifier, la dynamique initiale, laissant le temps nécessaire à l'émergence d'un mouvement.

Ce cas laisse alors ouverte la question de la pérennité nécessaire dans les phénomènes d'émergence des mouvements dans le sens où l'apparition de nouveaux mondes de l'art centrés sur des acteurs qui se regroupent et innovent n'est pas suffisante. Ce cas semble suggérer l'importance d'une reconnaissance – que nous aurons à caractériser – de la part d'acteurs externes aux mondes de l'art dont émergent les nouvelles productions. Becker (1982) insiste sur la valeur socialement construite des œuvres et donc sur le caractère extrinsèque aux œuvres de celle-ci. Par analogie, ce cas semble suggérer l'importance d'un rôle de reconnaissance de la part des acteurs externes aux mondes de l'art nouvellement créés sur l'ensemble des œuvres produites, ou sur le groupe social qui produit ces œuvres, afin que soit reconnu un mouvement artistique. Nos travaux montrent effectivement que la simple volonté de certains acteurs de créer un mouvement, même accompagnée par une forte innovation et par quelques œuvres connaissant des succès critiques ou publiques, n'est, dans ce cas, pas suffisante.





## Chapitre IV : L'atelier Nawak, berceau de la Nouvelle Bande Dessinée

*« Comme si ce n'était pas suffisant de ne pas savoir bien dessiner, en plus je bâcle.*

*Et même sachant que je bâcle, je continue de bâcler ; ce paradoxe me terrifie.*

*Ça voudrait dire que je n'ai pas d'exigence sur mon travail. Et pas d'exigence sur son travail ça veut dire pas d'exigence sur soi-même. »*

Lewis Trondheim, 1995, *Approximativement*<sup>50</sup>

*Note sur la présente version*

Le travail effectué sur ce cas a donné lieu à la publication suivante :  
Poinسیون, P., & Paris, T. (2020). 10 A diachronic view of the role of collaborative spaces in the creative industries. *Collaborative Spaces at Work: Innovation, Creativity and Relations*. Routledge

---

<sup>50</sup> Cette œuvre, au-delà de ses qualités intrinsèques, retrace une partie de la vie de Lewis Trondheim et de ses camarades dans l'atelier Nawak. Nous recommandons sa lecture à nos lecteurs.

## 1. L'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée

D'aucuns font remonter l'origine de la bande dessinée vers 1830 en Suisse avec la publication de l'*Histoire de monsieur Jabot* de Rodolpher Töpffer. Il est certain qu'elle se développa ensuite au début du XX<sup>e</sup> siècle, notamment aux États-Unis. En France, jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale, elle resta un art mineur très souvent destiné à la presse enfantine et signée par des auteurs sous pseudonymes. Elle servit notamment de support à des magazines communistes (Vaillant) ou catholiques (Âmes Vaillantes, Cœurs Vaillants, Fripounet et Marisette) à destination des enfants. En France, portée par le périodique *Pilote*, ses premières lettres de noblesse furent acquises aux débuts des années soixante.

Excédés par les conditions extrêmement précaires du métier ainsi que du manque de reconnaissance, ceux qui deviendront les pères du magazine hebdomadaire de bande dessinée *Pilote* – Albert Uderzo, René Goscinny, Jean-Michel Charlier – rencontrèrent François Clauteaux, ancien directeur de la publicité de L'Oréal qui souhaitait lancer un journal pour enfants. Naquit alors *Pilote* qui publia régulièrement les planches de bandes dessinées qui allaient devenir culte : *Astérix le Gaulois*, *Tanguy et Laverdure*, ...

C'est ainsi que sortit le 29 octobre 1959, le premier numéro du magazine qui connut un succès immédiat avec 300 000 exemplaires vendu le premier jour ; qui fut confirmé par la suite. Malgré cela, le magazine traversa une période de difficultés financières, en partie expliquée par les sommes engagées pour obtenir des exclusivités auprès des auteurs conduisant à un rachat par Georges Dargaud qui restaurera l'équilibre financier.

Le 12 septembre 1963, René Goscinny et Jean-Michel Charlier devinrent rédacteurs en chef, recentrant alors la ligne éditoriale autour de bandes dessinées à « héros » et, parmi ces héros, un se démarqua des autres : Astérix. Le premier album *Astérix le Gaulois* sortit en 1961, mais c'est en 1966 que la série connut un

succès critique et public remarquable, qualifiée par les journaux de l'époque de « phénomène », avec les sorties du *Combats des Chefs*, d'*Astérix chez les Bretons* et d'*Astérix et les Normands*, chacun étant vendu à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires quelques jours après sa sortie.

*Pilote* anticipa et accompagna les grandes mutations sociales de son époque et évolua avec son public qui ne cessait de grandir. Au début des années soixante-dix, la ligne éditoriale devint alors un peu plus « adulte », n'hésitant pas à aborder des thèmes comme le sexe ou la violence. Certains auteurs à succès de *Pilote* s'émancipèrent et quittèrent le périodique pour le concurrencer : nous pouvons notamment citer Jean-Marc Reiser et Cabu, partis chez Hara-Kiri, et Bretécher, Gotlib et Mandryka qui créèrent L'Écho des savanes.

L'histoire de *Pilote* est liée à celle de la bande dessinée francophone, si bien qu'à partir des années soixante-dix, celle-ci avait définitivement quitté son public d'enfants et commençait à s'affirmer en tant que 9<sup>e</sup> art. Les grandes maisons d'édition avaient chacune leurs collections de bandes dessinées et ce genre commença à se codifier. Aux journaux périodiques se substituaient les albums de bande dessinée au format de 46 pages cartonnées, répondant à une rationalisation des processus d'édition.

Par ailleurs, dans la lignée des premiers succès des séries à héros, l'industrie de la bande dessinée adopta progressivement une ligne éditoriale favorisant des dessins et des scénarios en accord avec les codes esthétiques de ces séries. Ainsi, au début des années quatre-vingt-dix, de jeunes auteurs qui innovaient sur les codes graphiques, c'est-à-dire qui produisaient des dessins très différents des succès de l'époque, ou abordaient des thèmes qui n'étaient traditionnellement pas abordés en bande dessinée, se retrouvèrent face à des institutions qui ne lisaient même pas leurs projets, à la seule vue de dessins trop en dehors des normes et des codes esthétiques de l'époque.

Émile Bravo, alors jeune auteur de bandes dessinées, décrit alors l'état de frustration de toute une génération de jeunes auteurs qui voyaient leurs travaux être quasiment systématiquement refusés par les maisons d'édition, car jugés trop originaux.

« [...] L'édition de BD était sclérosée, se contentant d'exploiter quelques séries à succès sans portée narrative. En dehors de ces produits stéréotypés, les auteurs qui entendaient s'exprimer par le dessin sans adopter les normes établies n'avaient aucune place. Nos manuscrits étaient refusés sans même avoir été lus, à la seule vue de leur apparence graphique singulière. Ce qui ne se pliait pas aux codes était jugé "mal dessiné". Il suffisait de démontrer une habileté graphique pour être considéré comme un auteur, peu importe ce que l'on avait à dire. La maîtrise du dessin subjuguait, au point qu'elle était assimilée en soi à un art. »<sup>51</sup>

De cette frustration allait naître toute une nouvelle génération d'auteurs de bandes dessinées, s'affranchissant des codes graphiques, redonnant une importance à la narration et qui seraient, plus tard, identifiés comme les précurseurs de ce que Hugues Dayez (2002) appellera la Nouvelle Bande Dessinée, par analogie avec le Nouveau Roman ou la Nouvelle Vague dans l'industrie du cinéma.

Fait remarquable : une grande partie des auteurs ayant participé à ce mouvement ont passé un temps plus ou moins long dans un lieu particulier, l'atelier Nawak qu'ils ont rejoint sans exprimer la volonté de créer un mouvement.

Ceci nous conduit donc à nous intéresser au rôle qu'a pu porter un tel lieu sur les carrières des auteurs et par là-même, sur l'émergence de ce mouvement.

L'absence de volonté des auteurs de créer ou de participer à un mouvement qui se sont *de facto* retrouvés dans un même lieu nous incite à approfondir le rôle que peut avoir un lieu dans l'émergence d'un mouvement et à quel point ce dernier

---

<sup>51</sup> Bravo Émile, *La mystérieuse alchimie de l'Atelier Nawak*, Le journal de l'école de Paris du management

peut y être attaché. Ce cas est en effet intrigant dès sa genèse. L'atelier Nawak semble être le fruit de rencontres imprévisibles entre différents acteurs se sentant exclus des canaux (de production, d'édition ou de diffusion) de la bande dessinée francophone ; ou, tout du moins, éprouvant une certaine frustration face aux conventions existantes. Ces rencontres, que nous pourrions qualifier d'hasardeuses, ont pourtant donné naissance à un groupe d'auteurs qui ont participé à la naissance d'un nouveau cycle important de l'industrie de la bande dessinée francophone, jusqu'à donner naissance à un mouvement artistique.

## 2. Le cas singulier de l'atelier Nawak

La singularité de l'atelier Nawak s'exprime par une contradiction : derrière l'apparence ordinaire du lieu, la plupart des auteurs l'ayant habité ont connu des carrières *extraordinaires*.

### 2.1. Un atelier d'apparence ordinaire

#### *L'histoire de l'atelier Nawak et de l'atelier des Vosges*

Durant les années 1990, l'éditeur Guy Delcourt décida de quitter ses locaux du 44 rue Quincampoix à Paris, devenus trop petits pour son activité en pleine croissance. Étant lié à un bail commercial et voulant pouvoir éventuellement y revenir, il proposa alors à Thierry Robin, auteur de bande dessinée, d'y fonder un atelier d'auteurs de bandes dessinées. Il ne restait plus qu'à trouver cinq ou six personnes avec qui partager les 7 000 francs de loyer (environ 1 700 euros aujourd'hui après inflation). Thierry Robin proposa alors à ses connaissances de le rejoindre et c'est ainsi que naquit la première équipe de cet atelier qui fut plus tard nommé « Atelier Nawak » : Thierry Robin, Karim, Brigitte Findakly, Lewis Trondheim, Laurent Vicomte et Dominique Hérody. Des années plus tard, et après avoir connu départs et arrivées d'autres auteurs, l'Atelier Nawak devint emblématique dans le paysage de la bande dessinée francophone. Pour le comprendre, attardons-nous sur la genèse de la création de l'atelier.

L'atelier Nawak est donc né d'une situation opportune à la suite du départ de Guy Delcourt de ces locaux en 1991. Les premiers auteurs signèrent un simple contrat avec lui pour assurer le bon entretien des lieux. Chaque personne choisit une place en fonction de ses besoins. L'atelier était né. Lors d'une soirée organisée entre ces premiers locataires, la question du nom de l'atelier se posa. Après une

discussion qui n'aboutit à rien, Karim, alors auteur dans l'atelier, s'exclama : c'est Nawak ! Tous décidèrent de nommer l'atelier « atelier Nawak ». Une tradition voulut que le mot « Nawak » apparût dans chacune des planches dessinées par les auteurs de l'atelier. Cette tradition se perdit au fil du temps.

La pièce était très simple : 50 m<sup>2</sup> au fond d'une cour, au premier étage, et une poutre verticale apparente qui apparaîtra dans toutes les représentations de l'atelier réalisées ultérieurement par les auteurs. Elle fut néanmoins le lieu de fêtes, moins nombreuses que ce que suggèrent les légendes, qui devinrent mythiques, notamment pour fêter le Beaujolais.

Rapidement, des auteurs quittèrent l'atelier (pour des raisons que nous évoquerons plus tard) et donc, afin de garantir le paiement du loyer, de nouveaux auteurs rejoignirent l'atelier. Il connut alors une vie rythmée par les départs et les arrivées de nouvelles personnes, tout au long de son existence.

Au cours de l'été 1995, David B., qui était un des locataires de l'atelier de l'époque, trouva un nouveau lieu sur la prestigieuse Place des Vosges, dans les quartiers chics de Paris. À cette époque, le propriétaire ne pouvait pas assurer l'entretien de l'ensemble du bâtiment et décida de louer un étage entier à des artistes qui lui rappelaient son passé d'artisan. Frédéric Boilet, alors à l'atelier Nawak, et vosgien d'origine, décida de nommer ce nouvel atelier « Atelier des Vosges ».

Si, durant l'été 1995, toute l'équipe de Nawak se déplaça aux Vosges, l'ambiance changea. De l'atelier sombre de la rue Quincampoix, les auteurs se retrouvèrent à la très chic place des Vosges dans un atelier beaucoup plus spacieux et plus lumineux. Cependant, du point de vue du travail des auteurs, le changement n'était pas radical.



**Auteur** « Du point de vue de l’atelier, pas grand-chose avait changé. Le quartier, en revanche... La bouffe était plus chère, mais alors, les femmes... Je me rappelle, toutes les filles magnifiques dans la rue... »

Nos recherches nous ont permis de dresser la liste suivante des auteurs de Nawak (par date d’arrivée)<sup>52</sup>.

**Tableau IV.1 – Les auteurs de l’atelier Nawak**

<b>Nom</b>	<b>Date d’arrivée</b>	<b>Nom</b>	<b>Date d’arrivée</b>
Thierry Robin	1991	Joann Sfar	1993
Lewis Trondheim	1991	Fabrice Tarin	1993
Brigitte Findakly	1991	Marc Boutavant	1994
Karim Bensemame	1991	Frédéric Boilet	1994
Dominique Hérody	1991	Hélène Micou	1994
Laurent Vicomte	1991	Florence Sterpin	1994
Jean-Pierre Duffour	1991	Emmanuel Guibert	1995
Didier Tronchet	1992	Alain Aytiles	1997
David B.	1992	Marjane Satrapi	1997
Marc Daniau	1994	Anne Teuf	1997
Émile Bravo	1993	Gwen de Bonneval	1999
Jean-Yves Duhoo	1992	Mathieu Bonhomme	2000
Joëlle Jolivet	1993	Nicolas de Crécy	2000
Stanislas	1993	Cizn	Non communiqué
Jean-Christophe Menu	1993	Winchluss	Non communiqué
Christophe Blain	1993	Grégory Mardon	Non communiqué

Très souvent nommé « atelier Nawak » par les différentes personnes que nous avons interrogées aussi bien pour désigner l’atelier Nawak que l’atelier des Vosges, c’est pourtant l’atelier des Vosges qui a connu la plus grande longévité, les auteurs n’étant restés que quelques années au 44 rue Quincampoix.

Cependant, en tant que lieux qui font l’objet de notre étude, Nawak et Les Vosges peuvent être considérés comme une seule entité. Tous les auteurs

<sup>52</sup> Les données provenant essentiellement de nos entretiens avec les auteurs à qui était demandé un effort de remémoration vingt ans après leurs passages ; et malgré des triangulations effectuées avec les différents entretiens et quelques sources secondaires, nous n’excluons pas une certaine incertitude, notamment sur les dates d’arrivée.

interrogés qui ont déménagé d'un endroit à l'autre ont confirmé cette même impression : selon eux, ce changement n'engendra aucune différence.

**Auteur** « J'étais très heureux de déménager aux Vosges. Le quartier était plus joli, il y avait de belles filles partout. Mais du point de vue de l'atelier, à part le fait qu'il était plus lumineux, cela ne faisait aucune différence. »

De plus, notre analyse des réponses des auteurs qui ne connaissaient que Nawak et de ceux qui ne connaissaient que Les Vosges n'a révélé aucune influence de cette variable. L'atelier a évolué en fonction des personnes qui en faisaient partie.

**Auteur** « Le vrai changement, c'est quand des gens arrivaient ou partaient. Cela pouvait créer une atmosphère vraiment nouvelle. »

Par conséquent, nous avons analysé les deux ateliers comme une seule entité homogène et l'appelons Nawak, car c'est le nom le plus couramment utilisé.

#### *Un rôle a priori anecdotique*

L'atelier ayant abrité une partie des auteurs ayant participé à l'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée, en tant que berceau de ce mouvement, il convient d'appréhender ce qu'il a pu leur apporter. En effet, en première lecture, il a permis une proximité géographique entre les différents auteurs, il convient alors de savoir si cette proximité a été suffisante, voire nécessaire, à l'émergence du mouvement. De plus, il convient de comprendre comment ces auteurs ont fait émerger un nouveau monde de l'art et comment les œuvres qu'ils ont produites ont eu une dimension disruptive au sein du monde de la bande dessinée francophone.

L'analyse *a posteriori* de ce cas<sup>53</sup> nous permet de tenir pour acquise l'existence de ce mouvement et du caractère disruptif des créations des individus qui en sont à l'origine, laissant suggérer des capacités créatives extraordinaires. Le rôle de l'atelier sur la créativité des individus interroge : a-t-il un impact direct dans sa capacité à agir sur la créativité des auteurs qu'il abrite ou bien est-il le catalyseur d'autres mécanismes, à l'exemple des effets de réseaux ?

Or, depuis quelques années, la littérature en gestion fait preuve d'un intérêt croissant pour les espaces collaboratifs. Ils sont définis comme des espaces où différents acteurs se rencontrent et interagissent stimulant la créativité. Ils peuvent notamment inclure des espaces de *coworking*, des *fablabs*, des *design centers*, des *incubateurs*, des *living labs*, et *cætera*. Derrière la multiplicité des dénominations, qui prouve une mode à la fois académique et managériale, le point commun de tous ces espaces est d'être des lieux qui favoriseront la créativité afin de stimuler l'innovation. L'atelier Nawak pouvant être perçu comme tel, nous nous intéressons alors aux différents rôles que peuvent avoir ces lieux sur la créativité des acteurs qu'ils hébergent afin de comprendre l'impact de l'atelier sur l'émergence du mouvement, sous-entendu que ce mouvement trouve sa source dans l'exceptionnelle créativité dont ont fait preuve ces auteurs.

Comme les espaces collaboratifs permettent et favorisent les interactions et les collaborations, ils sont considérés comme favorables à la créativité individuelle ou collective (Capdevila, 2015). Le rôle des lieux dans les industries créatives est étudié depuis longtemps, à différentes échelles (Scott, 2005), de la plus petite à la plus grande. À la plus petite échelle, celle des espaces collaboratifs, la littérature s'est concentrée sur trois impacts majeurs des espaces sur la créativité.

---

<sup>53</sup> L'atelier est né en 1991, Hugue Dayes utilise le terme de Nouvelle Bande Dessinée en 2002 et nos entretiens ont été effectués entre 2016 et 2018

Premièrement, ces espaces facilitent les collaborations entre les individus en offrant la proximité nécessaire aux interactions quotidiennes, et en renforçant leur créativité. La recherche a souligné l'importance des interactions (Perry-Smith, Shalley, 2003 ; Cattani, Ferriani, 2008 ; Montanari, Scapolan, Giannecchini, 2016) et des effets de réseaux (Cooke, Leydesdorff, 2006 ; Hekkert, Negro, 2009) sur l'innovation et la créativité. Elle explore principalement comment la proximité physique des individus peut provoquer des interactions qui stimulent l'innovation ou la créativité (Oksanen, Stahle, 2013).

Deuxièmement, ils sont également perçus comme des lieux abritant de nouveaux discours et de nouvelles pratiques. Les espaces collaboratifs peuvent accueillir des communautés, ce qui rend possible l'institutionnalisation de ces nouveaux discours et pratiques. Les communautés de collaboration sont des groupes d'individus qui peuvent travailler ensemble sur des projets communs, en suivant des objectifs dépassant leurs propres intérêts (Frieling, Lindenberg, Stokman, 2014 ; Garret, Spreitzer, Bacevice, 2017). Les créatifs pouvant alors créer leurs propres institutions pour imposer leurs propres conventions esthétiques (Moulin, 1992) : de nouveaux discours et de nouvelles pratiques émergent d'une communauté et conduisent à la création de nouvelles conventions (Rao, Monin, Durand, 2003), comme nous l'avons détaillé dans le premier chapitre.

Troisièmement, les espaces collaboratifs peuvent fournir des outils et du matériel pour des activités innovantes. La littérature a mis en évidence la relation entre les caractéristiques physiques de l'environnement et la créativité des travailleurs de la connaissance (Dul, Ceylan, Jaspers, 2011). Les industries créatives étant souvent construites autour de projets, la disponibilité des ressources à un endroit donné facilite leur utilisation. Cela est d'autant plus logique dans les secteurs où l'activité irrégulière des entreprises ne leur permet pas de supporter des coûts fixes élevés, comme le met en avant Benghozi (1989) dans l'industrie du cinéma.

## Figure IV.1 – Les différents rôles des espaces collaboratifs

Rôle de l'espace collaboratif	Littérature
Stimuler et faciliter les interactions.	Les espaces collaboratifs peuvent être des lieux qui engendrent des interactions à un moment donné, améliorant la créativité.
Être le réceptacle de discours et de pratiques.	Les espaces collaboratifs peuvent être des lieux où les gens se réunissent et partagent une vision commune de leur travail.
Fournir des outils et du matériel.	Les espaces collaboratifs peuvent fournir les moyens et les ressources nécessaires pour que le travail soit effectué correctement.

Ces différents volets se concentrent sur le rôle des espaces collaboratifs dans la stimulation de la production d'idées nouvelles et utiles. Ils mettent en évidence les effets immédiats sur la créativité : les productions créatives dans un temps et un espace donnés.

Il s'agit alors de comprendre comment le lieu a pu avoir un impact suffisamment important sur la créativité des auteurs au point de rendre leurs œuvres disruptives, permettant ainsi la pérennité du mouvement. Cet impact reste néanmoins non évident à saisir *a priori* ; même des années après, les auteurs restent dubitatifs sur le rôle qu'a pu avoir l'atelier lui-même aussi bien sur leurs carrières que sur l'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée.

**Auteur** « C'était un atelier comme un autre, sur le moment, on s'est rendu compte de rien. Ce n'est qu'après qu'on s'en rendu compte... En regardant dans le passé... Ah oui, ça s'est passé dans l'atelier... »

Ainsi, dans un premier temps, aussi bien dans la perception subjective des acteurs que dans le rôle concret qu'a pu jouer le lieu sur leur créativité, l'atelier Nawak se présente comme un atelier tout à fait ordinaire dans le sens où aucune caractéristique ne le distingue d'autres ateliers, ce qui nous conduit à approfondir

le cas afin de comprendre les mécanismes sous-jacents de l'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée.

## 2.2. Au-delà du caractère ordinaire, des succès qui interrogent

Si le caractère ordinaire du lieu est reconnu par les acteurs qui l'ont habité, il a néanmoins abrité des auteurs ayant connu des succès *extraordinaires*.

### *Nota bene*

L'évaluation du succès dans les industries de la création se heurte à des problématiques d'ordre méthodologique.

1– Une analyse quantitative, si elle est à première vue séduisante, ne permet pas de rendre totalement compte du succès des auteurs. En effet, d'une part, le nombre de ventes n'est pas représentatif du succès ou de la carrière d'un auteur, d'autre part, si la valeur d'une œuvre est socialement construite, le corollaire de l'évaluation des carrières porte une part de subjectivité. Comment, dès lors, comparer la carrière d'un Laurent Vicomte qui n'a publié que quelques bandes dessinées, auteur considéré par la critique et le public comme un virtuose, avec celle d'un Lewis Trondheim qui, en fin de carrière a plusieurs centaines de références et une œuvre extrêmement prolifique ?

2– Les succès commerciaux, critiques et la reconnaissance académique ne sont pas liés et évoluent dans le temps.

3– La perception de leurs propres succès par les auteurs est subjective. Ceci est un corollaire de la caractéristique *ars gratia gratis* mise en évidence par Caves (2000) : les motivations des artistes dans les industries de la création ne reposent pas sur une rationalité économique (*confer* Chapitre I).

Pour résoudre ces problématiques, nous analyserons le succès des auteurs selon plusieurs critères : les succès commerciaux (corrélés aux nombres de ventes), la reconnaissance du succès par des acteurs de l'industrie et la reconnaissance du succès par des acteurs externes à l'industrie. Ceci nous permet de mettre en évidence les succès d'auteurs aux carrières pourtant très différentes.

### *Des succès commerciaux*

En 2000, Marjane Satrapi, alors dans l'atelier, écrivit *Persepolis* qui fut un énorme succès : plus de dix millions d'exemplaires furent vendus dans le monde à un public dépassant le lectorat habituel de la bande dessinée, repoussant ainsi les frontières et popularisant le genre.

**Auteur** « Et ce fut une victoire fantastique. Marjane avait été publiée. *Persepolis* s'est bien vendu, mais pas à cent mille exemplaires comme *Largo Winch*. Ça a atteint un public plus large que le lectorat traditionnel de la bande dessinée. C'est ce que nous recherchions tous. Nous voulions sortir de ce ghetto de lecteurs de bandes dessinées et nous ouvrir à tout le monde. Et ça a marché. *Persepolis* a vendu dix millions<sup>54</sup> d'exemplaires dans le monde, y compris dans des cercles où ils n'avaient jamais entendu parler de bandes dessinées. Et ils se sont dit : voilà donc ce qu'est la bande dessinée. C'est à ce stade que les éditeurs ont commencé à créer leurs collections, quelque peu alternatives, et à prêter attention aux personnes qui n'étaient pas intéressées par les bandes dessinées traditionnelles. Et ce fut une grande réussite pour nous. Ce que nous faisons pourrait devenir la locomotive de la bande dessinée. Ça a été un grand pas en avant dans cet environnement, je pense. »

---

<sup>54</sup> Nos données secondaires indiquent « plus d'un million d'exemplaires ».

Pour la première fois, une bande dessinée touchait un public mondial qui allait au-delà du public traditionnel. À la même période, la télévision, la radio et les journaux commencèrent à prêter attention à cet étrange petit atelier où quelque chose semblait se passer, comme le décrit ce jeune auteur arrivé dans les années deux mille qui décrit ses premiers pas dans l'atelier.

**Auteur** « Un jour, j'ai vu France Inter à l'atelier. Je ne savais pas pourquoi ils étaient là, c'était très, très bizarre. Christophe a reçu un jour le prix du meilleur premier album à Angoulême. Je pense que c'était juste au moment de mon arrivée à l'atelier. L'année suivante, il a remporté le prix du meilleur album. J'ai commencé à comprendre... Oh putain, quelque chose était en train de se passer. »

Ceci met en évidence une première dynamique : quelques années après la création de l'atelier (pour rappel, l'atelier avait été créé en 1991), ces auteurs connurent des succès commerciaux, suffisamment importants pour, d'une part, être capables de toucher un nouveau lectorat qui n'était alors pas lecteur de bande dessinée, et, d'autre part, pour attirer l'attention des médias non spécialisés.

### *Une reconnaissance de l'industrie*

De manière plus qualitative, les œuvres des auteurs de l'atelier furent récompensées par de nombreux prix. Le tableau ci-dessous recense l'ensemble des prix reçus par les auteurs de l'atelier au prestigieux Festival international de la bande dessinée d'Angoulême, premier festival francophone de bande dessinée et deuxième festival européen pour la notoriété et l'affluence.



## Tableau IV.2 – Prix du Festival d’Angoulême reçus par les auteurs

Prix du festival d’Angoulême	Auteurs
Grand prix de la ville d’Angoulême	Lewis Trondheim (2007) Emmanuel Guibert (2020)
Prix du meilleur album	Nicolas de Crécy (1998, avant son passage dans l’atelier) Christophe Blain (2002, 2013) Marjane Satrapi (2005) Winchluss (2009)
Prix Révélation	Emmanuel Guibert & Joann Sfar (1998) Christophe Blain (2000) Marjane Satrapi (2001) Matthieu Bonhomme (2003)
Prix de la série	Lewis Trondheim (2005)
Prix du public	Matthieu Bonhomme (2017)
Prix jeunesse	Joann Sfar (2009)
Prix Œcuménique	Joann Sfar (2003) Didier Tronchet (2004)
Ancien prix du scénario	David B. (2000) Marjane Satrapi (2002)
Ancien prix humour	Tronchet (1990, avant son passage dans l’atelier) Tronchet (1998)
Ancien prix René Goscinny	Joann Sfar (1997) Émile Bravo (2001) Emmanuel Guibert (2017) Gwen de Bonneval (2020)
Ancien grand prix de la critique	Tronchet (1988, avant son passage dans l’atelier) Emmanuel Guibert (2013)

Nous pouvons remarquer que 25 prix ont été remportés par des auteurs de l’atelier sur environ 30 ans. Les différents prix du festival récompensent des œuvres très variées qualitativement : des jeunes auteurs prometteurs, des œuvres

grand public, des œuvres expérimentales... La reconnaissance du travail des auteurs de l'atelier par les différents jurys du festival est à la fois une preuve de la qualité perçue des œuvres, mais aussi de la capacité des auteurs de l'atelier à toucher des publics très différents.

### *Une reconnaissance au-delà de l'industrie*

Très symboliquement, cinq auteurs de l'atelier ont reçu au moins une distinction honorifique, prouvant la reconnaissance de leurs travaux, mais aussi l'institutionnalisation de leur art. Eux qui connurent une époque où leurs projets étaient refusés par les maisons d'édition traditionnelles, car trop originaux, sont aujourd'hui reconnus pour la qualité et l'impact de leurs œuvres.

**Tableau IV.3 – Distinctions honorifiques reçues**

<b>Distinction honorifique</b>	<b>Auteurs</b>
Chevalier de la Légion d'honneur	Joann Sfar (2016)
Officier des arts et des lettres	Marjane Satrapi (2005) Joann Sfar (2014)
Chevalier des arts et des lettres	Lewis Trondheim (2005) Emmanuel Guibert (2013) Christophe Blain (2016)

Récompensant l'intégralité de leurs carrières, ces distinctions furent décernées quelques années après leurs passages dans l'atelier.

Enfin, nous pouvons noter que certaines carrières d'auteurs ont dépassé le périmètre de la bande dessinée.

Joann Sfar se lança, en parallèle de son activité dans la bande dessinée, dans une carrière de réalisateur avec notamment *Gainsbourg, vie héroïque* (2010),

succès critique et commercial, qui fut récompensé par trois Césars et adapta certaines de ses œuvres comme le *Chat du Rabbin* (2011) ou *Petit Vampire* (2019).

Marjane Satrapi poursuit une carrière de réalisatrice en adaptant, notamment, quelques-unes de ses œuvres, dont *Persepolis* (2007) et *Poulet aux Prunes* (2011). L'adaptation de *Persepolis* obtint le Prix du Jury du Festival de Cannes, deux Césars (meilleur premier film et de la meilleure adaptation) et une nomination aux Oscar (meilleur film d'animation).

### *Synthèse*

L'Atelier Nawak se présente comme un paradoxe. Du caractère ordinaire apparent du lieu aux différents succès qu'ont connus les auteurs qui l'ont fréquenté et qui ont permis l'émergence d'un mouvement, il s'agit maintenant de comprendre quel a été l'impact de ce lieu sur cette émergence. Pour cela, nous allons nous interroger sur l'impact du lieu de manière plus large, *id est* comprendre son rôle aussi bien sur les carrières des auteurs que sur l'industrie de la bande dessinée francophone.

### 3. L'impact de l'atelier sur les carrières et sur l'industrie

Afin de comprendre l'impact de l'atelier sur l'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée, allons maintenant nous attarder sur les motivations et le travail des auteurs d'une part et sur les liens entre l'atelier et l'industrie de la bande dessinée d'autre part.

Pour étudier le rôle de l'atelier sur la carrière des auteurs, nous analyserons l'impact de celui-ci sur leur créativité afin de comprendre s'il a facilité la création d'œuvres particulièrement disruptives, nécessaires à l'émergence d'un mouvement. L'analyse du rôle sur l'industrie permet de comprendre les transformations des mondes de l'art dans celle-ci et l'éventuelle naissance d'un nouveau monde de l'art.

#### 3.1. L'impact de l'atelier sur les carrières des auteurs

##### *Motivations pour rejoindre l'atelier*

Quatre grandes catégories de motivation pour rejoindre l'atelier ont été mises en évidence dans le traitement de nos entretiens. Notons que l'impact sur la créativité n'a jamais été évoqué par les auteurs interrogés comme une motivation pour rejoindre l'atelier. Les principales raisons évoquées sont : la recherche d'un environnement de travail stimulant où les artistes se motivent et s'encouragent (50% des personnes interrogées) ; avoir un lieu de travail autre que le domicile (35%) ; par hasard (10%) ; pour un changement de style de vie (5%) sur un échantillon de dix-sept personnes interrogées.

## Tableau IV.4 – Motivations pour rejoindre l'atelier

---

Stimulation 50%	« Ils m'ont d'abord aidé. Ensuite, j'ai voulu appliquer leurs conseils. Cela m'a donné un coup de pouce au début. J'avais du mal à me concentrer seul à mon bureau. »
Lieu de travail 35%	« J'étais très seul. [...] J'essayais d'avoir une routine, de ne pas me lever après neuf heures, de me mettre au travail à dix heures et d'essayer ensuite des faibles choses, même quand je n'avais pas de commande. Et puis un jour, j'ai totalement craqué, je me suis dit : qu'est-ce qu'il se passe ? Je ne peux plus supporter d'être chez moi. J'ai besoin d'un atelier. » « Je suis arrivé à Paris et je vivais dans un appartement assez petit. J'avais déjà entendu parler de l'atelier, qui existait depuis un certain temps, et donc l'idée était d'avoir un endroit pour travailler en dehors de chez moi. »
Hasard 10%	« Je n'y suis pas allé volontairement. Je ne savais pas qui y travaillait à l'époque. J'ai eu une impression confuse. [...] J'y suis allé, car un ami m'a proposé de rejoindre l'atelier. C'était un peu par hasard. »
Changement 5%	« J'avais une maison où je pouvais travailler. J'aurais pu m'en passer matériellement. [...] Quand je suis entré, je cherchais une rupture avec ma vie précédente. »

---

Cela montre que la principale motivation pour rejoindre l'atelier n'était pas de faire partie d'un mouvement artistique. En effet, si le recrutement s'est fait naturellement par affinité et avec la même volonté de changer le monde de la bande dessinée, les membres de l'atelier n'ont pas érigé un manifeste ou recruté les membres en fonction d'une affinité esthétique. Chacun a librement exprimé son art.

Cela signifie aussi que les auteurs n'ont pas perçu l'atelier comme quelque chose qui pourrait augmenter leur créativité, au moins avant leur entrée. Ceux qui recherchaient un environnement de travail stimulant croyaient au potentiel du lieu pour améliorer la quantité ou la qualité du travail effectué, mais aucun ne pensait que cela influencerait directement leur créativité.

## *Raisons de quitter l'atelier*

De même, les motivations de quitter l'atelier sont décorrélées de l'impact sur leur créativité. Les principales raisons évoquées sont les suivantes : ils ont juste cessé d'y aller ou ont cessé de travailler dans l'atelier (30% des personnes interrogées) ; pour des raisons non rationnelles (25%) ; parce que c'était la fin d'un cycle (25%) ; parce que l'ambiance dans l'atelier avait changé (20%).

**Tableau IV.5 – Raisons pour quitter l'atelier**

---

Ne venait plus 30%	« Je n'y allais que pour boire, pour voir des gens. Je sentais que je payais un loyer pour rien. » « Un jour, j'ai réalisé que je payais, mais que je n'y allais plus. Alors je leur ai dit que je partais. » « J'ai commencé à fréquenter quelqu'un pour travailler en dehors de Paris, donc j'y suis allé de moins en moins, jusqu'à ce qu'un jour je décide de quitter l'atelier. »
Raisons non rationnelles 25%	« Et puis il y a l'alchimie. Un endroit... avec des artistes... vous pouvez vous sentir mal. Parfois, on veut juste partir. » « Je ne sais pas. J'avais besoin d'un changement. »
Fin d'un cycle 25%	« J'ai quitté Paris donc j'ai dû quitter l'atelier. » « J'ai eu une opportunité d'emploi à Angoulême, alors je suis parti. » « Je suis parti parce que je voulais changer. Il n'y a eu aucun problème. Mais j'avais vraiment besoin d'un changement, de parler d'autres choses, avec d'autres personnes. »
Ambiance 20%	« Comme cela arrive souvent, après deux ans, des désaccords se sont produits. Et puis j'en avais marre. Alors je suis parti. »

---

Encore une fois, aucun des auteurs n'évoque l'influence de l'atelier sur sa créativité pour justifier son départ.

## *Impact sur les artistes*

Nous essayons ensuite de comprendre ce qu'ils en retirent : 90% d'entre eux disent avoir profité d'un environnement de travail stimulant, d'une motivation pour se rendre au travail ; tous parlent de la liberté artistique dont ils jouissaient ;

35% ont profité d'occasions favorables pour trouver des petits boulots plus ou moins liés à la bande dessinée ; 50% ont apprécié la vie sociale<sup>55</sup>.

#### Tableau IV.6 – Impact de l'atelier sur les artistes

---

Environnement de travail stimulant 90%	« C'était particulièrement intéressant et important pour la motivation mutuelle. Nous montrions à tout le monde ce que nous faisons. Nous nous sommes donné des conseils sur notre travail. » « Nous nous soutenions. Nous pouvions demander à nos pairs leurs points de vue. Lorsque nous nous lançons dans un projet, nous nous le montrions. On regardait leurs réactions. » « Nous nous sommes motivés. Un an plus tard, j'ai rencontré Joann. Nous sommes immédiatement devenus de très bons amis. Avec Emmanuel aussi. C'était un environnement très stimulant. J'avais un grand désir d'écrire. J'ai vu la liberté de Joann quand il dessinait. Cela m'a donné envie de faire de même. Je suis devenu mon propre scénariste. Je leur ai toujours fait lire mes albums. »
Liberté artistique 100%	« L'endroit n'a absolument pas créé de contraintes pour notre travail. »
Opportunités 35%	« On était jeunes et on recherchait de l'argent, des jobs. On faisait circuler des offres pour des petits travaux. »
Vie sociale 50%	« De temps en temps, on organisait des fêtes, par exemple pour célébrer le Beaujolais. Cela a favorisé les liens entre nous. »

---

Les effets peuvent être divisés en deux catégories. En ce qui concerne leur travail, les auteurs reconnaissent en effet avoir trouvé un environnement de travail stimulant, ce qui signifie que l'atelier les a aidés à se mettre au travail, sans nécessairement les rendre plus créatifs. Parallèlement, l'atelier a amené d'autres effets qui n'ont pas eu d'influence directe sur leur travail, comme la vie sociale. Certains auteurs ont d'ailleurs naturellement tendance à accorder plus d'importance au côté social de l'atelier plutôt qu'à l'impact sur leur créativité.

---

<sup>55</sup> Les auteurs pouvant fournir plusieurs raisons, le total des réponses dépasse 100 %.

## *Impact à court terme*

Le caractère ordinaire de l'atelier se retrouve sur le peu d'impact que celui-ci a sur la capacité des auteurs à générer de nouvelles idées originales, ou à être créatif. L'atelier apparaît comme un lieu de travail ordinaire et se distingue peu des autres ateliers.

**Auteur** « Bien sûr, l'idée de l'atelier d'artiste est un grand fantasme. Les gens s'imaginent que ça sentira l'huile de lin, qu'il y aura des chevalets ou une femme qui pose nue. Les gens imaginent plein de choses sur ce qu'est un atelier et ils veulent venir voir. Mais non, non, tu ne viens pas voir mon atelier, je vais juste travailler, donc ça ne va pas être intéressant. »

Cependant, l'atelier a permis aux auteurs d'approfondir leur travail. En leur permettant de s'exprimer à leur guise, d'oser faire des choses novatrices, les auteurs ont pu repousser les barrières.

**Auteur** « Ils m'ont fait comprendre qu'il ne fallait pas hésiter à essayer des choses. Ils m'ont aidée à devenir sûre de moi. Je sais pertinemment que si j'avais été seule à la maison, je n'aurais jamais cherché d'autres possibilités. Mais avec leurs commentaires... Parfois juste un commentaire : tu peux essayer cette chose là. Ah oui. Pourquoi pas ? Je vais essayer – ah oui, ce n'est pas mal. »

Néanmoins, même cet environnement de travail stimulant n'explique pas la grande créativité qui a participé à l'émergence du mouvement. En effet, un tel environnement peut être fourni par n'importe quel atelier.



### *Effet à long terme*

La littérature en gestion a souvent étudié la capacité des lieux ou des espaces à stimuler les interactions, ceci permettant la génération de nouvelles idées et augmentant la créativité des individus qui les abritent.

L'analyse de nos entretiens a mis en évidence divers types d'interactions entre les différents individus : les interactions sociales non liées au travail, les échanges quotidiens des auteurs sur leurs travaux respectifs (conseils, commentaires), ainsi que les collaborations.

Nous nous concentrons ici sur le rôle des collaborations entre individus ayant appartenu à l'atelier. Nous définissons précisément – dans ce cas – une collaboration comme un projet artistique conjoint entre au moins deux personnes de l'atelier. Cette définition exclut donc l'assistance même fréquente et régulière qu'une personne peut fournir à une autre si les personnes ne signent pas un travail ensemble (ce que nous appelons ci-dessus « les échanges quotidiens »). Alors que les interactions peuvent avoir un impact positif sur la motivation à se rendre au travail, nous nous intéressons ici aux collaborations conjointes.

L'analyse de nos entretiens nous permet de mettre en évidence trois types de collaborations qui ont eu lieu entre les membres de l'atelier Nawak.

1– Collaboration ponctuelle : deux personnes ont décidé de travailler sur un projet commun lorsqu'elles étaient dans l'atelier. Cette collaboration n'a pas été poursuivie par la suite.

2– Collaboration continue : la collaboration a été initiée dans l'atelier et s'est poursuivie lorsque les auteurs sont partis.

3– Collaboration différée : la collaboration a commencé lorsque les auteurs n'étaient plus à l'atelier.

**Tableau IV.7 – Collaborations à Nawak**

Type de collaboration	Exemple	Date et lieu
Collaboration ponctuelle	L'atelier a accueilli de nombreuses collaborations ponctuelles. Parfois pour des projets occasionnels, parfois pour un projet de bande dessinée, comme <i>Gare Centrale</i> réalisé par Lewis Trondheim et Jean-Pierre Duffour lors de leur atelier.	Dans l'atelier, lorsque les individus étaient à l'atelier.
Collaboration continue	De nombreuses collaborations à long terme ont commencé lorsque des individus étaient à l'atelier. Un bon exemple est la façon dont Brigitte Findalky, coloriste, a continué à travailler avec les auteurs de Nawak des années après son départ.	En continu depuis le temps où ils étaient à l'atelier.
Collaboration différée	Des années après avoir quitté l'atelier, Jean-Yves Duhoo a co-fondé <i>Mon Lapin Quotidien</i> pour lequel plusieurs auteurs de Nawak écrivent.	Initiée après avoir quitté l'atelier.

Ces résultats montrent que les interactions entre les individus ont également un impact dans la mesure où elles conduisent à des collaborations à long terme. De telles interactions sont à l'origine de projets réussis.

Ceci nous invite à concevoir le lieu autrement que sur sa capacité à avoir un impact sur la créativité dans le sens de la génération d'idées à un instant et en un lieu donnés (*hic et nunc*) : l'effet du lieu se prolonge dans le temps – des liens durables se créent et des collaborations ont lieu même lorsque les auteurs ont quitté l'atelier – et dans l'espace – ces effets pouvant se retrouver ailleurs que dans le lieu lui-même – nous incitant à adopter une nouvelle vision de la créativité, en mettant en évidence les effets dans des perspectives de temps et d'espace plus larges (*urbi et orbi*).

### *Une collaboration tout à fait particulière*

Difficile de parler de l'atelier Nawak sans citer ce qui pourrait être sa production la plus symbolique, fruit d'une collaboration tout à fait particulière. « Techniquement, elle voyait son dos toute la journée. » Elle, c'est Brigitte Findalky, assise derrière Lewis Trondheim. La première perfectionnait sa technique de coloriste tandis que le deuxième s'était lancé dans un projet absolument non conventionnel pour l'époque, *Lapinot et les carottes de Patagonie* (1992), bande dessinée de 500 pages en noir et blanc, écrite en improvisant. Que s'est-il passé exactement et surtout comment ? Nul ne le sait réellement. Mais la rencontre eut lieu et le couple se forma. Quelques années plus tard, ils quittèrent tous les deux l'atelier pour aller vivre dans le sud-est de la France où ils vivent encore ensemble aujourd'hui. L'atelier Nawak, décidément, était bien le catalyseur d'une alchimie tout à fait particulière !

### 3.2. L'impact sur l'industrie de la bande dessinée francophone

Si, comme nous venons de le voir, l'étude de l'impact de l'atelier sur la créativité est à élargir selon les dimensions temporelle et spatiale, il faut aussi élargir ses effets selon une autre dimension : c'est l'industrie de la bande dessinée francophone tout entière qui a été impactée par le lieu.

Dargaud, Gallimard, Dupuis... L'Association, Cornélius, 6 Pieds Sous Terre, Les Requins Marteaux, Les Rêveurs... Aux origines de l'atelier Nawak, le monde de l'édition de la bande dessinée française était polarisé : les grandes maisons d'édition d'une part, les petites maisons d'édition indépendantes d'autre part.

Du côté des grandes maisons d'édition, la bande dessinée était un genre parmi d'autres. Répondant à des logiques de standardisation des processus, le format de la bande dessinée était lui aussi standardisé : 46 pages cartonnées (correspondant à trois cahiers de seize pages, soit quarante-huit pages avec la première et la dernière collées sur la couverture cartonnée). Le contenu lui-même s'est standardisé selon les critères suivants : prédominance du dessin sur le scénario, exigence de la maîtrise des codes du dessin conformes aux productions

à succès, productions sérielles autour de héros. L'ensemble de la chaîne de valeur répondait à des processus de rationalisation et ces acteurs étaient progressivement rentrés dans une logique de demande (en opposition aux logiques d'offre, prédominantes dans les industries de la création) : les thèmes abordés dans ces bandes dessinées restaient classiques et peu de chance était donnée à des projets originaux.

**Auteur** « Le type du marketing me disait : il faut que l'approche soit bonne. Il faut qu'on reconnaisse [le personnage du projet] comme Astérix. [...] Et une nana du marketing m'a dit : on ne sait pas vendre ton truc. On ne connaît pas la cible. »

À l'opposé, les petites maisons d'édition indépendantes étaient pour la plupart spécialisées dans l'édition de bandes dessinées et très souvent sous statut associatif ou avec un capital réparti entre quelques associés passionnés. Ces maisons d'édition indépendantes étaient alors le moyen pour les auteurs de faire éditer des travaux beaucoup plus expérimentaux, comme le fut *Lapinot et les Carottes de Patagonie* de Lewis Trondheim, édité par l'Association en 1992, bande dessinée de 500 pages en noir et blanc, possédant chacune 12 vignettes, écrite de manière improvisée au fil de la plume de l'auteur.

Un espace de liberté totale s'ouvrait pour les auteurs, plus aucun format n'était imposé. L'Association fut notamment pionnière dans l'édition du roman graphique, mais innova aussi avec des collections comme *Patte de mouche* (24 pages en noir et blanc de très petit format, A6), ou *OuBaPo* (bande dessinée sous contrainte). Cette liberté sur la forme s'accompagna aussi d'une prise de liberté sur les thèmes abordés. Nous pouvons citer notamment Frédéric Boilet qui fut l'un des premiers à aborder l'intimité du couple ou Émile Bravo qui développa une bande dessinée pour enfants en abordant des sujets très pointus (relativité générale, par exemple), ceci conduisit certains auteurs à qualifier cette bande

dessinée d'adulte ; à comprendre non pas qu'elle se destine aux adultes, mais qu'elle a atteint l'âge adulte.

**Auteur** « La BD adulte ce n'est pas ce qu'on disait. Ce n'est pas de la BD avec de la violence et du sexe. Ça c'est de la BD adolescente. Ça n'intéresse pas les adultes. L'art, la BD, c'est comme une personne, elle a commencé par l'enfance, elle a été créée pour l'enfance. Ensuite, elle a prétendu être adulte, mais c'est de l'adolescence. La plupart des BD sont faites pour des adolescents – attardés – et par des adolescents attardés d'ailleurs. Et ensuite, la BD est devenue adulte, en abordant tous les thèmes. Comme en littérature, on étudie du Balzac, du Zola, au collège alors qu'on est encore enfant. Parce que ça parle à tout le monde. Parce que ça nous aide à nous construire. »

#### **Tableau IV.8 – Les années 90 : une polarisation de l'industrie de la BD francophone**

<b>Grandes maisons d'éditions</b>	<b>Maisons d'édition indépendantes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Non spécialisées en bande dessinée</li><li>– Format standardisé</li><li>– Thèmes classiques</li><li>– Importance de la maîtrise du dessin</li><li>– Production sérielle</li><li>– Lectorat grand public</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Statut associatif ou entreprises "familiales"</li><li>– Spécialisées en bande dessinée</li><li>– Nouveaux thèmes</li><li>– Liberté sur les formats</li><li>– Liberté sur les codes graphiques</li><li>– Lectorat spécialiste, marchés de niche</li></ul>

À l'aube de l'atelier Nawak, au début des années 1990, cette polarisation entre deux mondes de l'art de l'industrie de la bande dessinée francophone donnait cependant lieu à une ambiguïté dans le comportement des auteurs qui souhaitaient « casser les codes », entre désir d'émancipation et souhait d'être édités par ces grandes maisons d'édition. Cependant, leurs projets les plus originaux les mettaient face aux refus des grandes maisons d'édition.

**Auteur** « Moi, Delcourt, j'avais même proposé à l'époque mes travaux. (...) Il n'en a pas voulu, pour les mêmes raisons que tous les autres. Parce que c'était un dessin un peu enfantin avec un propos ado-adulte, donc il ne savait pas quoi en faire. C'est pour cela que cela s'est retrouvé d'abord à l'Association. »

Dans le monde des maisons d'éditions indépendantes, une d'entre elles, l'Association, entretient une relation particulière avec Nawak jusqu'à avoir souvent été, par erreur, assimilée à lui.

**Auteur** « Il y avait pas mal de membres de l'association à Nawak. Des gens pensaient que c'était les locaux de l'association. »

**Auteur** « Au début, on n'avait pas de locaux à l'Association. On a dû organiser quelques réunions dans l'atelier. D'où l'amalgame. Mais ce sont deux choses très différentes. »

Alors certes, l'Association n'est pas l'atelier Nawak, mais sur les sept fondateurs (Jean-Christophe Menu, Lewis Trondheim, David B., Mattt Konture, Patrice Killoffer, Stanislas et Mokeït), trois passèrent par l'atelier Nawak. Mais, surtout, l'Association édita plusieurs des auteurs de l'atelier, justifiant que l'on s'attarde à son histoire. Ce lien entre Nawak et l'Association peut être perçu comme un lien privilégié entre les auteurs de l'atelier et le monde de l'édition indépendante.

*Casser les codes... jusqu'aux étiquettes !*

Ultime expression du refus des codes des grandes maisons d'édition, l'Association partit en guerre contre les codes-barres faisant figurer le texte suivant dans chacune des étiquettes apposées sur ses livres.

« L'association se refusant à imprimer sur ses livres des "codes-barres" tout aussi inesthétiquement disgracieux qu'éthiquement déplaisants ; et devant néanmoins, pour des raisons de logistique [devenues] inévitables, se résoudre à les faire figurer sur ses ouvrages au moyen d'étiquettes autocollantes, vilaines, onéreuses et agaçantes ; tient à préciser que lesdites étiquettes ont été étudiées pour que leur colle n'abîme pas la couverture des livres, et qu'il est donc du devoir du lecteur de les décoller du livre après acquisition, puis de les détruire avec rage et jubilation en chantant à tue-tête : "l'humanité ne sera heureuse que le jour où le dernier bureaucrate aura été pendu avec les tripes du dernier capitaliste !" »

Dans un modèle simplifié, les auteurs de l'atelier faisaient éditer leurs projets les plus en accord avec le monde institutionnalisé par les grandes maisons d'édition et leurs projets les plus originaux par les maisons d'édition indépendantes.

C'est ainsi que le monde de l'édition connut une évolution continue. Cette nouvelle génération d'auteurs, promus par les maisons d'édition indépendantes comme l'Association, commença à connaître des succès publics (*confer Persepolis*) et critiques (*confer* les prix obtenus en festival). Néanmoins, le succès de *Persepolis* a été un élément clef dans l'augmentation des échanges entre ces deux mondes.

**Auteur** « [Persepolis] a eu un succès énorme, et c'est ça qui a tout ouvert. En fait les éditeurs [des grandes maisons] se sont dit : mon Dieu, c'est génial. Eux qui passaient leurs temps à dire "toutes les séries sur lesquelles vous râlez, les *XIII*, les *Largo Winch*, ce sont des locomotives, c'est grâce à ces gens-là qu'on vous publie vous. " On trouvait ça très humiliant. Et là, ça a été une espèce de revanche fantastique. »

Progressivement, les maisons d'édition traditionnelles s'intéressèrent aux succès de cette génération et commencèrent à créer leurs propres collections « alternatives », en s'ouvrant aux nouveaux codes ; en parallèle, ces auteurs multiplièrent les projets avec ces maisons d'édition.

**Tableau IV.9 – Réponses de quelques grandes maisons d'édition**

<b>Dargaud</b>	Création de la collection Poisson Pilote en 2000 pour publier de la BD « alternative ».
<b>Gallimard</b>	Création de la collection Bayou en 2005, dirigée par Joann Sfar.
<b>Flammarion</b>	Rachat en 1999 des éditions Casterman.

Au-delà de la création de collections ou des rachats d'autres maisons par les grandes maisons d'édition, c'est aussi le « produit » bande dessinée lui-même qui a été modifié, les grandes maisons d'édition abandonnant progressivement la standardisation du produit 46 pages cartonné couleur pour intégrer plus de diversité ; ceci en parallèle d'une ouverture aussi bien sur les thèmes abordés que sur les publics cibles. Si *Persepolis* de Marjane Satrapi n'est pas le premier roman graphique, il a néanmoins convaincu les grandes maisons d'édition de l'existence d'un marché pour lequel elles n'avaient pas de produits.

Aujourd'hui, l'industrie de la bande dessinée est beaucoup moins dichotomisée entre les catégories grand public et indépendant qu'au début des années 90 et la diversité atteint un niveau sans précédent. Dans cette dynamique industrielle, l'atelier Nawak a joué un rôle de catalyseur des mutations en devenant un label aux yeux des acteurs de l'industrie.



**Auteur** « Il s'est passé quelque chose avec l'atelier. C'était très étrange. L'atelier est devenu un label aux yeux des éditeurs. Il faut se mettre à leur place : tout à coup Guibert, Blain, Sfar, Satrapi, Bravo étaient au même endroit. Bien sûr, les éditeurs se sont demandé ce qui se passait là-bas. »

L'analyse de nos données nous permet alors de proposer un modèle explicatif de l'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée, à travers la labélisation de l'atelier qui a permis la pérennité de ce mouvement.

#### **4. Une créativité extraordinaire permettant l'émergence d'un mouvement**

Une des particularités de notre étude est d'avoir été conduite *a posteriori*, bien après que les événements ont eu lieu et bien après que le mouvement a été globalement reconnu. L'existence de ce mouvement était donc une donnée initiale de notre recherche et l'objectif était de comprendre les mécanismes d'émergence qui furent à l'œuvre. L'atelier Nawak a joué un rôle particulier dans l'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée, que nous proposons à présent de décrire. Dans un premier temps, il convient de comprendre comment cet atelier a eu un impact sur la créativité des auteurs et comment cette créativité a permis une profonde remise en cause des conventions existantes et la production d'œuvres inédites. Dans un deuxième temps, nous verrons comment ce mouvement est né de la dépoliarisation de deux mondes de l'art permettant la légitimation de ces nouvelles conventions.

##### 4.1. L'innovation portée par une perspective inédite de la créativité

Afin de résoudre le premier paradoxe entre l'apparence ordinaire de l'atelier et le caractère extraordinaire des carrières de certains auteurs qu'il a abrités, nous proposons une nouvelle perspective de la créativité qui permet de comprendre comment ces auteurs ont pu produire des œuvres particulièrement innovantes et comment ces dernières ont pu marquer durablement l'industrie de la bande dessinée francophone.

##### *Un effet d'éclairage*

Aucune des explications classiques de la littérature ne nous aide à comprendre le cas singulier de l'atelier Nawak. Dans cet atelier, les interactions entre les individus étaient plutôt banales (rien de différent de tout autre atelier).

L'atelier n'a été ancré dans aucun discours institutionnel (aucun manifeste n'a été rédigé). Le lieu lui-même ne disposait pas des ressources nécessaires au travail des auteurs (ils n'avaient pas besoin de beaucoup de matériel pour le dessin).

**Tableau IV.10 – Nawak comme un espace collaboratif**

Rôle des espaces collaboratifs	Littérature	Nawak
Stimuler et faciliter les interactions.	Les espaces collaboratifs peuvent être des lieux qui engendrent des interactions à un moment donné, améliorant la créativité.	Les auteurs de Nawak n'ont pas érigé de manifeste. Chaque auteur avait son propre style. Il n'y a pas d'art Nawak. Même si les auteurs pouvaient bénéficier des commentaires de leurs pairs, ils n'ont jamais érigé de manifeste.
Être le réceptacle de discours et de pratiques.	Les espaces collaboratifs peuvent être des lieux où les gens se réunissent et partagent une vision commune de leur travail.	La présence d'outils n'explique pas la nécessité de se rejoindre en ce lieu. Un dessinateur a en effet besoin de très peu de matériel : des crayons, du papier et une planche à dessin. Certains d'entre eux, à court d'argent à l'époque, manquaient de place chez eux, mais un tel endroit n'apporte aucune valeur particulière.
Fournir des outils et du matériel.	Les espaces collaboratifs peuvent fournir les moyens et les ressources nécessaires pour que le travail soit effectué correctement.	Des collaborations ont eu lieu à Nawak mais elles n'ont pas eu d'impact significatif sur les carrières des auteurs. D'un autre côté, les collaborations entre auteurs de l'atelier qui se sont produites à une autre époque et ailleurs que dans l'atelier ont exercé une influence beaucoup plus grande.

Nous suggérons donc d'envisager la créativité dans une perspective plus large et d'intégrer des dimensions exogènes aux courants de recherche antérieurs.

Les effets de l'Atelier Nawak en ce qui concerne la créativité ne sont pas exceptionnels si l'on considère la créativité dans sa définition la plus communément admise, c'est-à-dire la génération d'idées nouvelles et utiles. Pour

comprendre le rôle de l'atelier et de ses impacts sur la créativité, nous devons changer de perspective sur la créativité et ne pas la considérer comme une qualité objective, mais comme une qualité construite socialement, reconnue par des tiers. L'espace en lui-même (ici l'atelier) n'a aucun effet sur la production réelle d'idées, mais plutôt sur la valorisation de ces idées par l'industrie. Ceci prolonge les travaux sur la valorisation des œuvres dans les industries de la création comme construit social (Becker, 1982) ainsi que sur toute économie de biens singuliers (Karpik, 2007). Becker met l'accent sur la valeur conventionnelle, qui est socialement construite ; dans cette perspective, une création ou une idée n'a pas de valeur intrinsèque ; sa valeur est construite par les mondes de l'art dans lesquels elle évolue. Karpik (2007) se concentre sur les industries qui produisent des biens ou des services singuliers ; dans ces industries, les consommateurs se réfèrent aux classements ou aux labels pour choisir un bien ou un service (œuvre d'art, film, restaurant, *et cætera*) ; ces « dispositifs de jugement » participent à la construction de la valeur.

Lorsqu'un artiste et son travail atteignent une visibilité critique et publique, tous les regards se tournent vers le lieu où il a été réalisé. Les grands succès critiques ou commerciaux – dans le cas de Nawak, nous pouvons par exemple citer *Persepolis* de Marjane Satrapi ou les succès d'auteurs comme Lewis Trondheim, Christophe Blain, Joan Sfar ou Emmanuel Guibert – ont fait sentir aux éditeurs qu'il y avait un nouveau marché, celui de la bande dessinée adulte, qui a attiré leur attention sur l'endroit d'où il est sorti.

Ceci envoie un signal à l'industrie tout entière de l'existence d'un nouveau marché qu'il s'agit alors d'approvisionner. Les acteurs majeurs de l'industrie – ici, les grandes maisons d'édition – se tournent alors vers l'origine de ce qui a permis de révéler ce marché, puis adaptent leurs offres pour pouvoir l'alimenter.

Or, la découverte de ce nouveau marché a coïncidé avec l'émergence d'auteurs capables de l'approvisionner et par la promotion de leur travail par des

maisons d'édition. S'est alors construit un appariement sélectif (Menger, 2009a) : faire partie de l'atelier Nawak, c'est envoyer un signal, en particulier aux maisons d'édition, qui permet d'être reconnu comme auteur pouvant potentiellement produire des œuvres de la même valeur que celles que produisent les autres auteurs de l'atelier.

Dans ce modèle explicatif, le succès d'un individu de l'espace collaboratif attire l'attention, ce qui facilite à son tour l'accès au marché pour tous les individus de cet espace et conduit par conséquent à son succès *a posteriori*. Le rôle principal joué par le lieu est d'être un label de qualité aux yeux des maisons d'édition. Le fait que les auteurs se soient réunis dans l'atelier n'a pas produit d'idées plus « créatives » qu'elles n'auraient pu l'être dans un autre lieu, mais cela a conduit à valoriser leurs idées à l'extérieur.

Nous définissons alors ce mécanisme qui fait de l'espace collaboratif un label par ce que nous appelons un effet d'éclairage : les succès des acteurs d'un espace collaboratif attirent les regards de tous les acteurs de l'industrie et « éclairent » ainsi l'ensemble des acteurs de cet espace. En réintroduisant cette dimension – le processus de création de valeur – nous pouvons comprendre le paradoxe de la créativité dans le cas Nawak. Un cercle vertueux s'est créé : les succès de certains auteurs ont retenu l'attention des éditeurs qui ont conféré de la valeur à l'atelier et ainsi facilité la recherche de marchés par ses auteurs.

### *Une perspective diachronique*

Le développement de relations à long terme entre auteurs est un autre effet mis en évidence par nos recherches. L'atelier peut donc également être considéré comme une plateforme où plusieurs dynamiques individuelles se croisent.

La recherche sur les espaces collaboratifs a analysé l'effet de ces espaces sur la créativité dans le cadre de la définition d'Amabile (1983, 1996) de la créativité. Dans ces études, la créativité est examinée dans une perspective synchronique. Cependant, l'atelier Nawak n'a pas eu d'effet spécifique sur la créativité, considérée d'un point de vue synchronique.

Les effets les plus importants se trouvent au-delà de l'atelier : dans les collaborations qui se sont produites plus tard dans le temps et plus loin dans l'espace (certaines se sont produites plusieurs années après et en dehors du lieu). L'atelier était un lieu où, à un moment donné, les carrières des artistes se croisaient. À cette intersection, des liens durables se sont créés, dont les effets se refléteraient dans la créativité des individus. On peut penser que cela est vrai pour n'importe quel atelier et qu'il n'y a rien d'unique chez Nawak. Nous ne disposons d'aucune donnée pour confirmer ou infirmer cette hypothèse. Néanmoins, l'espace collaboratif a eu cet effet sur la créativité, qui émerge lorsqu'il est étudié dans une perspective diachronique. Que cela soit spécifique au Nawak ou non, ce cas nous a permis de mettre en évidence cette nouvelle dimension. Et nous pouvons supposer que les auteurs étaient plus désireux de s'engager dans de telles collaborations, ayant observé la créativité de chacun.

Cet effet à long terme jouerait un rôle amplificateur pour l'effet d'éclairage initial. L'effet d'éclairage a rendu les auteurs plus visibles et a augmenté la valeur de leurs créations. Cela les rendait plus attractifs pour les collaborations. Et ces collaborations, initiées en atelier, ont amplifié leur créativité.

#### 4.2. L'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée dans la dépoliarisation de deux mondes de l'art

Cette perspective inédite de la créativité nous permet de mieux comprendre les mécanismes d'innovation à l'œuvre dans l'émergence d'un mouvement artistique. Dans le cas de la Nouvelle Bande Dessinée, des artistes se positionnent en opposition totale avec les conventions d'un monde de l'art bien établi, composé des acteurs les plus intégrés. Ils vont alors développer leurs propres conventions conduisant à la création d'œuvres particulièrement innovantes car en rupture avec les conventions existantes. Les mécanismes mis en évidence – l'effet d'éclairage et son amplification – montrent l'absence d'objectivité dans les processus d'innovation à l'œuvre dans l'émergence de ce mouvement : ces nouvelles conventions ne produisent pas des œuvres intrinsèquement meilleures. En revanche, lorsque nous prenons en compte la construction sociale de la valeur, nous comprenons que ces œuvres sont valorisées par la reconnaissance du public, puis par celle des institutions alors établies, comme nous venons de le montrer. Il convient dès lors de comprendre comment le lieu a servi d'élément de pérennisation à la Nouvelle Bande Dessinée.

Dans le cas de Nawak, l'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée a été concomitante avec une transformation de l'industrie de la bande dessinée francophone, de la remise en cause de ses conventions et d'un phénomène de dépoliarisation entre deux mondes de l'art distincts qui ont ensuite fusionné.

En effet, la structure de l'industrie était auparavant dichotomisée entre deux mondes avec leurs conventions propres qui étaient exclusives : les maisons d'édition indépendantes spécialisées dans la bande dessinée d'une part, et les grandes maisons généralistes, d'autre part. Depuis les années 2000, la structure de cette industrie est plus diversifiée. Certaines maisons d'édition indépendantes existent toujours et ont gardé leur statut associatif ou familial mais d'autres ont

été – en partie ou intégralement – rachetées par de grandes maisons d'édition. Ces maisons ont d'ailleurs agi pour pouvoir répondre à l'émergence des nouveaux marchés créés, ou bien en rachetant des maisons d'édition indépendantes, ou bien en créant des collections dont la gestion en interne s'inspirait des maisons d'édition indépendantes. La diversité sur les œuvres se retrouve maintenant aussi bien dans les grandes maisons que dans les maisons indépendantes. En conséquence, les auteurs sont moins identifiés comme faisant partie d'un monde ou de l'autre : leurs œuvres peuvent être éditées par chacun des deux mondes et ils peuvent être plus facilement en relation avec l'ensemble des acteurs.

Ainsi, dans l'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée, nous pouvons observer, dans un premier temps, une génération d'auteurs innovants et créant des œuvres tout à fait singulières, en rupture avec les conventions de l'industrie de l'époque. Ces auteurs font alors état d'un manque de légitimation qu'ils vont combattre de deux manières.

D'une part, ils vont s'appuyer sur les institutions du monde de l'art de la bande dessinée alternative, c'est-à-dire celui porté par les maisons d'édition indépendantes. Ce monde porte des conventions différentes du monde des grandes maisons d'édition et le gain de légitimité s'opère progressivement avec la découverte d'un nouveau marché que les auteurs sont capables d'approvisionner : la légitimation des conventions est corrélée à la valorisation progressive par des acteurs externes des œuvres produites. D'autre part, leurs œuvres les plus conventionnelles (au sens des conventions des grandes maisons d'éditions de l'époque) sont proposées et parfois diffusées au sein du monde de l'art de la bande dessinée supportée par les grandes maisons d'édition.

S'opère alors un double mouvement de légitimation : la promotion d'un certain monde de l'art – celui de la bande dessinée dite alternative de l'époque – dans lequel évoluent ces auteurs et la légitimation, en tant qu'acteurs, de ces



auteurs au sein d'un monde de l'art préexistant, à partir d'œuvres plus conventionnelles.

Les succès commerciaux et critiques que connaîtront ces auteurs vont alors permettre un rapprochement de ces deux mondes de l'art : les auteurs vont évoluer et être reconnus dans chacun d'eux. De plus, les institutions du monde de l'art des grandes maisons d'édition, voyant un marché nouvellement créé, vont s'inspirer du monde de l'art des maisons d'édition indépendantes, c'est-à-dire adopter progressivement leurs conventions. À l'opposé, ce deuxième monde va se rapprocher du premier, par des rachats ou des consolidations, afin de promouvoir ses œuvres à plus grande échelle. *In fine*, l'ensemble des acteurs et des institutions de ces deux mondes qui étaient polarisés, fonctionnant avec leurs propres conventions, strictes et exclusives, se retrouvent à évoluer dans un seul et même monde de l'art où ces conventions sont plus confondues.

L'émergence du mouvement s'explique par la capacité qu'a eue l'atelier, dans un cercle vertueux, à promouvoir de nouvelles œuvres (par un effet de label), et à promouvoir un nouveau monde de l'art (en légitimant les conventions nouvellement créées) jusqu'à ce que celui-ci fonctionne avec un ancien monde ; c'est-à-dire que ces deux mondes fusionnent en un nouveau monde de l'art.

#### 4.3. Conclusion

Le cas de l'émergence de la Nouvelle Bande Dessinée et du rôle de l'atelier Nawak dans cette émergence est particulièrement éclairante sur la compréhension des mouvements artistiques.

Si l'atelier a effectivement été un lieu permettant une proximité géographique entre les différents acteurs qu'il a abrité, cette simple proximité géographique n'explique pas la grande créativité dont ont fait preuve les auteurs, celle-ci se comprenant par les effets de label et son amplification que nous avons

montrés. Ceci met en évidence, dans ce cas, l'importance du rôle d'acteurs externes dans la reconnaissance du mouvement.

De plus, ce cas montre aussi l'implication d'acteurs à la fois internes et externes au mouvement dans l'émergence de ce dernier. Il n'y avait initialement pas de volonté de la part des auteurs de l'atelier de créer un mouvement artistique ; il y avait en revanche une volonté farouche de *faire autrement*, c'est-à-dire de remettre en cause les conventions existantes et de produire des œuvres particulièrement différentes. La découverte d'un marché pour ces œuvres a ensuite créé une réaction chez les éditeurs qui ont souhaité alimenter ce marché entretenant ainsi l'émergence puis la pérennisation du mouvement dans un cercle vertueux.



## **Chapitre V : Believe, la technologie au service de l'émergence d'un mouvement de musique urbaine française**

*« Be bop a lula, she's my baby »*

Sheriff « Tex » Davis et Gene Vincent, 1956, *Be-Bop-A-Lula*

*Note sur la présente version*

Le travail effectué sur ce cas a donné lieu à la publication suivante : Charbonnier, R., Poinson, P., & Paris, T. (2021). Du BoP dans le beat, une analyse des transformations numériques dans la musique. *Revue française de gestion*.

## 1. L'émergence d'un mouvement de musique urbaine et la croissance de l'entreprise Believe, une rencontre de deux dynamiques

### 1.1. Aux prémices de l'émergence d'un mouvement : les promesses non tenues du numérique dans l'industrie de la musique

Le rap français (ou hip-hop français) est un courant musical qui a émergé dans les années 1980 et qui s'est développé dans les années 1990. Cette époque a permis une première démocratisation de ce courant, quelques rappeurs français remportant même des titres aux Victoires de la musique, cérémonie de récompenses musicales la plus médiatisée de France. Dans les années 2000, c'est la production tout entière de la filière qui s'organise, notamment grâce aux anciens rappeurs qui ont créé leurs propres labels.

Puis, durant la seconde moitié des années 2010, le rap français s'est retrouvé propulsé parmi les meilleures ventes et les rappeurs français sont devenus les artistes les plus écoutés en France. En particulier, l'année 2015 a marqué un tournant dans la dynamique avec des artistes comme PNL, Jul, Nekfeu ou SCH qui ont vu leurs volumes d'écoutes fortement augmenter ; mais c'est surtout en 2016 que la décision du Syndicat national de l'édition phonographique (SNEP) d'intégrer les écoutes de flux (*streaming*) dans les certifications va permettre de donner une visibilité médiatique aux écoutes du rap qui devient alors le genre musical le plus écouté en France.

Fait intrigant, les plus gros vendeurs de la décennie – les artistes PNL et Jul – n'ont jamais signé avec une *major*, et ont émergé par leurs propres moyens en utilisant les nouveaux canaux numériques. Alors qu'au début des années 2010, les artistes les plus vendus de la variété française étaient plutôt réticents face aux nouveaux modes de consommation en ligne par crainte d'une perte de revenus,

les rappeurs français ont rapidement investi les nouvelles plateformes les voyant alors comme des sources de revenus supplémentaires.

C'est ainsi que l'ensemble d'une génération d'artistes exclus des circuits traditionnels de production et de distribution ont développé de nouvelles pratiques jusqu'à devenir les artistes les plus écoutés, et donnant naissance à un nouveau mouvement de rap français : en effet, ces artistes ont produit des créations esthétiquement nouvelles et ont ensuite développé leurs propres conventions (notamment sur les modes de production et de distribution) jusqu'à trouver progressivement un public assurant la pérennité du mouvement, illustré par leurs présences dans les premières places des *top charts* de la musique française.

Or, l'exclusion d'une large partie des aspirants à la création est une caractéristique du fonctionnement des industries de la création (Menger, 1999 ; Caves, 2000) et en particulier de l'industrie musicale. La surabondance de candidats et le rationnement des positions y sont des traits structurels (Menger, 1999), donnant lieu à des marchés marqués par une différenciation verticale des talents (Caves, 2000) entre les talents de la liste-A (« *A-list* »), éléments non substituables au sein d'un projet, et les talents de la liste-B (« *B-list* »), éléments participant à la production créative, mais substituables (*confer* chapitre I). Par ailleurs, la présence de gardes-barrières (« *gatekeepers* »), des acteurs qui jouent un rôle dans l'accès des propositions artistiques au marché, se traduit aussi par des inégalités d'accès des talents aux marchés.

Comme beaucoup de secteurs culturels, l'industrie de la musique enregistrée est organisée autour de ces logiques, dans une structure d'oligopole à franges : le marché est historiquement dominé par quelques *majors* et le reste du marché est composé d'une multitude de petites structures, notamment des labels. Une structure sous-tendue par un *star system* (Benhamou, 2002) marqué par de fortes inégalités entre artistes dont l'industrie de la musique offre une parfaite illustration.

Cette dernière notion est à la base de la théorie de la longue traîne (Anderson, 2006) : la structure de consommation des industries culturelles se concentre sur des artistes stars, et un pan entier de la production se retrouve négligé par la consommation. Au tournant des années 2000, l'avènement des technologies numériques stimule la circulation des biens de type informationnel, dont les coûts de reproduction sont très faibles et dont les infrastructures technologiques facilitent la distribution (Shapiro, Varian, 1999) ; la théorie d'Anderson inférait que ce basculement dans le monde numérique permettrait à des acteurs de réduire leurs coûts et d'exploiter la longue traîne tout en en tirant profit. Anderson prend notamment le cas d'Amazon, qui, exploitant la longue traîne, aurait développé une stratégie plus rentable qu'une traditionnelle stratégie de vente de *blockbusters*.

Pour la musique, c'était la perspective d'une remise en cause des goulots d'étranglement qui façonnent l'industrie (Benghozi, Paris, 2001) et de la fin de l'intermédiation, notamment des gardes-barrières constitués par les maisons de disque. Pour des entrepreneurs, cette libération était l'occasion d'entrer sur le marché et de proposer de nouvelles modalités de diffusion qui permettent aux consommateurs de retrouver un choix ouvert, non bridé par ces intermédiaires (Hadida, Paris, 2014). Le développement du numérique a par ailleurs permis de mettre en lumière la vitalité d'un pan de l'industrie, amateurs ou semi-professionnels, qui pouvaient se saisir de nouveaux outils pour la création et pour la diffusion (Flichy, 2010).

Cependant, du point de vue de la consommation, la théorie de la longue traîne n'a pas été confirmée par les faits : le basculement vers le numérique n'a pas entraîné de lissage de la consommation et les *best-sellers* musicaux ont été renforcés (Benghozi, Benhamou, 2008). De fait, la théorie de la longue traîne nie la dimension collective de la consommation, notamment la construction sociale de la valeur des œuvres (Becker, 1982), ainsi que le rôle des « dispositifs de

jugements » (Karpik, 2007) comme les prescripteurs qui créent un phénomène d'accentuation.

C'est dans ce contexte qu'a émergé progressivement ce mouvement de rap français formé par des artistes jusqu'alors « délaissés » par les acteurs traditionnels. En effet, la baisse des coûts induite par l'émergence des technologies numériques a contribué à réduire drastiquement les barrières à l'entrée pour de jeunes artistes. L'esthétique du rap amplifiant ce phénomène – un artiste rap ayant besoin seulement d'un micro et de quelques logiciels à bas coûts pour produire sa musique –, une génération de rappeurs français, souvent autoproduits, a vu le jour. Délaissés par les acteurs traditionnels, ces artistes ont aussi investi de nouveaux modes de distribution, très souvent de manière désordonnée, via les plateformes de distribution numérique.

Or, dans le même temps, un nouvel acteur de l'industrie de la musique, l'entreprise Believe, a pressenti les transformations majeures que s'apprêtait à connaître cette industrie et a eu l'intuition qu'allait émerger un besoin d'organiser et de rationaliser la diffusion numérique de ces titres qui était alors gérée par les artistes eux-mêmes, en amateurs.

## 1.2. Believe, une entreprise couronnée de succès dans une industrie en déclin

Le 10 juin 2021, l'entreprise Believe fit son introduction en bourse sur Euronext Paris lui permettant de faire une levée de fonds de plus de 300 millions d'euros et d'atteindre une valorisation de plus d'un milliard d'euros, ce qui est une première pour une startup de la *French Tech*. L'entreprise débutait ainsi une nouvelle phase de son développement dont l'origine remonte à sa création en 2005. Le succès de l'entreprise est d'autant plus étonnant qu'il a eu lieu dans un contexte de morosité de l'industrie musicale.



En effet, au tournant des années 2000, le marché de la musique enregistrée atteint son apogée ; c'est l'âge d'or du disque. L'industrie musicale a pourtant déjà entamé une mutation déclenchée par les nouvelles pratiques numériques qui ont émergé au milieu des années 1990 : les échanges illégaux de contenus donnent lieu au contournement des circuits traditionnels du marché. Cette nouvelle donne numérique participe fortement au déclin de l'industrie du disque (Bourreau, Labarthe-Piol, 2006) : les ventes de musique enregistrée en France passent de 1,4 milliard d'euros en 2002 à 515 millions d'euros en 2015 (SNEP, 2019). La filière semble pourtant garder ses schémas d'organisation (Beuscart, 2007), à l'instar des acteurs majeurs de l'industrie du disque qui ont maintenu leurs choix malthusiens dans l'investissement artistique et tâtonné face à la révolution numérique (Moyon, 2011).

Première industrie culturelle touchée par la révolution numérique, la musique doit recomposer sa structure économique (Benghozi, Paris, 2001). Alors qu'en plus des nouveaux moyens d'écoute, la pratique musicale se numérise et les moyens de production se démocratisent (Bacache, Bourreau, Gensollen, Moreau, 2009), une offre légale en ligne prend son essor au début des années 2010, fondée sur une logique d'accès (Rifkin, 2000) et proposée par les plateformes de flux (*streaming*) musical.

Dans ce contexte, les acteurs majeurs de l'historique industrie du disque sont parvenus à se maintenir sur le marché. Toutefois, quelques nouveaux acteurs ont tiré profit de la révolution numérique, déjouant les prévisions de désintermédiation, et incarnant une profonde transformation de l'industrie. C'est le cas de Believe, entreprise fondée en 2005, qui a connu une croissance remarquable pour atteindre un chiffre d'affaires d'environ 700 millions d'euros en 2019 avec une valorisation à plus d'un milliard d'euros lors de son entrée en bourse en juin 2021. Dans un marché peu dynamique, le succès de Believe interroge, d'autant plus que l'entreprise va à l'encontre des pratiques du secteur :

dans une tendance apparente à la concentration de l'audience, Believe distribue plusieurs centaines de milliers d'artistes, sans commune mesure avec les investissements malthusiens des acteurs historiques.

Une stratégie inédite qui s'est en grande partie appuyée sur une population d'artistes alors exclus des circuits traditionnels, ayant un accès limité au marché et, plus particulièrement, à la distribution de musique enregistrée.

C'est ainsi que du point de vue de l'offre, alors que les entreprises traditionnelles n'avaient pas réussi à développer un modèle qui exploite la longue traîne, Believe offre un modèle à première vue intéressant. Dans un secteur qui génère toujours des exclus, l'entreprise se présente comme l'opposée d'un garde-barrière, travaillant avec tous les artistes qui le souhaitent, et affiche un succès qui semble au premier abord reposer sur ce choix, et donc sur l'exploitation de la longue traîne. Dans le même temps, se développait toute une nouvelle génération d'artistes de rap français qui, au-delà de partager une esthétique commune (ou, tout du moins, pouvant être identifiés autour d'une esthétique relativement bien définie), développaient de nouvelles manières de faire, de produire, de distribuer, *et cætera ; id est* : développaient un nouveau monde de l'art avec des conventions propres.

### 1.3. La naissance d'un mouvement artistique

Le cas de l'entreprise Believe est particulièrement intéressant dans l'étude de l'émergence des mouvements artistiques. Nous pouvons en effet observer que l'entreprise a signé des contrats et a accompagné des artistes ayant participé à l'émergence d'un mouvement de rap français. Dans cette émergence, deux dynamiques sont à l'œuvre.

La première est celle d'une génération d'artistes s'appropriant de nouveaux outils numériques mis à leurs dispositions pour s'affranchir des conventions des mondes de l'art de leurs époques : *majors* ou labels indépendants. Ces artistes,

vont alors gérer eux-mêmes – dans un premier temps – l’ensemble des *métiers* de la chaîne de valeur : production, distribution, diffusion. Ceci étant permis à la fois par les particularités de la production de la musique urbaine (aucun capital n’est nécessaire, il n’existe aucune barrière à l’entrée technique, et donc l’autoproduction est extrêmement facilitée) et par les nouveaux outils numériques qui se sont développés à l’époque (les artistes pouvaient court-circuiter les acteurs traditionnels de l’édition et de la distribution en distribuant eux-mêmes leurs créations via les plateformes numériques nouvellement créées).

La deuxième est l’apparition d’un nouvel entrant dans l’industrie musicale, alors même que celle-ci était en déclin, qui a pressenti que les nouveaux outils numériques allaient profondément modifier l’intégralité de l’industrie : la production, l’édition, la distribution mais aussi la consommation. À ce titre, cette entreprise a fait le pari de développer des offres répondant à ce qu’elle anticipait être les futurs besoins issus de ces mutations.

À la convergence de ces deux dynamiques, émerge un mouvement artistique de rap français dont une grande partie des artistes de ce mouvement – notamment ceux qui sont les plus vendus et écoutés en 2020 – ont signé un contrat avec cette entreprise.

Le cas de ce mouvement de rap français est particulièrement éclairant dans la compréhension des mouvements. Il interroge à la fois la dimension émergente d’un mouvement (des artistes délaissés par les acteurs traditionnels développent de nouvelles conventions) ainsi que la dimension volontariste (en développant des offres adaptées à ces nouvelles conventions, Believe légitime ces conventions).

Pour comprendre comment ces deux dynamiques s’articulent et permettent de donner naissance à ce mouvement, nous détaillerons dans un premier temps la construction du modèle de Believe afin d’analyser, dans un second temps, son impact dans l’émergence de celui-ci.

## 2. Entre prestataire et garde-barrière, la construction d'un modèle pyramidal

Les résultats sont présentés en suivant l'histoire de la création et de la structuration de Believe, afin de comprendre les choix stratégiques qui ont été opérés et qui ont conduit l'entreprise à adopter un modèle pyramidal entre prestataire et garde-barrière. Ce modèle inédit a favorisé et accompagné l'émergence d'un mouvement de rap français.

### 2.1. L'opportunité d'une spécialisation dans la distribution numérique

La pénétration du numérique dans l'industrie musicale au tournant des années 2000 laisse entrevoir la transformation des canaux de distribution, et la transition vers une distribution numérique. En 2005, Believe – à l'origine Believe Digital – se crée sur la conviction que l'apparition inéluctable d'un marché de la distribution numérique générera un appel d'air sur des fonctions techniques ; une conviction qui contraste avec les tâtonnements et les réticences des *majors* face à ces changements numériques.

L'entreprise naît ainsi comme un intermédiaire technique entre les ayants droit (maisons de disques, labels indépendants, artistes autoproduits...), qui cherchent à exploiter leurs catalogues de titres dans l'environnement numérique, et les acteurs de la distribution numérique (les magasins numériques tels les sites de la Fnac, de Virgin, le logiciel iTunes, puis les plateformes de streaming comme Spotify et Deezer). Believe débute en démarchant des producteurs et des artistes pour tenter de les convaincre de numériser leurs catalogues et ainsi monétiser leurs contenus sur le numérique ; en parallèle, elle noue des contrats de distribution avec des magasins numériques (des *stores*) à la recherche d'agrégateurs de contenus. Believe joue donc aussi un rôle d'éducation du

marché, qui cherche à convaincre les premiers qu'il faut travailler avec les seconds.

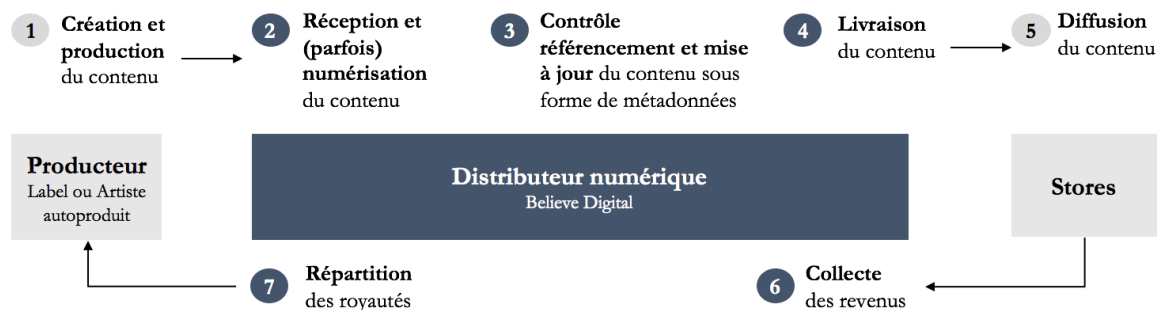
Le métier de Believe s'articule alors autour de deux flux d'activités. En premier lieu, Believe réceptionne les enregistrements des créateurs et les convertit en format numérique. Dans un second temps, un travail d'association et de vérification des métadonnées du contenu est mené. Believe doit être capable de fournir rapidement aux *stores* le titre du morceau, le nom de l'auteur, la pochette, ou encore de contrôler les langages explicites. Une fois ce formatage opéré, il s'agit d'effectuer la livraison aux magasins de musique en ligne, au format numérique choisi par chacun d'eux. Car la construction de ces processus est en bonne partie dictée par les *stores* dont le nombre, les spécificités, l'opérabilité, la complexité de l'offre et les exigences n'ont fait que s'accroître au fil du temps.

**Chef des ventes :** « Le travail de Believe c'est de référencer le catalogue puis de le distribuer : on a un réseau de 430 plateformes dans le monde entier et on a des équipes de *content* qui sont là pour vérifier que les métadatas sont bien remplies [...]. Donc il y a toute une équipe de support, basée en France, qui voit arriver chaque jour 15-20 000 albums [...] pour valider et vérifier. Si ce n'est pas bon, ils le renvoient dans le *Backstage* du producteur [...]. »

Après la mise à disposition de la musique et sa consommation sous forme d'écoute ou de téléchargement, s'enclenche une nouvelle étape : Believe se charge de réclamer, collecter et répartir les royalties dues au producteur. En complément, les données de consommation sont mises à disposition des producteurs ou artistes sous forme de tableaux de chiffres permettant des suivis de performance et d'activité.

**Chef des ventes :** « C’est une autre partie de Believe, collecter et distribuer les *royalties*. [...] Notre travail c’est collecter et mettre à disposition sur le Backstage ces *royalties* et ces datas. Donc tous les jours, les producteurs ont accès aux *daily sales* et aux *daily streams*, toutes les datas qu’on peut avoir sur les plateformes, on les agrège et on les rend lisibles sur le back-office du producteur. »

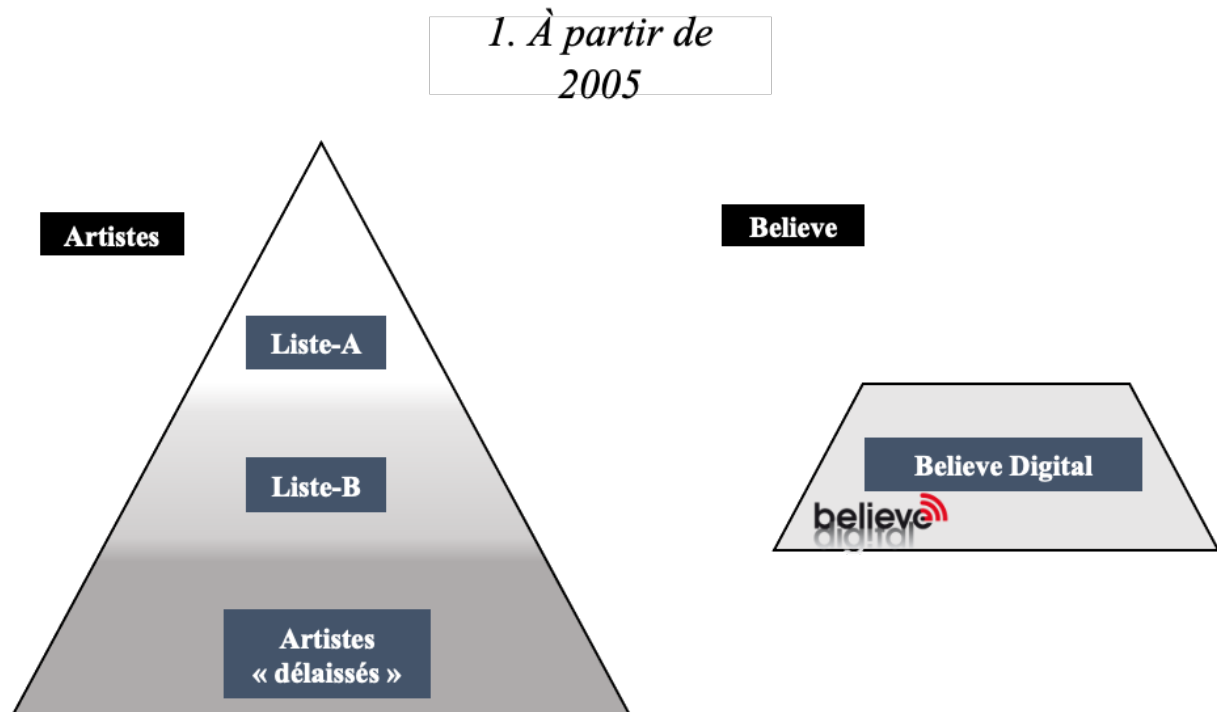
**Figure V.1 – Le rôle d’intermédiaire numérique de Believe Digital dans l’industrie de la musique**



Ce positionnement premier d’intermédiaire technologique se lit aussi dans le fait que Believe effectue ses principaux investissements dans le développement d’outils en interne : dès 2005, un instrument de récupération et de publication des données de consommation est créé. Ce logiciel, développé en interne, appelé *Backstage*, centralise toute l’information des contenus de chaque producteur lié à Believe.

**Chef du département produit :** « Nous, on a toujours développé nous-mêmes, on a toujours eu des équipes de développeurs, et le PDG a toujours eu une vision très technologique de la boîte. À la différence des *majors* qui ont beaucoup de mal à franchir le cap de la digitalisation et de la numérisation de la consommation de la musique, nous c’était notre cœur de métier, notre fonds de commerce. »

**Figure V.2 – La construction du modèle à partir de 2005**



*Nota bene* : nous représentons le marché des artistes sous forme de trois grandes catégories, en nous appuyant sur la terminologie de Caves (A-List/B-List) et en introduisant la catégorie des artistes préalablement délaissés du marché, c'est-à-dire ceux n'ayant pas passé les filtres des gardes-barrières. Nous sommes conscients que cette classification ne renvoie pas exactement aux définitions de Caves – les deux premières catégories n'étant pas des caractéristiques intrinsèques aux individus –, mais nous les mobilisons, par souci de clarté, pour caractériser les artistes en fonction de leur importance pour les labels.

## 2.2. Le développement d'une offre pour les artistes délaissés par l'industrie

Positionnée entre les producteurs et les plateformes de distribution, témoignant d'une volonté croissante (conformément aux besoins des plateformes)

d'accélérer et d'automatiser ses processus de transfert des contenus, développant une capacité technologique à traiter des volumes, Believe se place rapidement comme un acteur de référence sur le marché naissant de la distribution numérique. Des capacités qui lui permettent, contrairement aux *majors*, de s'adresser à tout le monde et d'ouvrir ses portes à tout type de créateur de contenu désireux de le voir distribué, même les artistes débutants ou amateurs ; des artistes exclus dont Believe a saisi le potentiel, celui d'un marché alors non concurrencé par les grands acteurs traditionnels de la musique, car trop peu rentable.

Jusqu'en 2015, Believe s'attache ainsi à proposer deux offres, majoritairement destinées aux artistes qui n'appartiennent pas à la liste-A : artistes entrant dans le métier, artistes amateurs et certains artistes confirmés, mais aux contrats rendus par les *majors* ou au genre musical peu médiatisé.

La première propose des services à tous les artistes, autour d'une offre simplifiée et exclusivement numérique, donc particulièrement adaptée aux artistes entrant dans le métier. Elle prend distinctement forme en 2009 avec la création de Zimbalam, une plateforme d'autodistribution en ligne où les producteurs et créateurs peuvent facilement déposer leurs enregistrements et les voir distribuer sur les *stores* de leur choix. L'artiste récupère l'intégralité de ses royalties, mais doit payer un forfait fixe qui constitue la rémunération de Believe. Fin 2014, Zimbalam fusionne avec Tunecore, le concurrent américain que Believe vient de racheter : le premier étage devient alors celui où le volume de catalogue est le plus important. Comme le précise la direction, la motivation principale à développer une offre pour ce marché est opportuniste ; Believe a développé un avantage compétitif face aux acteurs traditionnels sur ce segment de marché.

**Direction :** « On a commencé à attaquer le segment des artistes un peu plus petits et celui des artistes en développement parce que sur ces marchés-là,

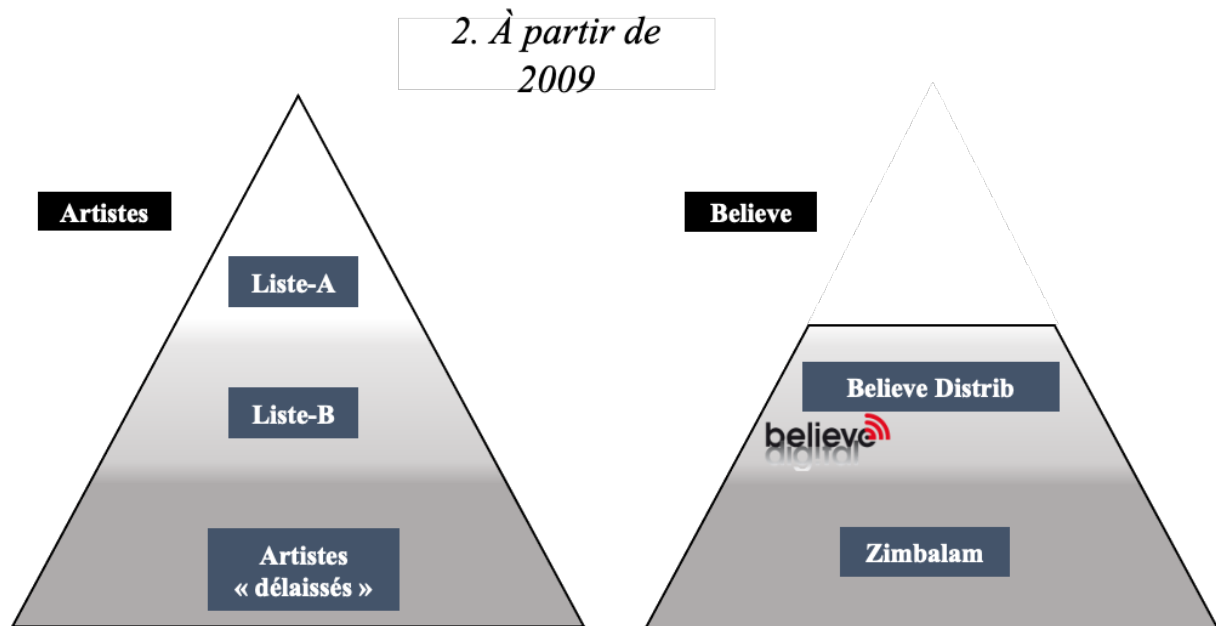


l'élément clé de l'offre, c'est la capacité à utiliser la technologie pour gérer des volumes. »

Le deuxième étage de l'offre se construit sur les services historiques de distribution numérique, enrichis de services marketing, que Believe propose en contrepartie d'un pourcentage pris sur les revenus. Ils forment la division Believe Distribution. Avec cette offre, Believe se concentre sur des projets plus prometteurs, sélectionnés, sur lesquels elle investit plus de moyens. L'artiste a un interlocuteur dédié au sein de la structure : un *label manager*, chargé de mener à bien la stratégie marketing de ses sorties, est mis à sa disposition. Pour ce faire, le *label manager* détermine les besoins et le potentiel du projet artistique qu'il transmet aux équipes du *trademarketing* au sein de Believe Distribution qui sont chargées d'aller mettre en avant les contenus auprès des plateformes. Un *channel manager* est chargé de mettre en avant les contenus sur les plateformes vidéo, au premier rang desquelles YouTube.

Ainsi, Believe a développé les deux « étages » en parallèle, commençant même par le milieu de la pyramide (la distribution numérique, qui avait été délaissée par les *majors*) pour ensuite développer une offre pour le bas de la pyramide, c'est-à-dire les artistes délaissés.

**Figure V.3 – La construction du modèle à partir de 2009**



### 2.3. L'augmentation des volumes par l'internationalisation

Après la différenciation des services auprès des artistes et producteurs, ce sont les stratégies des plateformes, les autres clients de Believe, qui viennent décider de son orientation stratégique.

Plus particulièrement, en 2012, Apple cherche des partenaires pour mener l'internationalisation de son offre musicale iTunes. Apple agrégeait jusqu'alors elle-même le contenu musical, en intégrant des services, processus et outils similaires à Believe Digital. Mais en 2012, Apple lance une internationalisation de sa plateforme iTunes dans plus de cinquante pays, une stratégie qui l'amène à recentrer son activité sur le versant des audiences plutôt que sur celui des fournisseurs de contenu, dont la gestion représente une charge technique et juridique conséquente. Sur la base d'un audit, Apple sélectionne des entreprises capables d'assurer la livraison d'un contenu de qualité et de garantir la chaîne des droits liés aux enregistrements. Comme depuis le début des relations entre Believe

et Apple, les exigences portent aussi sur la capacité à éduquer les producteurs sur la distribution numérique et à avoir la réactivité nécessaire pour s'adapter aux changements de règles édictées par la plateforme. Trois agrégateurs de musique sont retenus pour alimenter iTunes dans le monde : The Orchard (qui sera racheté en 2015 par Sony), Believe et Tunecore (qui sera donc racheté par Believe fin 2014).

**Chef du département Produit :** « On a un peu professionnalisé ce métier, il fallait s'assurer une bonne entente avec les plateformes, bien se faire voir, montrer qu'on était professionnels et surtout qu'on professionnalisait le métier. »

La mise à l'écart des concurrents crée un élan pour Believe. Tous les fournisseurs de contenus d'Apple sont redirigés vers Believe, ce qui se traduit par un accroissement notable des catalogues à traiter. Sa panoplie de services et de technologies permet à Believe d'absorber ces volumes. Ses outils, avec *Backstage* au premier rang, sont répliqués dans les différents territoires et permettent de réaliser d'importantes économies d'échelles.

**Direction :** « Quand on développe une plateforme techno, peu importe qu'on la développe pour distribuer et numériser des CD italiens ou espagnols, on est déjà intégrés numériquement avec Apple donc on a tout intérêt à être capable de ramener des CD et de la musique de l'intégralité des pays du monde, on va utiliser la même plateforme techno et on va avoir des effets d'échelle très forts sur la techno. »

Devenu partenaire officiel d'Apple, Believe fournira, en 2019, plus de 30 % des volumes de musique mondiaux de la plateforme, signe du changement d'échelle qu'a entraîné cette consolidation.

**Tableau V.1 – Les outils technologiques de Believe en 2019**

Outil	Description
<b>Signature et proposition commerciale</b>	
<i>Zimbalam</i>	Plateforme de livraison aux stores
<i>Backstage</i>	Suivi des statistiques des comptes émergents et prometteurs
<i>PipeDrive</i>	Suivi des actions commerciales des employés, référencement des artistes suivis à qui Believe souhaite faire une proposition commerciale
Fiches d'avance dont <i>Tableau de projection de revenus</i>	Permet le placement sur la typologie d'artiste et le calcul de l'avance
dont <i>Typologie d'artistes</i>	Permet de proposer l'offre de services correspondant à chaque typologie d'artistes
<b>Gestion et promotion des catalogues</b>	
<i>Backstage</i>	Création des sorties, versement des <i>royalties</i> et analyse de données
Système de <i>Ticketing</i>	Mise en forme et mise à jour des données, assistance aux problèmes clients
<i>Zimbalam</i>	Plateforme de livraison aux stores
<i>Business Manager</i>	Affiche les Analytics des réseaux et notamment degré de conversion des actions de marketing digital (taux de répétition, taux de clics...)
Newsletter	Production de newsletters (import des contacts, <i>templates</i> , analyse de la portée de la newsletter...)
<i>Backlink</i>	Communication digitale de liens sécurisés pour faire écouter aux pros, permettant de faire des campagnes dédiées
Tableaux des sorties	Tableaux de pitch des sorties à destination des éditorialistes des plateformes, avec des ordres de priorité
<b>Évaluation de la performance des comptes</b>	
Fichiers Excel	Notation de la rentabilité des projets

#### 2.4. La construction d'un catalogue et la nécessité d'avoir des artistes stars : la montée en gamme de Believe

À partir de 2015, Believe entame une série de rachats qui vise à lui faire acquérir l'ensemble des ressources liées aux services pour les artistes établis, autrement dit les services proposés par les *majors* et principaux labels. Believe rachète Naïve et Musicast en 2016, deux structures avec des lignes éditoriales fortes. Elle opère un rachat de catalogues de Warner en 2017 et se donne peu à peu les moyens de signer ses propres artistes : Believe Rec, créée en 2011, prend

un virage affirmé vers les musiques urbaines en devenant AllPoints en 2017, tandis que le label Animal 63 est créé la même année en association avec Savoir Faire. Naïve, AllPoints et Animal forment alors la partie « labels » de Believe, soit le troisième étage de services aux artistes.

**Directeur Marketing :** « Et sur cette base se sont ensuite rajoutées les briques traditionnelles du marché de la musique, ressemblant plus à une maison de disque : avoir un label, signer des contrats d'artiste et de licence, avoir une distribution physique, avoir une capacité à attirer des seniors du marché, des gens [...] qui ont eu une carrière en *major*, un peu plus issus de l'ancien monde moins digitalisé, et ce sont ces gens-là qui ont structuré la façon d'aller parler au marché de la musique. »

L'activité « labels » rassemble les artistes prioritaires, ceux sur lesquels Believe investira plus de moyens que sur les artistes de Believe Distribution ou Tunecore. Les artistes en label disposent d'une équipe dédiée, comme pour Believe Distribution, mais cette équipe est plus nombreuse et focalisée sur un nombre restreint de projets. L'artiste a un interlocuteur dédié, le chef de projet. Celui-ci a moins d'artistes à gérer que le *label manager* et s'en occupe pleinement. L'artiste bénéficie aussi d'une direction artistique et d'une plus grande expertise sur la distribution avec d'une part une équipe de *trademarketing* dédiée et d'autre part une équipe spécialisée sur le marketing digital. Par conséquent, les projets portés par les labels seront plus souvent mis en avant auprès des plateformes de diffusion.

La priorité donnée à ces artistes et leur niveau de service se distinguent aussi par un investissement en amont de la distribution et de la promotion : pour eux, Believe peut consacrer un budget au paiement d'avances sur droits non recoupables, à l'instar des maisons de disques historiques. Enfin, les artistes en

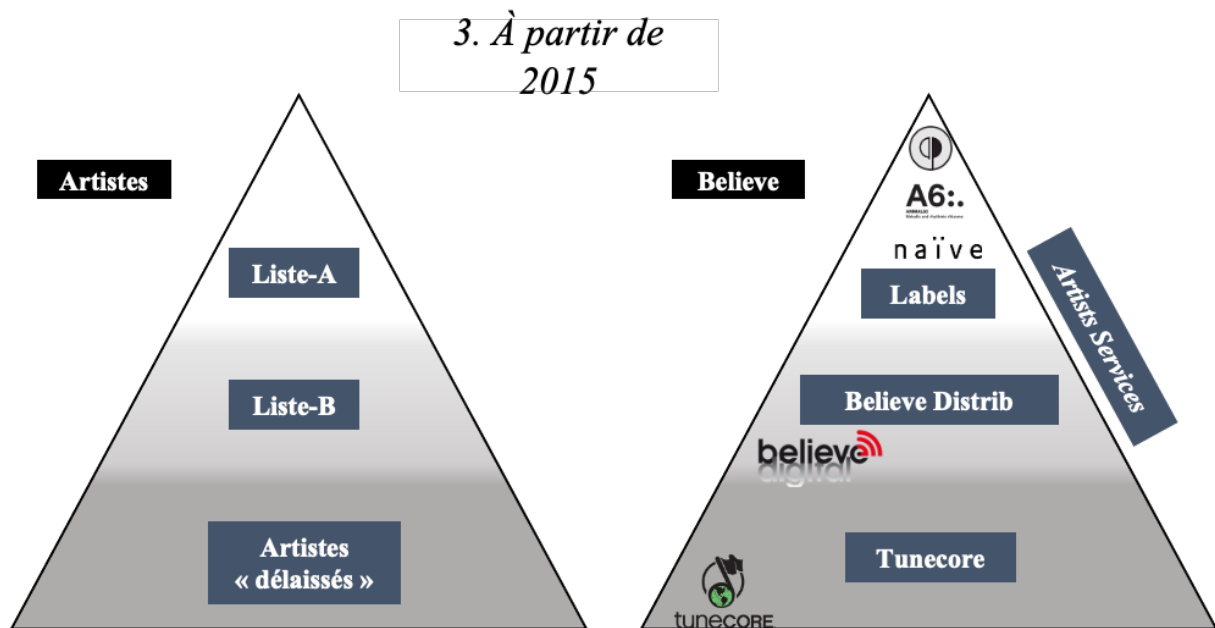
labels bénéficient du réseau de Believe au sein de la profession : ils peuvent aisément être mis en relation avec des professionnels du spectacle pour la partie *live*.

Ces acquisitions ne servent pas seulement à élargir la gamme de services, elles renforcent aussi l'accessibilité de l'offre à tous les types d'artistes. En particulier sous l'impulsion de Musicast et de son catalogue de rappeurs, Believe introduit progressivement une flexibilisation des contrats. Traditionnellement, les maisons de disques proposaient un contrat de distribution, un contrat de licence ou un contrat d'artiste. Believe propose des contrats de distribution « améliorée » qui reprennent une répartition proche du contrat de distribution, mais en y adossant plus de services, notamment celui du *trademarketing*. Ce large éventail de services et leur adaptabilité dans le contenu et dans le temps permettent une grande mobilité des artistes au sein de l'organisation : ils peuvent y faire tout leur parcours. Fin 2019, se structure cette quatrième section transversale distincte qui prend de l'ampleur : les *Artists Services*.

**Chef de projet :** « Donc c'est récurrent que je découvre en premier sur Tunecore, qu'on fasse passer à la Distribution, qu'on sorte un album, deux albums puis qu'on commence à grossir et qu'on passe au Label ; ou inversement, un projet qu'on a signé au Label, on sort un album, deux albums, l'artiste se structure, veut être son propre producteur, a internalisé beaucoup de compétences et décide de revenir en Distribution. »

Cette orientation vers l'artistique, au sens où elle intègre des choix éditoriaux, en complément de la base technologique, permet désormais d'offrir des services aux artistes confirmés, périmètre traditionnel des *majors*.

Figure V.4 – L’architecture du modèle à partir de 2015<sup>56</sup>



### 2.5. Une offre au spectre large, fonction d’une segmentation pyramidale

En, 2019, Believe est structurée en trois divisions dont chacune dispose de ses propres équipes, ses propres offres et ses propres outils (parfois partagés), dans une organisation pyramidale : Believe Label propose un service très complet à un petit nombre d’artistes, TuneCore propose des services à plus faible valeur ajoutée à un grand nombre d’artistes et Believe Distribution se situe entre les deux.

**Direction :** « On s’est dit que dans la musique, il y a trois segments de marché : le segment de marché des artistes amateurs [...], le segment des artistes de taille moyenne et le segment des *top artists*. Et pour être capable d’avoir 20% de parts de marché, on y arrivera beaucoup plus vite si on est capable d’intervenir et d’être un acteur important sur les trois segments de marché. »

<sup>56</sup> La section *Artists Services* ne se structurera réellement qu’à partir de 2019.

Par conséquent, le bas de cette pyramide repose sur un volume de signatures important, mais une marge faible pour Believe, et plus on monte dans les étages, plus elle prélève une part élevée sur les revenus générés par les projets musicaux.

**Tableau V.2 – Les différents niveaux de services en 2019**

	<b>TuneCore</b>	<b>Believe Distrib</b>	<b>Believe Labels et Artists Services</b>
<b>Type d'artistes en contrat</b>	Groupe hétérogène : amateurs, artistes entrants dans l'écosystème, artistes de taille moyenne et même artistes structurés	Artistes de taille moyenne mais aussi parfois confirmés	Artistes confirmés ou prometteurs
<b>Type de contrats proposés</b>	Souscription aux conditions de la plateforme	Contrats de distribution standard	Contrats <i>Artists Services</i> (distribution améliorée) et <i>Artists Development</i> (contrats d'artiste et contrats de licence)
<b>Degré d'automatisation des services</b>	Services automatisés uniquement	Services automatisés et métiers artisanaux	Services automatisés et métiers artisanaux
<b>Services disponibles</b>	Distribution numérique	Distribution numérique Label Manager <i>Trademarketing</i> Financement partiel du projet avec avance remboursable Conseils informels	Distribution numérique Chef de projet <i>Trademarketing</i> Financement complet du projet avec avance non remboursable possible Marketing et promotion Réseau professionnel Direction artistique Distribution physique <i>Publishing</i> Tour Synchronisation <i>Influencing</i> Subventions Gestion des droits voisins
<b>Nombre d'artistes en contrat</b>	Plusieurs centaines de milliers d'abonnés annuels	Plusieurs milliers de comptes en France	Plusieurs centaines de comptes en France
<b>Marge pour Believe</b>	Frais forfaitaires	Autour de 30% des royalties	Plus de 50% des royalties (part plus variable du fait de contrats moins standardisés)
<b>Part dans l'activité en 2019</b>	Environ 20%	Environ 60%	Environ 20%



## 2.6. Des offres particulièrement bien adaptées aux besoins des artistes de rap français

Believe a donc développé une gamme d'offres autour de trois niveaux, ayant eu la conviction que l'essor du numérique allait engendrer de nouveaux besoins dans l'industrie musicale. Or, les offres développées furent particulièrement adaptées aux besoins des artistes de musiques urbaines.

Notons pour commencer que les termes de musique urbaine et de rap englobent une réalité regroupant plusieurs esthétiques qu'il est parfois difficile de caractériser précisément.

**Label manager** : « Ouais bien sûr, aujourd'hui le rap ça ne veut plus dire grand chose. Aujourd'hui tout le monde écoute un peu de rap. Ça va de l'homme pâle qui pourrait s'approcher de rap pop variété à du Jul qui pourrait être... qui mélange le rap et le reggeaton. PnL on appelle ça du *cloud rap* mais c'est que du chant, presque du RnB, ça peut être du rap très *street*, ça peut être de la trap qui est un rap à 120 bpm un peu plus rapide, y'a plein de types de rap différents. Globalement c'est ça qu'on appelle l'urbain, c'est les morceaux de rap scandés, voilà... C'est difficile à définir. »

Les critères esthétiques n'étant suffisamment pas pertinents pour décrire la réalité des mouvements, nous nous reposons alors sur la définition que nous avons proposée, c'est-à-dire celle de la formation d'un nouveau monde de l'art qui aurait ensuite eu un impact non négligeable au sein de son industrie. Or, dans les années 2000, les acteurs du rap français ont pu tirer grandement profit des technologies numériques et ont progressivement créé un nouveau monde de l'art.

**Label manager** « L'urbain c'est magique. En fait aujourd'hui pour faire du rap, t'as besoin d'un micro, point barre. Parce que la qualité musicale...enfin, c'est compliqué de parler comme ça... enfin, la complexité demandée par le public est beaucoup moins recherchée que sur d'autres genres musicaux. Aujourd'hui dans les cours d'école ils font des *battle* de rap, etc. Du coup, il y a beaucoup de gens qui rappent. C'est devenu la musique des jeunes. La première musique qui marche le mieux commercialement. Énormément de gens qui se mettent au rap. Énorme demande. Même les « petits » trouvent un public et arrivent à générer un petit chiffre d'affaires. »

Les besoins des artistes urbains étaient moindres que ceux des artistes des autres genres, les barrières à l'entrée étaient très faibles et beaucoup d'artistes, très souvent autoproduits, ont émergé. Par ailleurs, sur l'autre versant – celui de la consommation – les pratiques d'écoutes se sont elles aussi transformées avec les nouveaux outils numériques.

**Label manager** « [L'urbain] est devenu *le* genre en vogue sur internet. Et tu vois pour Naïve c'est un peu compliqué parce que les amateurs de jazz et de classique ils vont encore sur iTunes télécharger l'album, ils ne vont pas trop sur YouTube, il y a vraiment des publics différents. Et le genre qui explose depuis quelques années c'est l'urbain. »

Ainsi, dans un premier temps, les nouveaux outils numériques ont permis une dynamique de désintermédiation : des artistes autoproduits, distribuaient eux-mêmes leurs musiques (via les plateformes) et trouvaient une audience (éventuellement de niche) sans avoir recours aux offres traditionnelles des acteurs de l'industrie de la musique et, d'une certaine manière, court-circuitaient les gardes-barrières.

Devinant que se créait un marché potentiel, Believe a alors développé des offres permettant de répondre aux nouveaux besoins, notamment en matière de distribution, qui allaient émerger : en effet, un besoin d'intermédiation était en train de naître entre des artistes de plus en plus nombreux et quelque peu désorganisés et des plateformes ayant un besoin de rationalisation des processus en réponse à la croissance continue des nouveaux modes de consommation. Dans une forme de cercle vertueux, la production de musique urbaine se développait, Believe assurait sa croissance en grande partie sur cette musique et les écoutes atteignaient des niveaux jusqu'alors inégalés.

**Label manager** : « Globalement on signe à 90% des projets rap [note : sur l'année 2018]. Le *top chart* c'est 80 à 90% urbain. Les 20 ou 10% restant c'est de la pop. »

**Direction label distribution** « Aujourd'hui, pourquoi Believe marche aussi bien c'est aussi parce qu'on est super forts sur l'urbain et que l'urbain c'est un genre qui *drive* toute la croissance du marché de la musique en France et sur lesquels du coup les distributeurs sont super investis et font beaucoup d'efforts. [Les autres genres], c'est des genres que les jeunes écoutent moins du coup c'est des genres sur lesquels les stores se penchent moins, donc il y a moins de leviers purement digitaux, et c'est pas lié à Believe ou pas. »

En synthèse, Believe a développé en premier lieu une offre se basant sur de nouveaux besoins d'intermédiation générés par les technologies numériques qui s'est avérée particulièrement pertinente pour toute une nouvelle génération d'artistes de rap français, permettant, dans un deuxième temps, d'accompagner l'émergence de ce mouvement.

**Direction label distribution** « Forcément si nous nos revenus sont dépendants des magasins (Spotify, etc), si leur focus est sur le rap et la nouvelle variété française post Angèle, forcément nous ça impacte notre politique de signatures et si aujourd’hui tu as 50% du business de la musique qui se fait sur l’urbain, bah forcément nous derrière en termes de signature notre objectif c’est de s’orienter sur l’urbain, parce que c’est là qu’il y a de l’argent. »

Believe s’est ainsi développée sur un modèle de prestataire technique, à l’opposé des modèles des acteurs traditionnels de l’industrie, notamment les *majors*. Ce développement s’est fait en résonance avec l’émergence d’un nouveau monde de l’art, celui des artistes français de rap, qui développaient de nouvelles conventions : de nouvelles manières de produire et distribuer leurs musiques. Dans le même temps, les consommateurs adoptaient de nouveaux moyens de consommation. Afin de rivaliser avec les *majors*, Believe est « montée en gamme » pour proposer ensuite des offres d’accompagnement plus proches des modèles des *majors*.

**Direction** : « Notre mission c’est de servir tous les artistes. On a commencé en bas de l’échelle, avec des services de distribution plus ou moins automatiques, Tunecore c’est 95 % d’automatique, Believe Distribution c’est 60-70 % d’automatique, et ce dont on s’aperçoit c’est que plus le monde se digitalise plus les services et compétences de Believe deviennent des avantages concurrentiels [...]. Donc on monte en gamme dans les besoins pour créer des services à plus forte valeur ajoutée au sens humain du terme, ce qu’on appelle chez nous Artists Services. C’est là qu’on rentre en collision avec les *majors*, parce qu’elles étaient sur le haut du panier et elles se sont vues contraintes de descendre en gamme par rapport au service donné, par rapport aux besoins des artistes qui deviennent de plus en plus indépendants,

surtout en musique urbaine, mais notre intuition c'est que ça va aussi se faire ailleurs. Et nous on monte en gamme en proposant des services qui auparavant n'étaient que chez les *majors*. Mais notre mission reste de servir tous les artistes. »

Ainsi, la croissance de Believe et l'émergence d'un mouvement de rap français se sont faits de manière concomitante, dans le cadre d'un cercle vertueux où l'entreprise développait des outils pour les nouveaux besoins des artistes qui, en retour, ont permis d'assurer la croissance soutenue de l'entreprise.

### **3. Un mouvement porté par un modèle hybride inédit des industries de la création**

Nous commençons par proposer une analyse du modèle de Believe qui nous permettra, dans un deuxième temps, d'expliquer les dynamiques de l'émergence du mouvement du rap français. Enfin, nous mettrons en évidence quelques mécanismes d'émergence des mouvements artistiques à l'ère du numérique.

#### 3.1. Analyse du modèle de Believe

Believe a d'abord construit un cœur de métier sur la distribution numérique en développant des outils technologiques très performants. La structure de coûts fixes ainsi que les coûts marginaux quasi nuls d'acquisition de clients, typiques des industries numériques (Shapiro, Varian, 1999), lui ont permis d'adopter des stratégies de volume, dans des métiers qui étaient restés artisanaux, au sens d'une intervention humaine importante. Believe, en s'appuyant sur le numérique, a industrialisé un certain nombre de processus.

La mutualisation constitue ainsi un volet essentiel du modèle de Believe. Le volume permet de mutualiser les coûts de développement des technologies et d'amortir le développement d'outils adaptés pour l'accompagnement des artistes dans l'univers numérique. Concernant les artistes traditionnellement dans le périmètre des maisons de disques, ceux des strates supérieures, Believe combine recours aux technologies numériques et accompagnement artisanal.

Believe couple ainsi une activité de prestataire de services ou offreur de technologies avec une activité éditoriale. La première a vocation à s'adresser au plus grand nombre quand la seconde repose sur une sélection drastique, due notamment aux économies d'échelle très limitées des métiers de l'accompagnement. C'est l'une des originalités du modèle dans un univers où ces deux métiers sont généralement distincts.

Cette combinaison, qui implique une descente dans la chaîne de valeur et une évolution vers les métiers les plus prestigieux, a une autre justification. Le modèle de Believe tire son originalité de sa capacité à proposer aux artistes un accompagnement à la fois flexible et dans la durée. Au fil d'une carrière classique, l'investissement de l'entreprise est croissant : Believe offre les moyens de base pour se lancer sur le marché puis déploie de nouvelles ressources pour soutenir les succès potentiels. L'articulation des services différenciés et la flexibilité contractuelle permettent à Believe de proposer une offre évolutive qui contraste avec le schéma de « tout ou rien » sur lequel se sont construites les *majors*.

La personnalisation des contrats, basée sur le niveau d'engagement des équipes de Believe dans l'accompagnement personnalisé des artistes, permet à l'entreprise de répondre à la multitude des besoins des artistes et d'adapter son offre aux dynamiques de carrières et à leur variété. Si, dans le monde physique, le niveau d'implication auprès des artistes dépend de leur succès, l'univers numérique donne lieu à des configurations plus variées, certains artistes à fort niveau de notoriété pouvant prendre en charge leur production et leur promotion. Believe peut ainsi conserver dans son périmètre des artistes qui réinternalisent ou ont toujours internalisé leur promotion.

Cette capacité à embrasser tout le spectre des situations des artistes a une implication vertueuse. Le volume apporté par ces artistes « délaissés » et la capacité de fidéliser les artistes les plus porteurs par la souplesse des contrats proposés donnent à l'entreprise un pouvoir de négociation notable vis-à-vis de l'autre versant de son marché, les plateformes de distribution, enclenchant un cercle vertueux propre aux marchés bifaces (Rochet, Tirole, 2003) : plus Believe signe d'artistes, plus elle est un partenaire privilégié des plateformes de streaming et, à l'inverse, plus elle entretient un rapport proche avec les plateformes, plus elle devient attractive pour les artistes.

Ce cas met en avant une stratégie de pénétration d'un marché inédite dans les industries créatives qui a été rendue possible par la transformation numérique. Les transformations numériques ouvrent la voie au développement de technologies permettant à l'entreprise de se positionner d'abord en tant qu'intermédiaire technique ; ce n'est qu'ensuite que sont développées les compétences propres aux industries créatives et à l'industrie musicale. Autrement dit, l'entreprise peut développer un modèle hybride dans le contexte des industries de la création, où les acteurs choisissent traditionnellement entre un modèle de prestataire technique, n'incluant pas de sélection, basé sur des processus industriels et pouvant être déployé à grande échelle, et un modèle de garde-barrière, assumant une fonction de sélection et une activité à forte teneur artisanale.

Au-delà de son caractère inédit dans les industries de la création, ce modèle hybride a permis à toute une génération de rappeurs français d'être accompagnés et de développer un mouvement.

### 3.2. L'émergence d'un mouvement de rap français

Le cas de l'entreprise Believe et du mouvement de rap français qu'elle a accompagné illustre un mécanisme d'émergence d'un mouvement artistique à l'ère du numérique. Avant cette ère, dans le cas de l'industrie musicale, l'importance des coûts de l'accompagnement personnalisé par les labels de l'ère du disque rendait toute une catégorie d'artistes non rentables qui furent alors délaissés. L'industrie numérique a ensuite permis à cette catégorie d'artistes d'innover à la fois sur les créations et sur l'ensemble des conventions de la chaîne de valeur (production, édition, diffusion). En effet, la musique urbaine n'impose aucune barrière technique à l'entrée. Ces artistes ont alors pu autoproduire leurs œuvres, puis, bénéficiant d'outils numériques qui venaient d'apparaître, ont pu



remettre en cause l'intégralité des conventions alors en place dans cette industrie, tout en développant un mode de l'art dont les productions, dans un premier temps, s'adressaient à un public de niche.

Ayant pressenti les profondes mutations de l'industrie induites par le numérique, Believe a fait le pari de développer des outils offrant des solutions peu coûteuses, lui permettant de proposer des offres appropriées à ces acteurs. S'est alors engendré un cercle vertueux où ces artistes délaissés pouvaient trouver des outils leur permettant de parfaire leurs modes de distribution numérique tandis que Believe pouvait assurer sa croissance en s'adressant à un marché qui était délaissé par ses concurrents car jugé non rentable.

En développant des outils offrant des solutions peu coûteuses, Believe a modifié cet état de fait et a réussi à exploiter ce marché latent. Les moyens novateurs déployés accélèrent les processus, font augmenter les volumes et les économies d'échelle, et au total les coûts baissent drastiquement. Les artistes « délaissés » de l'accès aux ressources de l'industrie deviennent alors des clients d'une offre accessible techniquement et économiquement et nous assistons à la transformation en consommateurs – du point de vue de l'entreprise – d'un segment jusqu'alors considéré comme non rentable. C'est ainsi que ce cas suggère que le déploiement d'une telle stratégie peut sous-tendre une intention de pénétration d'un marché, le marché latent de consommateurs délaissés apparaissant comme un cheval de Troie pour pénétrer un marché verrouillé. Or, dans le cas des industries culturelles, ces marchés sont alimentés par des productions d'acteurs en rupture avec les conventions établies.

Ainsi, se développe un monde de l'art où les innovations proviennent à la fois des créateurs – ici, les artistes de rap – et de nouvelles institutions – ici, l'entreprise Believe. Dans ce processus d'innovation, les marginaux (au sens des rôles sociaux détaillés dans notre chapitre I) que représentent ces artistes délaissés

voient leurs conventions progressivement se légitimer par un nouvel acteur en pleine croissance dans un cercle vertueux.

L'originalité de Believe, est, au contraire du modèle garde-barrière des *majors* qui demandent au préalable un effort de légitimation de la part des marginaux (un début de succès, un travail plus conventionnel, *et cætera*) – qui, comme le remarque Becker (1982), ont normalement un accès difficile aux ressources –, de leur fournir une offre et des moyens, permettant une légitimation de leurs conventions ; là où traditionnellement, les marginaux doivent se débrouiller seuls pour légitimer leurs conventions, au moins dans un premier temps.

En retour, le modèle hybride de Believe suggère une stratégie de type océan bleu, car, se retrouvant seule sur ce marché, elle peut y assurer sa croissance et développer des avantages compétitifs durables. Dans ce modèle, la détection des talents n'est ainsi plus une prise de risque : traditionnellement, investir dans un talent demandait de grandes ressources et l'incertitude sur la réussite (Caves, 2000), engendrait alors une grande prise de risque. Le modèle hybride développé par Believe permet ainsi d'avoir une offre rentable pour les marginaux, et de pouvoir faire une détection des talents « au fil de l'eau », en étant un interlocuteur privilégié puisque déjà en relation contractuelle avec eux.

Enfin, s'ajoute à cette dynamique des transformations effectives de l'industrie de la musique qui viennent valider et amplifier cette dynamique. En effet, ces modifications de l'industrie de la musique se sont aussi manifestées par l'apparition de nouveaux acteurs et une transformation des modes de consommation. De manière concomitante, la consommation par écoute en flux (*streaming*) a fortement augmenté et les plateformes de flux se sont développées, qu'elles soient des acteurs *tout en ligne*<sup>57</sup> ou de grands acteurs du numérique,

---

<sup>57</sup> Néologisme officiel pour le terme anglais plus usité de *pure player*.

comme les GAFA<sup>58</sup> qui ont investi l'industrie et deviennent dès lors, avec leurs plateformes et leurs bases de clients associées, des acteurs incontournables de la diffusion musicale.

Pour finir, le cas de Believe illustre l'incapacité de la littérature à décrire au mieux les effets de proximité à l'œuvre dans l'émergence de ce mouvement. En effet, aucune des proximités décrites dans le chapitre I n'est explicative dans le cas de ce mouvement de rap français. Believe peut faire office d'organisation agissant comme une plateforme vers laquelle se regroupent les artistes, mais tous les artistes de ce mouvement ne sont pas nécessairement en contrat avec l'entreprise. Ils sont néanmoins perçus comme faisant partie d'un même groupe – d'un même mouvement – par des acteurs externes au mouvement lui-même : les acteurs de l'industrie qui ont identifié ce groupe d'artistes comme potentiellement créateur d'un marché demandant à être alimenté par de nouvelles œuvres, et par les consommateurs eux-mêmes.

### 3.3. Un mouvement artistique à l'ère du numérique

Ce cas illustre l'émergence d'un mouvement artistique dans lequel le numérique a joué un rôle particulièrement structurant. Le numérique a grandement facilité la capacité d'autoproduction des artistes en détruisant les barrières à l'entrée, même si, comme le souligne Greffe (2010), ce ne sont traditionnellement pas les critères techniques qui sont les véritables barrières à l'entrée, mais plutôt des barrières créées par la difficulté à être reconnu par les acteurs et institutions en place. Néanmoins, en remettant en cause l'intégralité du fonctionnement de la chaîne de valeur de l'industrie, le numérique a permis, plus particulièrement, un phénomène de désintermédiation et la création de filières

---

<sup>58</sup> Google, Apple, Facebook, Amazon

courtes qui étaient longtemps restés théoriques (Benghozi, Paris, 2001 ; Hadida, Paris, 2014). L'industrie du numérique a donc permis à certains nouveaux mondes de l'art de pouvoir adresser des œuvres directement à leurs publics en court-circuitant les acteurs traditionnels, c'est-à-dire les gardes-barrières (Caves, 2000).

Cependant, ce phénomène de désintermédiation a certes permis à des créateurs de s'adresser à leurs publics mais il ne leur a pas permis de légitimer leurs conventions. Dans le phénomène d'émergence d'un mouvement, l'apparition d'un nouvel intermédiaire – ici Believe – venant à la fois aider à légitimer mais aussi créer de nouvelles conventions, joue un rôle essentiel.

Cette situation est susceptible d'ouvrir une nouvelle ère dans l'émergence des mouvements artistiques dans les industries créatives qui basculent vers le numérique. Le poids des gardes-barrières donnait lieu à une situation qui structurait le marché des artistes en deux catégories – ceux qui avaient passé la barrière et les autres (Caves, 2000) – avec une organisation de la chaîne de valeur qui présentait peu de variété : les fonctions artistiques se partageaient entre les labels et les artistes, les fonctions de promotion étaient assurées par les distributeurs. Le numérique, dont l'un des effets escomptés était la segmentation horizontale du marché (Benghozi, Paris, 2001), induit donc un autre effet de segmentation : il casse ce modèle unique et donne lieu à des configurations variées, certains artistes pouvant internaliser – au sein d'entreprises personnelles – la grande majorité des fonctions de production et de promotion, ne faisant appel à des acteurs tiers que pour les fonctions techniques de distribution. Là où l'ensemble des acteurs participant à l'émergence d'un nouveau monde de l'art devait passer par une validation de la part des acteurs internes au système (Greffé, 2010), notamment les gardes-barrières, ces acteurs sont maintenant dans une situation moins dichotomisée et peuvent progressivement renforcer les liens au sein du monde de l'art qu'ils sont en train de créer et légitimer leurs

conventions de manière plus continue : il n'est plus question de passer ou non la « barrière » mais de gagner progressivement en légitimité. Ceci ayant une conséquence directe dans les pérennités des mondes de l'art nouvellement créés, la légitimation des conventions associées à ces mondes de l'art assurant cette pérennité.

Dans le cas du mouvement du rap français, celui-ci a pu se développer sans obtenir de validation par les acteurs établis dans un premier temps, mais sans non plus être totalement en dehors des canaux de distribution grâce aux offres développées par Believe. Plutôt que de devoir passer une « barrière » et un gain en légitimité dans une logique binaire, les artistes ont pu modifier les conventions de leur industrie et gagner progressivement en légitimité.

### 3.4. Conclusion

L'émergence d'un nouveau mouvement de rap français autour d'une nouvelle génération d'artistes met en évidence plusieurs mécanismes dans l'émergence des mouvements.

Tout d'abord, celui d'une dualité entre un caractère émergent, presque naturel, d'une nouvelle génération d'artistes, internes au mouvement, innovant en modifiant les conventions établies, et entre le rôle d'un acteur, externe au mouvement, qui, dans sa nécessité d'assurer sa croissance, va permettre la légitimation de ces nouvelles conventions. Ce cas complète les approches qui ont découlé du modèle beckerien et de la littérature qui a suivi. En effet, la littérature a mis en avant que pour exister et s'affirmer, les marginaux devaient très souvent créer leurs propres institutions, comme par exemple les Salon des refusés (*confer* chapitre I). Nous avons sans doute ici un cas nouveau d'entrée massive d'artistes délaissés, non pas par le biais de la création par eux-mêmes de nouvelles institutions, mais par le rôle d'une nouvelle institution (ici une entreprise) externe

au mouvement, et qui tout en assurant sa croissance, permet d'intégrer ces créateurs et de légitimer leurs conventions.

Enfin, ce cas met encore une fois en évidence l'importance d'un phénomène de valorisation du mouvement de la part d'acteurs externes au mouvement lui-même. Dans ce cas précis, c'est l'évolution de la structure de consommation et la validation par le marché des œuvres produites qui permet d'assurer la pérennité du mouvement.

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## LES MOUVEMENTS ARTISTIQUES EN SCIENCES DE GESTION

### QUESTIONNEMENTS PRÉLIMINAIRES

## PARTIE 1. CADRAGE THÉORIQUE

### CHAPITRE I. ÉTAT DE L'ART DE LA LITTÉRATURE

- Les dynamiques industrielles
- Les industries de la création
- Proximité et innovation dans les industries de la création
- Question de recherche

### CHAPITRE II. CONCEPTION DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

- Le choix de la méthode compréhensive
- Détail de la collecte du matériau

### QUESTIONNEMENTS THÉORIQUES

## PARTIE 2. TROIS ÉTUDES DE CAS

### CHAPITRE III. L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE PRODUCTION AUDIOVISUELLE FRANÇAISE

*Objet d'étude :*  
*la Cité du Cinéma*

Étude de l'agentivité d'acteurs internes et externes sur l'émergence d'un mouvement tout en questionnant le rôle d'un équipement de production.

### CHAPITRE IV. L'ÉMERGENCE DE LA NOUVELLE BANDE DESSINÉE

*Objet d'étude :*  
*l'atelier Nawak*

Étude du caractère impromptu de rencontres ayant donné lieu à l'émergence d'un mouvement et du rôle d'un atelier d'auteurs.

### CHAPITRE V. L'ÉMERGENCE D'UN MOUVEMENT DE RAP FRANÇAIS

*Objet d'étude :*  
*l'entreprise Believe*

Étude de l'accompagnement de l'émergence d'un mouvement par un nouvel acteur d'une industrie créative.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### MISE EN PERSPECTIVE DES TROIS CAS

### ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUR L'ÉMERGENCE DES MOUVEMENTS

## **Conclusion : Par-delà les mondes de l'art, les mouvements artistiques**

*« J'ay si peu de commodité d'écrire mes démonstrations... que je me contente d'avoir découvert la vérité et de sçavoir le moyen de la prouver lorsque j'auray le loisir de le faire. »*

Pierre de Fermat

Cette conclusion a pour objectif de mettre en perspective les trois cas, de synthétiser comment ceux-ci répondent à notre question de recherche ainsi que d'apporter notre contribution à la littérature sur les mouvements artistiques.

Elle se divise en deux parties distinctes : la première précise l'apport de ce travail doctoral à la littérature, la deuxième propose une ouverture et des commentaires suite à ces apports.



## 1. Les conditions d'émergence des mouvements artistiques

### 1.1. Une mise en perspective de trois cas uniques

Cette étude offre un apport inédit à la littérature sur les industries de la création en proposant des éléments de compréhension sur l'émergence des mouvements artistiques, étudiés pour eux-mêmes pour la première fois. Nos trois cas nous ont en effet permis d'aborder des objets (un équipement, un lieu et une entreprise) pouvant jouer un rôle dans l'émergence de mouvements artistiques. Notre définition préliminaire des mouvements les décrivait comme les résultantes de mondes de l'art composés d'un nombre significatif d'acteurs ayant remis en cause les conventions existantes de manière importante permettant la création d'œuvres innovantes et ainsi de transformer durablement leurs industries.

En décrivant les phénomènes et mécanismes à l'œuvre dans l'émergence des mouvements, nous préciserons cette définition préliminaire.

Tout d'abord, le choix de se reposer sur la définition des mondes de l'art de Becker est essentiel à l'élaboration de nos travaux. En déplaçant les questions esthétiques vers les acteurs en les laissant définir eux-mêmes ce qui *fait art*, nous pouvons nous intéresser à l'émergence de mouvements artistiques indépendamment de toute considération esthétique de notre part : sont effectivement définis les mondes de l'art comme l'ensemble des acteurs qui coopèrent pour produire ceux qu'eux définissent art, nous permettant, dès lors, de ne pas avoir à nous poser cette question nous-même.

L'étude de l'émergence des mouvements artistiques invite à explorer les liens entre l'individu et le groupe. En première approche, nous avons dit que, dans les mécanismes d'émergence de mouvements artistiques, les artistes se regroupent pour *faire différemment ensemble*.

Nos trois cas nous permettent de mettre en évidence l'importance de trois dimensions : une proximité entre les acteurs, une capacité d'innovation, et un phénomène d'ancrage du mouvement.

## 1.2. Une vision inédite de la proximité

La proximité entre les acteurs est une première dimension observée dans nos cas dont il convient de préciser la définition car l'abondante littérature sur ce concept n'était pas tout à fait capable d'expliquer la proximité à l'œuvre dans l'émergence des mouvements.

### *Mutualiser la valorisation et le travail de légitimation*

Se regrouper pour *faire mouvement* est à première vue un paradoxe. Le créateur doit se différencier des autres pour pouvoir exister ; l'idée d'un regroupement avec d'autres créateurs dont les œuvres pourraient être similaires semble donc contradictoire.

Ce paradoxe se lève facilement si on prend en compte deux critères : la dimension sociale de la valorisation des œuvres (Becker, 1982) et la difficulté à passer les barrières des industries de la création dans les processus de sélection qui sont à l'œuvre pour la reconnaissance d'un artiste en tant que tel (Greffé, 2010). Le premier résultat de notre recherche sur la proximité est de montrer que les regroupements permettent de mutualiser la valorisation et le travail de reconnaissance.

Il est en effet très difficile, pour un artiste émergent, à la fois de faire valoriser ses œuvres et à la fois d'être légitime comme artiste auprès des institutions en place dont certaines ont des rôles de garde-barrières (Caves, 2000). En étant reconnu comme faisant partie d'un groupe, un phénomène de transfert

est à l'œuvre, des individus au groupe, aussi bien en ce qui concerne la valorisation des œuvres que le gain en légitimité. Puis, dans une dynamique inverse, chaque membre du groupe bénéficie des gains du groupe lui-même dans des processus d'appariements sélectifs décrits par Menger, (2009a). En effet, la difficulté de la détection des talents par les acteurs internes au système, inhérente au fait qu'une différence de qualité entre individus (les talents) existe mais qu'elle n'est pas pleinement observable fait que, par un effet de *retour vers la source*, les liens entre individus d'un groupe dont certains produisent des œuvres valorisées et qui ont gagné en légitimité, offre une *présomption de talent* et une *présomption de légitimité* à chaque individu du groupe.

En réunissant l'ensemble de ces caractéristiques des industries de la création, la valeur subjective des œuvres, les barrières à l'entrée reposant sur la reconnaissance de la légitimité, et les processus d'appariements sélectifs, nous levons alors le paradoxe de *se regrouper pour se différencier* et nous comprenons que la proximité entre acteur n'est pas expliquée par les catégories classiques de la littérature mais que nous avons affaire à une *proximité perçue*, que nous proposons maintenant de définir.

### *La proximité perçue*

Notre revue de littérature faisait état de deux grandes approches concernant la proximité dont chacune était insatisfaisante pour expliquer pleinement les phénomènes à l'œuvre dans l'émergence des mouvements. Nous avons montré que la littérature s'est intéressée aux diverses formes de proximités mais aussi que les industries de la création donnaient lieu à des regroupements.

Nous commencerons par ce second point, dont le terme est à comprendre à la fois dans un sens géographique et dans un sens sectoriel : des phénomènes de

regroupements géographiques sont observés dans certains cas, comme l'industrie du cinéma à Hollywood, l'édition française dans le 6<sup>e</sup> arrondissement de Paris, *et cætera*. Ceci suggérant un lien éventuel avec l'émergence des mouvements. La littérature a donné trois grandes explications à ces regroupements : la présence de caractéristiques intrinsèques au territoire ; la proximité autour de grands équipements, d'un écosystème, d'universités et de technologies aidant aux processus créatifs ; et l'aptitude d'un territoire à porter la créativité par sa capacité à favoriser les échanges dans le cadre théorique de la ville créative par exemple.

**Tableau 1 – Les regroupements dans les industries de la création**

Rôle des regroupements	Littérature
Présence de caractéristiques intrinsèques au territoire	Le lieu peut être porteur de caractéristiques et ressources intrinsèques justifiant que des acteurs en ayant nécessité, s'y regroupent pour les exploiter.
Présence d'équipements favorisant les processus créatifs	Une des spécificités des industries de la création étant qu'elles fonctionnent très souvent par projets <i>ad hoc</i> , la mutualisation des divers équipements nécessaires à l'ensemble de la production peut justifier le regroupement sur un territoire donné.
Capacité du territoire à porter la créativité	Un territoire peut porter la créativité par sa capacité à favoriser les échanges, via, par exemple, les structures réglementaires ou institutionnelles constitutives de son environnement

Nos cas viennent cependant montrer que ces trois grandes explications aux regroupements dans les industries de la création ne permettent cependant pas d'expliquer les mécanismes de regroupement donnant lieu à des mouvements (les cas de la Nouvelle Bande Dessinée et du rap français ne sont pas expliqués par cette littérature) même si, parfois, il peut y avoir superposition entre un phénomène de regroupement géographique et un mouvement artistique. C'est le

cas par exemple du Cubisme dont l'émergence est indissociable d'un regroupement d'acteurs à Paris (Sgourev, 2013).

Dans la suite de ces travaux, la littérature s'est intéressée aux collectifs collaboratifs (Simon, 2009 ; Schieb-Bienfait, Emin, Pailler, 2021) qui peuvent présenter la caractéristique d'être porteurs d'un projet commun. L'idée de projet peut sembler fructueuse à première vue pour comprendre l'émergence d'un mouvement mais ici aussi, l'existence d'un mouvement adossé à un collectif collaboratif est loin d'être systématique. Ces explications sont donc insuffisantes pour comprendre l'émergence des mouvements artistiques. Si nos cas ont mis en évidence l'importance que soit reconnue une proximité entre les acteurs, la littérature sur les regroupements n'est ni nécessaire, ni suffisante pour expliquer ces mouvements.

Nous reprenons alors le cadre développé dans les travaux de l'École de la proximité (par exemple, pour les synthèses : Bellet, Colletis, Lung, 1993 ; Bouba-Olga, Carrincazeaux, Coris, 2008 ; Torre, Talbot, 2018) précisant que la proximité géographique seule n'a souvent que peu d'effets et que celle-ci doit être organisée. Dans la lignée de ces travaux, Loilier (2010), inspiré de Boschma (2004) et Loilier et Tellier (2001, 2004) définit plusieurs types de proximité : cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle, électronique (*confer* Chapitre I).

Nos cas mettent en évidence que certaines de ces proximités sont observables dans les mécanismes à l'œuvre liés aux émergences des mouvements. Dans les cas que nous avons étudiés, l'atelier Nawak permet une proximité géographique et sociale ; la Cité du Cinéma permet à la fois une proximité géographique et organisationnelle ; Believe permet de rapprocher les acteurs, dans des définitions larges des proximités organisationnelle, cognitive et institutionnelle. Mais ces proximités identifiées ne semblent ni nécessaires ni suffisantes à l'émergence des mouvements artistiques et c'est bien le mécanisme de reconnaissance par des

acteurs externes que nous avons expliqué ci-dessus qui est à l'œuvre, ce qui nous permet de définir un nouveau type de proximité, la proximité perçue, et d'étendre ainsi les travaux sur la notion de proximité.

**Nous définissons alors la proximité perçue comme la reconnaissance d'une proximité entre les acteurs d'un groupe par des acteurs externes à ce groupe, dans des processus d'appariement sélectifs et de reconnaissance de valeurs et de légitimation de leurs productions.**

Notre définition, dont certains concepts font directement échos aux caractéristiques des industries de la création (valeur de la production, et processus de légitimation), peut s'étendre à tout type d'industrie. Cependant, si dans une industrie le caractère subjectif de la valorisation des productions ou l'importance des processus de reconnaissance par les acteurs en place ne sont pas essentielles, et donc, si les processus d'appariement sélectifs n'ont pas d'importance (par exemple dans des industries où les talents ne sont pas une ressource clef), alors cette proximité n'aura certainement pas d'effet. Elle vient donc étendre la compréhension de ce concept, tout en ayant une importance dans les seules industries où des processus d'appariements sélectifs sont structurants. Elle est néanmoins apparue dans nos trois cas comme une condition essentielle à l'émergence d'un mouvement artistique.

Dans cette notion de proximité perçue, nous insistons sur le fait que celle-ci est reconnue par des acteurs externes au groupe d'acteurs rapprochés. Dans les acteurs permettant cette reconnaissance, nous avons identifié le marché et les consommateurs, les institutions en place, ou des institutions naissantes gagnant progressivement en légitimité. Nous n'avons cependant pas identifié (mais parce que nous avons exclu cette dimension de notre recherche) les historiens de l'art et, de manière plus générale, les universitaires qui inscrivent les mouvements dans

l'histoire de l'art. Leurs rôles n'ont pas été traités et ceci laisse en suspens la question de savoir si leur reconnaissance des mouvements se fait *a posteriori* des phénomènes d'émergence de ces derniers ou bien s'ils ont une *agentivité* dans leur reconnaissance et donc sur la proximité perçue.

### 1.3. Une perspective dynamique de l'innovation dans les mondes de l'art

#### *Une définition singulière de l'innovation*

La deuxième partie de notre définition préliminaire des mouvements artistiques faisait état de création d'œuvres suffisamment innovantes pour transformer durablement les industries. Nous avons alors défini l'innovation comme une remise en cause de ces conventions ou la création de nouvelles.

Néanmoins, ces conditions ne sont pas suffisantes : un travail de légitimation de ces dernières est ensuite nécessaire, faute de quoi les œuvres pourraient ne jamais connaître leurs marchés, étant inadaptées. « Quand des artistes font un travail inadapté aux institutions existantes au regard des conventions, leurs œuvres ne sont donc ni diffusées ni présentées au public. Or, la participation au système de distribution officiel est un des indices qui permettent aux milieux de l'art de distinguer les "artistes" des "amateurs". Les individus qui ne sont pas diffusés dans les circuits reconnus ou ceux qui recourent, pour une raison ou une autre à des systèmes parallèles risquent de se classer définitivement parmi les amateurs. » (Benghozi, 1990, p. 135)

Deux grandes approches s'offrent alors aux acteurs ayant remis en cause les conventions existantes : ou bien ils peuvent tenter de légitimer les nouvelles conventions auprès des acteurs établis, ou bien ils peuvent créer leurs propres institutions qui reconnaîtront la légitimité des nouvelles conventions, jusqu'à remplacer les anciennes ou coexister avec les nouvelles.

Le cas de l'atelier Nawak est à ce titre particulièrement éclairant car il montre un double mouvement de légitimation de la part des acteurs, ces derniers obtenant à la fois une légitimation auprès des institutions établies via leurs œuvres les plus en accord avec les conventions existantes et à la fois une légitimation en créant leurs propres institutions pour valoriser leurs œuvres les plus en rupture avec les conventions existantes.

Il convient dès lors de mettre en évidence comment agissent les acteurs dans ces processus d'innovation.

*Un cadre statistique des rôles des acteurs insuffisant pour comprendre les mouvements*

Dans l'article introductif du numéro spécial consacré aux industries créatives et plus particulièrement à l'innovation dans ces industries, Jones, Svejenova, Pedersen et Townley (2016) nous invitent à revisiter le caractère relativement statique du cadre conceptuel de Becker en considérant la dynamique des positions types – dans notre traduction : professionnel intégré, franc-tireur, artiste naïf, marginal – et rappelant que cette dynamique favorise les processus d'innovation. Cette perspective dynamique, c'est-à-dire la capacité des acteurs à changer de positions, temporairement ou durablement, est effectivement fertile pour comprendre les mécanismes d'innovation à l'œuvre dans les phénomènes d'émergence des mouvements artistiques.

Rappelons en premier lieu que Becker refuse une définition typologique de ces positions et il est vrai que le cadre qu'il a développé, complété par l'extension de Patriotta et Hirsch (2016) sur lequel nous nous sommes appuyé au chapitre I, fournit plutôt un outil d'analyse que des positions parfaitement définies. Becker refuse la conceptualisation typologique qui conduirait, selon lui, à créer des frontières artificielles. Au sein même d'un monde de l'art, les observations empiriques confortent sa position : les frontières ne sont jamais parfaitement



définies, invitant plutôt à considérer des continuums entre les différentes positions.

Notre analyse nous a forcé à avoir une approche dynamique de ce cadre dans le sens où l'étude des mouvements nous invite à considérer les positions des acteurs et leurs évolutions au cours du temps. En effet, ce cadre conceptuel est éclairant dans sa capacité à décrire les rôles et les positions des acteurs à un instant donné et dans un monde de l'art défini, en donnant, en quelque sorte, une image statique de l'état de ce monde. Néanmoins, des dynamiques sont à l'œuvre ; aussi bien dans les rôles des acteurs qui peuvent évoluer, que dans les limites et définitions des mondes de l'art dont les périmètres évoluent eux-aussi dans le temps. Or, les phénomènes d'innovation, c'est-à-dire la capacité à remettre en cause les conventions, s'observent dans ces mouvements de remises en cause et dans la manière dont sont modifiées ou supprimées – temporairement ou durablement – les positions des acteurs ou des périmètres des mondes de l'art. C'est en introduisant cette perspective dynamique que nous pouvons comprendre l'innovation dans les industries de la création, c'est-à-dire comprendre comment se modifient durablement les conventions.

### *Modifier durablement les conventions*

Cette approche permet donc de saisir l'importance des dynamiques autour des rôles types. Pour comprendre comment se modifient durablement les conventions, il convient d'étudier l'agentivité des acteurs sur les modifications des conventions. Nos cas apportent alors des éléments de compréhension inédits.

Tout d'abord, la Cité du Cinéma illustre un phénomène original de renversement du modèle de la ville créative (Cohendet, Grandadam et Simon, 2010). Nous avons en effet un cas où l'exploration est effectuée par la strate supérieure (*upperground*) – composée des organisations institutionnelles, telles que des laboratoires de recherche ou des universités, ainsi que des grandes

entreprises innovantes et reconnues dans les secteurs de la technologie, de l'art, de la culture et de l'éducation. Dans le modèle développé par les auteurs, les acteurs de la strate inférieure – les organisations qui se déploient hors des réseaux formellement organisés d'institutions de production – se focalisent sur l'exploration quand les auteurs de la strate supérieure se focalisent sur l'exploitation. EuropaCorp présente effectivement toutes les caractéristiques des organisations de cette strate supérieure : reconnue et légitime, avec de grandes capacités financières. Or, dans ce cas, c'est bien EuropaCorp qui assure l'exploration et développe des innovations qui « descendent » vers les strates médianes et inférieures. En imaginant un système de production inédit, EuropaCorp (et les autres organisations décrites au chapitre III comme TOP) agissent comme des acteurs *marginiaux* tout en étant reconnus comme *professionnels intégrés*. C'est de cette capacité à adopter un autre rôle type que naissent les modifications des conventions. Leurs statuts d'acteurs intégrés, leur permettent alors de légitimer plus facilement les conventions nouvellement créées.

Ensuite, le cas Nawak montre comment des acteurs peuvent effectivement être définis par plusieurs catégories évoluant par exemple dans des mondes de l'art distincts. À titre d'illustration, les auteurs fondateurs de l'Association qui furent dans l'atelier Nawak à ses débuts en sont de parfaits exemples. Marginalisés dans un monde de l'art préexistant à cause de l'originalité (c'est à dire le caractère non conventionnel) de leurs œuvres, ils créent en parallèle un nouveau monde de l'art dans lequel ils sont parfaitement intégrés. Leur capacité à évoluer dans deux mondes de l'art distincts en y ayant des positions distinctes a permis de modifier durablement les conventions, et la légitimation des conventions trouve sa source dans le phénomène d'éclairage que nous avons décrit (*confer* Chapitre III).

Enfin, le cas Believe montre une évolution plus diffuse des conventions dans un cercle vertueux où des artistes gagnent progressivement en visibilité et où

celles-ci sont portées par une institution nouvellement créée qui devient de plus en plus légitime dans son secteur, validant progressivement les conventions nouvellement créées. Nous avons alors affaire à une intégration progressive d'acteurs marginaux, soutenue par une institution (ici une entreprise) qui, en légitimant progressivement les conventions que ces acteurs créent, va permettre de modifier leurs positions.

Nos cas n'apportent pas de réponses claires quant à la question du volontarisme : sont à l'œuvre aussi bien des phénomènes de volontarismes clairs qu'une certaine forme de contingence. Le cas de la Cité du Cinéma met en exergue les fortes volontés d'une multitude de parties prenantes, sans pour autant qu'elles soient suffisantes à l'émergence d'un mouvement. Le cas de l'atelier Nawak montre comment certains acteurs, insatisfaits et frustrés de l'état de l'industrie dans laquelle ils évoluent et de ses conventions, se regroupent un peu par hasard et modifient les conventions existantes dans le seul but de remédier à cette insatisfaction. Believe est un cas qui montre comment un acteur pressent une mutation d'une industrie de la création et développe un modèle novateur tout en l'adaptant progressivement, de manière agile et accompagne l'émergence d'un mouvement, sans que cela en soit le but. Mais il est difficile d'en tirer une conclusion générale, tant les trois cas montrent trois formes de volontarisme tout à fait différentes.

**Tableau 2 – Modifier durablement les conventions**

<b>Cas</b>	<b>Rôle des acteurs</b>
Cité du Cinéma	Capacité d'un professionnel intégré à agir comme un marginal et à créer de nouvelles conventions. Étant reconnu dans les mondes de l'art comme un professionnel intégré, cela facilite la reconnaissance des conventions nouvellement créées.
Atelier Nawak	Capacité des acteurs à avoir des rôles différents au sein de mondes de l'art différents et exclusifs. Les conventions nouvellement créées sont légitimées dans un phénomène de dépoliarisation de ces deux mondes de l'art.
Believe	Cercle vertueux entre des artistes tout d'abord marginaux et une nouvelle institution tout d'abord non reconnue dans lequel les artistes gagnent en légitimité grâce à cette institution et cette institution gagne en reconnaissance grâce aux artistes, validant alors les nouvelles conventions.

Nous comprenons alors que l'innovation à l'œuvre dans les mouvements artistiques, qui permet de produire ce que nous avons tout d'abord défini comme des « œuvres suffisamment innovantes » est une innovation qui permet de modifier durablement les conventions d'une industrie de la création et qui, dans les cas que nous avons étudiés, prend sa source sans la capacité des acteurs à changer de rôle, temporairement ou durablement, et confirment l'intérêt d'adopter une perspective dynamique des rôles sociaux dans les mondes de l'art.

**Nous mettons alors en évidence un mécanisme à l'œuvre dans l'émergence des mouvements : la capacité des acteurs à renouveler de manière durable les conventions des mondes de l'art en modifiant ou adaptant, temporairement ou durablement, leurs rôles sociaux.**

#### 1.4. Un phénomène d’ancrage

Enfin, afin d’assurer la pérennité du mouvement dans le temps, nos cas suggèrent que doit se produire un phénomène d’ancrage que nous définissons comme **un transfert de valeur des œuvres des individus vers le groupe lui-même permettant d’assurer la pérennité de la perception de la proximité des individus du groupe et des conventions nouvellement créées.**

Une nécessaire valorisation des œuvres produites par ce groupe, mais aussi du groupe lui-même va jouer un rôle crucial pour l’émergence du mouvement puis pour sa pérennité. De simples phénomènes d’innovation et de regroupement ne seront pas suffisants à l’ancrage du mouvement, c’est-à-dire à la pérennité de sa reconnaissance dans le temps. Il faut, à un moment donné, une reconnaissance importante de cette valeur qui est elle aussi subjective.

La littérature a depuis longtemps mis en évidence la valeur subjective des œuvres dans les industries de la création (Becker, 1982) et des dispositifs de jugement qui permettent de guider le consommateur devant faire un choix dans une économie de singularité (Karpik, 2007). Par métonymie, le groupe a une valeur subjective accordée par des acteurs externes au groupe et nos cas semblent suggérer que nous pouvons étendre le cadre conceptuel de Karpik au groupe produisant les singularités. L’ancrage du mouvement trouve sa source dans les phénomènes de valorisation qui lui sont accordés nous permettant d’étendre la définition des dispositifs de jugements.

Deux phénomènes de transferts des créateurs vers le groupe sont à l’œuvre. Le premier est que les trois dispositifs de jugement (classement, palmarès, gradation) peuvent s’additionner pour former un dispositif de jugement commun au groupe. Par exemple, le classement d’un groupe peut être une moyenne des classements des œuvres des membres de ce groupe et donc peut se comparer au classement d’un autre groupe. Le deuxième, moins systématique est que ces

dispositifs de jugements peuvent s'appliquer au groupe lui-même. Ainsi, nous pouvons parler, dans une période donnée, du palmarès de la Nouvelle Bande Dessinée. Les gradations peuvent elles-aussi s'appliquer au mouvement lui-même plutôt qu'aux œuvres. L'on trouvera par exemple des critiques concernant des mouvements cinématographique ou littéraire, considérant l'intégralité des œuvres du mouvement.

Nos cas mettent en évidence que ce phénomène d'ancrage est un processus continu : c'est progressivement qu'a été reconnue de la valeur à la Nouvelle Bande Dessinée (et non plus seulement aux œuvres issues de ce mouvement) et cela est encore plus marqué dans le cadre du rap français, ce phénomène se renforçant à mesure que le mouvement se développe. Le cas de la Cité du Cinéma est intéressant car nous notons une corrélation entre l'absence de phénomène d'ancrage et l'échec de l'émergence d'un mouvement.

### 1.5. L'approche gestionnaire de l'émergence des mouvements artistiques

L'approche gestionnaire de l'émergence des mouvements artistiques que nous avons adoptée, reposant sur la définition des mondes de l'art de Becker (1982), nous avait conduit à poser la question suivante : les mouvements artistiques sont-ils la conséquence de la volonté d'acteurs internes aux mondes de l'art d'en créer de nouveaux qui transformeront durablement leurs industries ou bien sont-ils la conséquence de mécanismes et phénomènes externes aux mondes de l'art ?

De trois études de cas originales apportant des éclairages sur cette question, sont apparus trois éléments essentiels dans l'émergence d'un mouvement artistique dans une industrie de la création : une proximité perçue, une approche dynamique des rôles des acteurs innovants, et un phénomène d'ancrage.

**Tableau 3 – Trois éléments de l'émergence des mouvements artistiques**

Conditions	Définition
Proximité perçue	La reconnaissance d'une proximité entre les acteurs d'un groupe par des acteurs externes à ce groupe, dans des processus d'appariement sélectifs et de reconnaissance de valeurs et de légitimation de leurs productions.
Innovation (dans les industries de la création)	La capacité des acteurs à renouveler de manière durable les conventions des mondes de l'art en modifiant ou adaptant leurs rôles sociaux.
Phénomène d'ancrage	Un transfert un transfert de valeur des œuvres des individus vers le groupe lui-même permettant d'assurer la pérennité de la perception de la proximité des individus du groupe et des conventions nouvellement créées.

Nous faisons l'hypothèse que ces éléments sont généralisables à tout phénomène d'émergence de mouvements dans les industries de la création et définissons alors un mouvement artistique comme **la résultante d'un monde de l'art dont aurait été reconnue une proximité perçue entre les acteurs qui le composent, produisant des œuvres innovantes en modifiant leurs rôles sociaux et dont l'ancrage aurait été assuré.**

Cette définition reposant sur une hypothèse de généralisation que nous avons formulée, doit donc être vérifiée dans le cadre de travaux futurs. Néanmoins, nous pouvons fournir des éléments qui nous conduisent à penser cette hypothèse valide. Sans proximité perçue, le groupe n'est pas reconnu par des acteurs externes. Cela signifierait qu'un mouvement artistique puisse naître sans qu'il ne soit reconnu. Si les nouvelles conventions ne sont pas profondément différentes des précédentes, alors nous avons affaire à une simple évolution au sein d'un monde de l'art existant. Enfin, le cas de la Cité du Cinéma, particulièrement intéressant par l'absence de phénomène d'ancrage et l'échec de l'émergence d'un mouvement, suggère que sans ce phénomène d'ancrage, la résultante du monde de l'art créé ne permet pas de donner naissance à un mouvement, comme si ce dernier n'avait pas d'existence propre.

Pour toutes ces raisons, nous pensons que ces trois conditions sont nécessaires à l'émergence d'un mouvement artistique ; rien, cependant ne nous permet d'émettre l'hypothèse qu'elles soient suffisantes.

#### 1.6. L'approche cyclique des dynamiques industrielles.

Notre étude nous invite à reconsidérer l'approche cyclique scientifique qui offre de grandes similitudes avec l'approche des industries de la création (sous réserve de la différence fondamentale et structurante : la science progresse, pas l'art). Nous rappelons dans un premier temps les approches de Kuhn et Popper en les rapprochant avec la littérature sur les industries de la création puis, dans un deuxième temps, nous proposons, en nous appuyant sur ce rapprochement et sur nos cas, d'intégrer ces dimensions à la compréhension des cycles.

Selon Kuhn (1962/1972), un paradigme a deux grandes caractéristiques. D'une part, il représente tout l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. D'autre part, il peut être aussi perçu comme l'ensemble des solutions à un problème et des règles mises en place pour y répondre. En ce sens, l'approche par paradigmes de Kuhn est très similaire à l'approche par conventions de Becker : les conventions sont à la fois un ensemble de croyances et de valeurs partagées (sur ce qui *fait art* et sur la manière de produire les œuvres) et elles sont aussi une manière qu'ont les acteurs des mondes de l'art de s'organiser, c'est-à-dire de répondre aux problèmes qui sont les leurs.

Si Kuhn, avec son approche paradigmatique, propose des phases dans les processus cycliques scientifiques, l'approche de Popper, propose, quant à elle, un darwinisme, qui prend forme dans des processus de sélection : c'est la théorie la plus robuste qui « survit » dans une sorte de sélection naturelle des théories. Ici aussi l'analogie avec les industries créatives est saisissante : une forme de darwinisme est aussi à l'œuvre dans ces industries (*confer* chapitre I). Comme le



souligne Paris (2017), « la reconnaissance de l'abondance nécessaire à toute création fait que les organisations renoncent à toute forme de traçabilité ». Dit autrement, ces industries fonctionnent structurellement sur des formes d'abondance sur tous les chaînons de la chaîne de valeur et les organisations ne pouvant effectuer le travail de rationalisation, ce sont les propositions les plus robustes qui survivent à chaque étape.

De ce rapprochement et en nous appuyant sur nos cas, nous pouvons alors enrichir la littérature sur les cycles. En effet, les cycles d'innovation technologique reposent sur des définitions de l'innovation où celle-ci est maîtrisée et contrôlable. Si ce n'est pas nécessairement la technologie la plus efficace qui donne naissance à la conception dominante (*confer* chapitre I), nous avons néanmoins affaire à des cycles parfaitement définis où une conception dominante va remplacer une ancienne en la rendant obsolète. L'étude des mouvements artistiques permet alors plusieurs commentaires.

Le phénomène d'ancrage que nous avons mis en évidence peut apporter un nouvel éclairage sur les processus de sélection d'une conception dominante. Dans la lignée de Simon et Tellier (2013) qui ont montré, dans le cas de l'opposition entre avions monoplans et biplans que la sélection ne s'était pas faite sur des critères techniques mais par une modification de la demande ; nous avons mis en évidence l'importance des phénomènes de valorisation par des acteurs externes dans l'ancrage des mouvements.

Cela permet de fournir une nouvelle compréhension de la manière dont sont effectués les processus de sélection : ce sont bien dans les deux cas des acteurs externes aux groupes de créateurs qui valident le processus de sélection (des technologies dans le premier cas, des œuvres dans le second) et, dans cette démarche de validation, accordent de la valeur à une technologie ou une œuvre. L'étude des industries créatives suggère de prendre en compte des effets de valorisation subjective de la part de parties prenantes externes aux développements de ces technologies dans le choix d'une technologie dominante

ou d'une conception dominante et suggère l'importance de rôles de dispositifs de jugements dans ces mécanismes.

Par ailleurs, nos travaux suggèrent que toute industrie fonctionnant sur des conventions formelles spécifiques à des groupes d'acteurs plutôt que sur des critères objectifs d'évaluation partagés par l'ensemble des acteurs de l'industrie pourrait connaître les mêmes phénomènes et mécanismes à l'œuvre dans ses cycles que ceux que nous avons mis en évidence pour les mouvements artistiques.

## 2. Ouverture et commentaires postliminaires

Enfin, nos travaux invitent à quelques remarques postliminaires.

### 2.1. Les limites de la démarche compréhensive

Comme décrit dans le chapitre *Conception de la recherche et méthodologie*, la démarche compréhensive est particulièrement pertinente pour l'exploration de phénomènes nouveaux ou peu étudiés, permettant l'émergence de propositions nouvelles. Cependant, cette démarche comprend des limites intrinsèques de deux niveaux. D'une part, elle ne permet pas de monter en généralité, d'autre part, si les cas ont été choisis dans leurs capacités à éclairer les phénomènes d'émergence des mouvements artistiques, le choix de ces cas ne rend pas compte de la totalité du réel concernant cette problématique.

En particulier, dans le cadre de ce travail doctoral, ont été choisis des cas dans les secteurs du cinéma, de l'édition et de la musique, sous-entendu, et compte-tenu de notre définition des mouvements, qu'il n'y a pas de biais quant aux choix d'une industrie de la création en particulier. Notre définition des mouvements artistiques reposant sur celle des mondes de l'art, tout secteur dans lequel peut être défini un monde de l'art peut voir l'émergence d'un mouvement de manière similaire. Cette proposition pourrait néanmoins être testée.

### 2.2. Pistes de recherche

Nos travaux laissent suggérer certaines caractérisations et tendances, non démontrées mais dont nos connaissances des industries de la création confirment l'intérêt de s'y attarder.

### *Piste théorique : une typologie des mouvements*

La définition des mondes de l'art de Becker lui permet de s'affranchir d'un problème récurrent dans l'étude de la production artistique : la dichotomie entre la réflexion sur l'esthétique (ce qui *fait art*) et l'organisation de la production des œuvres. Comme indiqué dans le chapitre I, notre posture épistémologique est identique sur ce point. Notons que les considérations esthétiques ne sont pas mises de côté, au contraire, mais elles sont renvoyées aux acteurs, nous permettant alors de considérer comme art ce qui est considéré comme art par ces acteurs.

Ceci a donc une conséquence directe sur les périmètres des industries concernées, considérées comme un groupe homogène au regard de la question posée. Cette imprécision est fructueuse puisqu'elle permet d'étudier de la même façon les mouvements artistiques dans toutes les industries de la création, de même que le cadre conceptuel de Becker permet d'étudier de la même façon les mondes de l'art dans toutes les industries de la création.

Cependant, notre intuition nous invite à envisager que nous pourrions approfondir la caractérisation des mouvements. Par exemple, le Romantisme nous semble en effet être porteur de caractéristiques différentes de la Nouvelle Bande Dessinée, et rassembler ces deux mouvements sous le même concept nous incite à vouloir préciser sa définition. Cette intuition nous invite à envisager les pistes de recherche suivantes.

Les mouvements artistiques pourraient être gradués en fonction de leurs impacts, géographiques ou sectoriels par exemple. La Nouvelle Vague a eu un impact sur le cinéma français, mais aussi le cinéma américain et le cinéma mondial. D'un point de vue sectoriel son impact se concentre surtout sur l'industrie du cinéma, alors qu'un mouvement comme le Surréalisme a eu un impact sur plusieurs secteurs ainsi que sur d'autres disciplines.

Par ailleurs, le cas Believe suggère l'arrivée de l'organisation d'une nouvelle ère dans les industries de la création où le numérique réorganise le marché dans une forme de continuum où l'ensemble des artistes ont leurs places, à l'inverse des organisations traditionnelles de marchés dichotomisés (entre les acteurs qui sont « dedans » et les acteurs qui sont « dehors »). Le basculement du monde physique au monde numérique entraîne de plus des modifications sur les manières de créer des audiences : l'importance d'anciens prestataires comme la radio ou les disquaires diminuent pendant que se créent des audiences construites autour des outils numériques (Paris, 2021<sup>59</sup>). Or, pour qu'il y ait mouvement, la seule création d'un nouveau monde de l'art n'est pas suffisante, la création d'audience jouant alors un rôle important dans l'ancrage de ce mouvement.

Ceci suggère une dynamique de transformation de la structure de concentration. Là où traditionnellement, la consommation dans les industries de la création était représentée sous forme de longue traîne (Anderson, 2006), avec une hyperconcentration sur un faible nombre de références et une hiérarchie relativement universelle, les outils de promotion dans l'air du numérique mettent en évidence la capacité des entreprises à aller chercher des audiences extrêmement ciblées sur des artistes en fonction de leurs propositions. Apparaît alors une diversité des univers de consommation, c'est-à-dire une balkanisation de la consommation.

Cette structure de consommation suggère de plus une bijection avec une balkanisation de l'ensemble de mondes de l'art capables de produire les œuvres nourrissant cette consommation. Ceci laisse penser à l'émergence d'un phénomène de multiplication des mondes de l'art au sein des industries de la création, chacun d'entre eux devenant alors des candidats potentiels à l'émergence d'un mouvement. Dans la continuité de ce propos, nous pourrions assister à une balkanisation des mouvements artistiques, *id est* l'apparition d'une

---

<sup>59</sup> Nous faisons référence à un entretien vidéo publiée sur la chaîne Xerfi Canal : Paris, T. *Révolution dans l'industrie musicale : Believe, du BoP dans le beat.*

multitude de mouvements reconnus par des audiences de consommateurs de niche. En d'autres termes, un plus grand nombre de mouvements, mais chacun ayant un impact moins important.

Ceci corrobore le premier point : des *grands* mouvements artistiques s'étendant sur de longue période et ayant des impacts dans toutes les humanités comme le Romantisme, semblent émerger des *petits* mouvements, plus modestes dans leurs impacts et s'étendant sur des périodes plus courtes.

*Piste pratique : mise en œuvre d'un programme de recherche*

À la suite de nos travaux et de nos remarques postliminaires, deux grandes pistes de recherche nous semblent fructueuses : élaborer une typologie des mouvements artistiques et augmenter l'approche pluridisciplinaire de ces travaux en y réintégrant les dimensions esthétiques.

Notre recherche est résolument pluridisciplinaire et s'appuie sur plusieurs œuvres marquantes d'auteurs de diverses disciplines, notamment en sociologie et en économie. Un de nos terrains, celui de la Cité du Cinéma, prend sa source dans un projet pluridisciplinaire de l'Agence Nationale de la Recherche, Cluster93 dans lequel étaient représentées des disciplines comme l'histoire culturelle ou l'esthétique du cinéma.

Si notre posture épistémologique, dans la lignée des travaux de Howard Saul Becker, nous permettait de ne pas nous préoccuper des questions esthétiques, nous suggérons de poursuivre ces travaux dans une dimension davantage pluridisciplinaire, réintégrant les considérations esthétiques – ou bien générales, en histoire de l'art, ou bien liées à l'esthétique d'un champ en particulier (musicologie, esthétique du cinéma, *et cætera*) – afin de préciser notre catégorisation des mouvements et, éventuellement, d'en proposer une typologie. Réintégrer les notions esthétiques que nous avons évacuées serait très certainement fructueux, assurément passionnant.

Dans la lignée de cette proposition, ou indépendamment de celle-ci, pourrait aussi être envisagé un travail plus exhaustif permettant, ou non, une généralisation des éléments à l'œuvre dans l'émergence des mouvements que nous avons décrits. Afin de pouvoir effectuer ce travail exhaustif, il pourrait être intéressant de circonscrire l'étude à une industrie de la création en particulier, dans un périmètre restreint ; par exemple, l'industrie du cinéma français.

### 2.3. Mise en perspective subjective

La présentation du travail de la recherche compréhensive fait parfois oublier que la subjectivité du chercheur a eu un impact dans le déroulement de celle-ci. Loin d'être un obstacle, elle est même éclairante, sous réserve d'être correctement gérée et annoncée.

Tout d'abord, la genèse même de ce travail doctoral trouve sa source dans l'intérêt que nous portons aux industries de la création : aux œuvres qui résultent de la production, bien évidemment, mais aussi aux industries elles-mêmes dont l'étude nous est particulièrement agréable. Les acteurs qui les composent sont d'ordinaire plus éloignés des différentes normes sociales et les entretiens que nous avons effectués l'ont souvent été avant tout par plaisir des rencontres, toujours originales et toujours particulièrement touchantes.

Si la revue de littérature a fait l'objet d'une objectivité dans la sélection des articles, elle s'appuie cependant fortement sur les travaux de Howard Saul Becker, et ceci car nous sommes convaincus que sa définition des mondes de l'art, en excluant la dimension esthétique, en laissant la question de ce qui *fait art* aux acteurs de ces mondes, permet une approche qui est beaucoup plus fructueuse pour fournir un apport aux sciences de gestion. Ce choix (subjectif), de considérer cet auteur et d'en faire un socle de notre étude, permet justement de gommer toute trace de subjectivité quant au choix des terrains ; subjectivité qui aurait pu venir

perturber nos recherches. De cette manière, nos goûts artistiques – bien réels ! – n’ont pas eu d’influence dans le ces choix que nous avons faits.

C’est ainsi qu’une thèse sur les mouvements artistiques nous a conduit à effacer le plus que possible notre propre subjectivité concernant l’art. Si un artiste se doit d’affirmer son point de vue subjectif, le chercheur en gestion – malheureusement ? – doit garder pour lui ses appréciations artistiques, qui pourtant l’animent. En guise de conclusion, nous souhaitons rendre hommage à tous les artistes qui nous ont accompagnés lors de ces quatre années de thèse. L’impact de leurs œuvres sur ce travail doctoral est conséquent, bien que difficilement qualifiable.

Parmi ces artistes, quelques-uns ont été particulièrement présents : *Alfred de Musset, Alexandre Dumas, James Douglas Morrison, Michel Houellebecq.*





« Oh ! Moi, je suis un raté. Le peu que je sais, je le tiens de mon professeur, Albert Sorrel : “Que voulez-vous devenir ?” me demanda-t-il. “Diplomate.” “Avez-vous une fortune ?” “Non.” “Pouvez-vous avec quelque apparence de légitimité, ajouter à votre patronyme un nom célèbre ou illustre ?” “Non.” “Eh bien, renoncez à la diplomatie ! ...” “Mais alors, que dois-je devenir ?” “Un curieux.” “Ce n’est pas un métier.” “Ce n’est pas encore un métier. Voyagez, écrivez, traduisez..., apprenez à vivre partout. Commencez tout de suite. L’avenir est aux curieux de profession. Les Français sont restés trop longtemps enfermés derrière leurs frontières. Vous trouverez toujours quelques journaux pour payer vos escapades”. »

François Truffaut, 1962, *Jules et Jim*



## Bibliographie

- Academy of Management (2002), Building Effective Networks, Colloque de Denver, Col., 9-14 août.
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and small firms*. Mit Press.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Almeida, P., & Kogut, B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management science*, 45(7), 905-917.
- Alter, N., (2003). *L'innovation ordinaire*. Presses universitaires de France.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity research journal*, 3(1), 6-21.
- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Hachette Books.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative science quarterly*, 604-633.
- Andersson, Å. (1985, December). Creativity and regional development. In *Papers of the Regional Science Association* (Vol. 56, No. 1, pp. 5-20). Springer-Verlag.
- Aoyama, Y., & Izushi, H. (2003). Hardware gimmick or cultural innovation? Technological, cultural, and social foundations of the Japanese video game industry. *Research policy*, 32(3), 423-444.

- Aoyama, Y., & Izushi, H. (2004). Creative resources of the Japanese video game industry. *Routledge Studies In International Business And The World Economy*, 33, 110-129.
- Arthur, B., (1988). Competing technologies: an overview. In: Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., Soete, L. (Eds.), *Technical Change and Economic Theory*. Pinter, London, pp. 590–607.
- Avdikos, V. (2015). Processes of creation and commodification of local collective symbolic capital; a tale of gentrification from Athens. *City, Culture and Society*, 6(4), 117-123.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.
- Bacache, M., Bourreau, M., Gensollen, M., & Moreau, F. (2009). *Les musiciens dans la révolution numérique. Inquiétude et enthousiasme*. Paris, IRMA.
- Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 478.
- Becker, H. S. (1974). Art as collective action. *American sociological review*, 767-776.
- Becker, H. S. (1982). *Art Worlds*. Univ of California Press.
- Becker, H. S. (1983). Mondes de l'art et types sociaux. *Sociologie du travail*, 404-417.
- Becker, H. S. (1999). *Propos sur l'art*. Paris: L'Harmattan.
- Becker, H. S. (2013). Inventer chemin faisant : comment j'ai écrit Les mondes de l'art. dans Benghozi, P. J., et Paris, T., 2013, *Howard Becker et les mondes de l'art-actes du colloque de Cerisy*. Palaiseau : École polytechnique
- Bellet, M., Colletis, G., & Lung, Y. (1993). Économie de proximités. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (3), 357-608.
- Bellet M, Kirat, T., & Largeron, C. (1998) *Approches multiformes de la proximité*. Hermès, Paris.

- Benedek, M., Christensen, A. P., Fink, A., & Beaty, R. E. (2019). Creativity assessment in neuroscience research. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 13(2), 218.
- Benghozi, P. J. (1989). *Le cinéma: entre l'art et l'argent*. Éditions L'Harmattan.
- Benghozi, P. J. (1990). Becker (Howard S.).-" Les mondes de l'art"(Book Review). *Revue Française de Sociologie*, 31(1), 133.
- Benghozi, P. J. (1995). Les sentiers de la gloire: savoir gérer pour savoir créer. *Les savoirs en action*.
- Benghozi, P. J., & Benhamou, F. (2008). Longue traîne: levier numérique de la diversité culturelle?. *Culture prospective*, (1), 1-11.
- Benghozi, P. J., & Paris, T. (2001). *L'industrie de la musique à l'âge Internet*. Gestion 2000, (2), 41-60.
- Benhamou, F. (2002). *L'économie du star-system*. Odile Jacob.
- Benhamou, F. (2008). *L'économie de la culture*. La découverte.
- Berry, M. (2000). Diriger des thèses de terrain. *Gérer et comprendre*, 62, 88-97.
- Berry, M. (2009). Les mirages de la bibliométrie, ou comment scléroser la recherche en croyant bien faire. *Revue du MAUSS*, (1), 227-245.
- Beuscart, J. S. (2007). Les transformations de l'intermédiation musicale. *Réseaux*, (2), 143-176.
- Bonnardel, N. (2000). Towards understanding and supporting creativity in design: analogies in a constrained cognitive environment. *Knowledge-Based Systems*, 13(7-8), 505-513.
- Bonnardel, N. (2002). Entrée: Créativité. G. Tiberghien (Éd.), *Dictionnaire des sciences cognitives*, 95-97.
- Bonnardel, N. (2006). *Créativité et conception, approches cognitives et ergonomiques*. Groupe de Boeck.
- Bonnardel, N. (2009). Activités de conception et créativité: de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives. *Le travail humain*, 72(1), 5-22.

- Borgatti, S. P., & Everett, M. G. (2000). Models of core/periphery structures. *Social networks*, 21(4), 375-395.
- Boschma, R. (2004). Proximité et innovation. *Économie rurale*, 280(1), 8-24.
- Bouba-Olga, O., Carrincazeaux, C., & Coris, M. (2008). *La proximité: 15 ans déjà!* (No. hal-00254915).
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Éditions Droz.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1992). *Les règles de l'art. Genre et structure du champ littéraire*.
- Bourreau, M., & Labarthe-Piol, B. (2006). Crise des ventes de disques et téléchargements sur les réseaux peer-to-peer. *Réseaux*, (5), 105-144.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399.
- Busson, A., & Evrard, Y. (2013). *Les industries culturelles et créatives: économie et stratégie*. Vuibert.
- Camors, C., & Soulard, O. (2010). Les industries créatives en Île-de-France: un nouveau regard sur la métropole. *Paris, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de France*.
- Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19(03), 1540004.
- Cattani, G., & Ferriani, S. (2008). A core/periphery perspective on individual creative performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry. *Organization science*, 19(6), 824-844.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce* (No. 20). Harvard University Press.
- Cazeneuve, M. (2013). *Les formations collectives de cinéastes. L'expression de l'individualité artistique du cinéaste au sein des écoles, des mouvements, des collectifs et des bandes* (Mémoire de fin d'études, HEC Paris).

- Charbonnier, R., Poinsignon, P., & Paris, T. (2021). Du BoP dans le beat, une analyse des transformations numériques dans la musique. *Revue française de gestion*, 47(294), 115-134.
- Chau, P. Y., & Tam, K. Y. (2000). Organizational adoption of open systems: a 'technology-push, need-pull' perspective. *Information & Management*, 37(5), 229-239.
- Chiambaretto, P., Massé, D., & Mirc, N. (2019). "All for One and One for All?"- Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. *Research Policy*, 48(3), 584-600.
- Chidamber, S. R., & Kon, H. B. (1994). A research retrospective of innovation inception and success: the technology-push, demand-pull question. *International Journal of Technology Management*, 9(1), 94-112.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2010a). Montréal, ville créative: diversités et proximités. *L'économie de la connaissance et ses territoires*. T. Paris and P. Veltz. Paris, Hermann.
- Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2010b). The anatomy of the creative city. *Industry and innovation*, 17(1), 91-111.
- Cohendet, P., & Llerena, P. (2003). Routines and incentives: the role of communities in the firm. *Industrial and corporate change*, 12(2), 271-297.
- Cohendet, P., Llerena, P., & Simon, L. (2014). The routinization of creativity: Lessons from the case of a video-game creative powerhouse. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 234(2-3), 120-141.
- Cohendet, P., & Simon, L. (2007). Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(5), 587-605.



- Cooke, P., & Leydesdorff, L. (2006). Regional development in the knowledge-based economy: The construction of advantage. *The journal of technology Transfer, 31*(1), 5-15.
- Creton, L. (2004). *Histoire économique du cinéma français: Production et financement 1940-1950*. CNRS.
- Creton, L. (2007). *Cinéma et marché*. Armand Colin
- Creton, L. (2014). *Économie du cinéma*. Armand Colin.
- Crowe, J. A. (2007). In search of a happy medium: How the structure of interorganizational networks influence community economic development strategies. *Social Networks, 29*(4), 469-488.
- David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American economic review, 75*(2), 332-337.
- Dayez, H. (2002). *La nouvelle bande dessinée: Blain, Blutch, David B., de Crécy, Dupuy-Berberian, Guibert, Rabaté, Sfar*. Niffle.
- DeFillippi, R., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 28*(5), 511-521.
- Delacour, H., & Leca, B. (2011). Grandeur et décadence du Salon de Paris: une étude du processus de désinstitutionnalisation d'un événement configurateur de champ dans les activités culturelles/The Decline and Fall of the Paris Salon: a Study of the Deinstitutionalization Process of a Field Configuring Event in the Cultural Activities. *M@ n@ gement, 14*(1), 48.
- Delacour, H., & Leca, B. (2017). The paradox of controversial innovation: Insights from the rise of impressionism. *Organization Studies, 38*(5), 597-618.
- DeNora, T. (1998). *Beethoven et la construction du génie: musique et société à Vienne, 1792-1803*. Fayard.

- Department of Communications and the Arts. (1994). *Creative nation: Commonwealth cultural policy*. Canberra :Australia.
- DCMS. (1998). *Creative Industries Mapping Document*. UK Government
- DCMS. (2001). *Creative Industries Mapping Document*. UK Government
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147-162.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286-307.
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human resource management*, 50(6), 715-734.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dumez, H., & Rigaud, E. (2008). Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique? A propos de la notion de template. *Le Libellio d'Aegis*, 4(2), 40-46.
- Dupuy, C., & Burmeister, A. (2003). Entreprises et territoires; les nouveaux enjeux de la proximité.
- Evans, O. (2007). Border exchanges: The role of the European film festival. *Journal of Contemporary European Studies*, 15(1), 23-33.
- Evrard, Y., & Colbert, F. (2000). Arts management: a new discipline entering the millennium?. *International Journal of Arts Management*, 4-13.

- Farrell, J., & Saloner, G. (1988). Coordination through committees and markets. *The RAND Journal of Economics*, 235-252.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118.
- Finke, R. A. (1995). Creative Realism Ronald A. Finke. *The creative cognition approach*, 303.
- Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1992). Creative cognition: Theory, research, and applications.
- Fleming, L. (2001). Recombinant uncertainty in technological search. *Management science*, 47(1), 117-132.
- Flichy Patrice (2010), *Le sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*. Paris. Seuil.
- Florida, R. L. (2005). *Cities and the creative class*. Psychology Press.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.
- France Créative. (2013). Panorama des industries culturelles et créatives – Au cœur du rayonnement et de la compétitivité de la France.
- France Créative. (2015). Panorama des industries culturelles et créatives – Création sous tension.
- France Créative. (2019). Panorama des industries culturelles et créatives – L'économie mosaïque.
- Freud, S. (1967). Conseils aux médecins sur le traitement analytique. *La technique psychanalytique*, 61-71.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.

- Frieling, M. A., Lindenberg, S. M., & Stokman, F. N. (2014). Collaborative communities through coproduction: Two case studies. *The American Review of Public Administration*, 44(1), 35-58.
- Gallouj, F. (1993). Cycles économiques et innovation de services: quelques interrogations à la lumière de la pensée schumpétérienne. In *3èmes Journées de l'IFRESI*.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a sense of community at work: *The emergence of community in coworking spaces. Organization Studies*, 38(6), 821-842.
- Gilly, J. P., & Torre, A. (2000). *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan.
- Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. Présenté à la journée d'étude « la recherche action en action et en question », AFCET, collège de systémique, École centrale de Paris.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion*, 141-182.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.
- Grandadam, D., Cohendet, P., & Simon, L. (2013). Places, spaces and the dynamics of creativity: The video game industry in Montreal. *Regional studies*, 47(10), 1701-1714.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of economic perspectives*, 19(1), 33-50.
- Grefe, X. (2010). Introduction: L'économie de la culture est-elle particulière?. *Revue d'économie politique*, 120(1), 1-34.

- Greffé, X., & Simonnet, V. (2006). The survival of the new cultural companies: The role of the geographical clustering. In *ACEI Conference Papers and Proceedings*.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (Eds.). (2017). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Hadida, A. L., & Paris, T. (2014). Managerial cognition and the value chain in the digital music industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 84-97.
- Hatchuel, A. (1995). *Les marchés à prescripteurs* (No. hal-01863931).
- Hatchuel, A., & Weil, B. (2003). A new approach of innovative Design: an introduction to CK theory. In *DS 31: Proceedings of ICED 03, the 14th International Conference on Engineering Design, Stockholm*.
- Hekkert, M. P., & Negro, S. O. (2009). Functions of innovation systems as a framework to understand sustainable technological change: Empirical evidence for earlier claims. *Technological forecasting and social change*, 76(4), 584-594.
- HKU (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, Utrecht.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of management journal*, 42(4), 351-371. Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, Utrecht.
- Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J., & Perren, L. (1998). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation*, 18(1), 39-55.

- Islam, G., Endrissat, N., & Noppeney, C. (2016). Beyond ‘the eye’ of the beholder: Scent innovation through analogical reconfiguration. *Organization Studies*, 37(6), 769-795.
- Jones, C., & Livne-Tarandach, R. (2008). Designing a frame: Rhetorical strategies of architects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(8), 1075-1099.
- Jones, C., Svejenova, S., Pedersen, J. S., & Townley, B. (2016). Misfits, mavericks and mainstreams: Drivers of innovation in the creative industries.
- Kaplan, S., & Tripsas, M. (2008). Thinking about technology: Applying a cognitive lens to technical change. *Research Policy*, 37(5), 790-805.
- Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités*. Gallimard.
- KEA. (2009). *The impact of culture on creativity* (study for European Commission).
- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *The American economic review*, 562-583.
- Khaire, M. (2014). Fashioning an industry: Socio-cognitive processes in the construction of worth of a new industry. *Organization Studies*, 35(1), 41-74.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago press.
- Kuhn, T. S. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*. Flammarion
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization science*, 11(3), 263-269.
- Lampel, J., Leca, B., Laifi, A., & Germain, O. (2013). Creative industries: think tanks for innovative practices in management, strategy and organization? Call for papers , Journal of Business Research and 3rd Interreg conference.
- Lampel, J., & Meyer, A. D. (2008). Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute

- New Technologies, Industries, and Marketsguest Editors Introduction. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1025-1035.
- Lange, B., & Schüßler, E. (2018). Unpacking the middleground of creative cities: spatiotemporal dynamics in the configuration of the Berlin design field. *Regional Studies*, 52(11), 1548-1558.
- Laroche, H. (2011). Réflexions sur le codage. *le Libellio d'Aegis*, 7(3), 9-10.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Lavoisier.
- Lebeau, B. (2014). Une «banlieue créative» dans le Grand Paris?. *EchoGéo*, (27).
- Leblebici, H., & Salancik, G. R. (1982). Stability in interorganizational exchanges: Rulemaking processes of the Chicago Board of Trade. *Administrative Science Quarterly*, 227-242.
- Loilier, T. (2010). Innovation et territoire: le rôle de la proximité ne doit pas être surévalué!.
- Loilier, T., & Tellier, A. (2001). La configuration des réseaux d'innovation: une approche par la proximité des acteurs. *Revue d'Économie Regionale Urbaine*, (4), 559-580.
- Loilier, T., & Tellier, A. (2004). Comment peut-on se faire confiance sans se voir? Le cas du développement des logiciels libres. *M@n@gement*, 7(3), 275-306.
- Lubart, T., Zenasni, F., & Barbot, B. (2013). Creative potential and its measurement. *International Journal for Talent Development and Creativity*, 1(2), 41-50.
- MacKinnon, D. W. (1965). Personality and the realization of creative potential. *American Psychologist*, 20(4), 273.
- Martin, M. J. (1983). On Kuhn, Popper and teaching technological innovation management. *European Journal of Operational Research*, 14(3), 221-227.
- McCann, P., & Simonen, J. (2005). Innovation, knowledge spillovers and local labour markets. *Papers in Regional Science*, 84(3), 465-485.

- McInerney, P. B. (2008). Showdown at Kykuit: Field-configuring events as loci for conventionalizing accounts. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1089-1116.
- Menger, P. M. (1999). Artistic labor markets and careers. *Annual review of sociology*, 25(1), 541-574.
- Menger, P. M. (2001). Art, politisation et action publique. *Sociétés & Représentations*, 11(1), 167-204.
- Menger, P. M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur : Métamorphoses du capitalisme*. Seuil.
- Menger, P. M. (2009a). *Le travail créateur : S'accomplir dans l'incertain*. Seuil.
- Menger, P. M. (2009b). L'art analysé comme un travail. *Idées économiques et sociales*, (4), 23-29.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J., Scott, W. R., & Strang, D. (1987). Centralization, fragmentation, and school district complexity. *Administrative science quarterly*, 186-201.
- Montanari, F., Scapolan, A., & Gianecchini, M. (2016). 'Absolutely free'? The role of relational work in sustaining artistic innovation. *Organization Studies*, 37(6), 797-821.
- Moulin, R. (1967). *Le Marche de la peinture en France, essai de sociologie économique*. Éditions de Minuit.
- Moulin, R. (1992). *L'artiste, l'institution et le marché*. Flammarion.
- Moyon, E. (2011). *Le changement du business model de l'entreprise: une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008)* (Thèse de doctorat, Lille 1).
- Murmann, J. P., & Frenken, K. (2006). Toward a systematic framework for research on dominant designs, technological innovations, and industrial change. *Research policy*, 35(7), 925-952.



- Norberg-Schulz, C. (2019). Genius Loci: Towards a Phenomenology of Architecture (1979). *Historic Cities: Issues in Urban Conservation*, 8, 31.
- OCDE. (2005). *Manuel d'Oslo: principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. Éditions OCDE.
- Oksanen, K., & Ståhle, P. (2013). Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space. *Journal of knowledge management*.
- Paris, T. (2010). *Manager la créativité : innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...* Pearson Education France.
- Paris, T. (2017). La dimension laborieuse de la création : De la modernité d'un archaïsme. Dans : Gilles Amado éd., *La créativité au travail* (pp. 319-336). Toulouse, France: ERES.
- Paris, T., Lang, G., & Massé, D. (2020). Polarized worlds and contextual creativity in creative industries: The case of creation processes in the perfume industry. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 24(2), 12-26.
- Paris, T., & Leroy, F. (2013). Managing transition in an artistic company with entrepreneurial management: A case study of Groupe Bernard Loiseau. *HEC Paris Research Paper No. SPE-2014-1044*.
- Parmentier, G., & Gandia, R. (2013). Managing Sustainable Innovation with a User Community Toolkit: The Case of the Video Game Trackmania. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 195-208.
- Patriotta, G., & Hirsch, P. M. (2016). Mainstreaming innovation in art worlds: Cooperative links, conventions and amphibious artists. *Organization Studies*, 37(6), 867-887.
- Pecqueur, B., & Zimmermann, J. B. (2004). *Économie de proximités*.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.

- Peterson, R. A., & Anand, N. (2004). The production of culture perspective. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 311-334.
- Piéron, H. (1954). Vocabulaire de la Psychologie, collaboration de l'Association des Travailleurs scientifiques.
- Pilon, S. (2007). Localisation industrielle et culture: une analyse comparative des districts de jeu électronique à Montréal et à Los Angeles (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).
- Poinsignon, P., Amar, L., & Paris, T. (2020). La cité du cinéma, un outil à la croisée des enjeux d'une entreprise, d'un territoire et d'une industrie culturelle. *Cahiers de Champs Visuels*, (18/19), 15-40.
- Poinsignon, P., & Paris, T. (2020). A diachronic view of the role of collaborative spaces in the creative industries: The singular case of the French "atelier Nawak". In *Collaborative Spaces at Work* (pp. 160-176). Routledge.
- Popper, K. (1962). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. Routledge.
- Popper, K. (1972). *Objective Knowledge, an Evolutionary Approach*. Clarendon Press.
- Popper, K. (1981) The rationality of scientific revolution, in: 1. Hacking, Ed., *Scientific Revolutions*. Oxford University Press.
- Powell, W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. *The new institutionalism in organizational analysis, Chicago*, 183-203.
- Powell, W. W., & Sandholtz, K. W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 94-115.
- Power, D. (2008). L'accès au marché de produits culturels: réflexions depuis la "périphérie". *L'économie culturelle et ses territoires, Toulouse, PUM*, 55-68.

- Power And, D., & Hallencreutz, D. (2007). Competitiveness, local production systems and global commodity chains in the music industry: entering the US market. *Regional Studies*, 41(3), 377-389.
- Rallet, A., & Torre, A. (1995). *Economie industrielle et économie spatiale*. Economica.
- Rallet, A., & Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Économie rurale*, 280(1), 25-41.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American journal of sociology*, 108(4), 795-843.
- Reynaud, B. (1982). La dynamique d'un oligopole avec frange: Le cas de la branche d'édition de livres en France. *Revue d'économie industrielle*, 22(1), 61-71.
- Rifkin, J. (2000). *L'âge de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*. La Découverte.
- Rosenkopf, L., & Tushman, M. L. (1998). The coevolution of community networks and technology: Lessons from the flight simulation industry. *Industrial and corporate change*, 7(2), 311-346.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029.
- Rot, G., Sauguet, É., & Verdalle, L. (2010). Districts culturels: le cas de la filière cinématographique de Seine-Saint-Denis. *Culture et attractivité des territoires. Nouveaux enjeux, nouvelles perspectives, Paris, L'Harmattan*, 123-154.
- Sagot-Duvaurox, D., Chesnel, S., Morteau, H., Raimbeau, F., & Molho, J. (2013). *Les clusters ou districts industriels du domaine culturel et médiatique: revue du savoir économique et questionnement*. Ministère de la culture et de la communication.

- Sahal, D. (1981). *Patterns of technological innovation* (Vol. 198, No. 1). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Santagata, W. (2006). Cultural districts and their role in developed and developing countries. *Handbook of the Economics of Art and Culture, 1*, 1101-1119.
- Sawyer, K. (2011). The cognitive neuroscience of creativity: A critical review. *Creativity research journal, 23*(2), 137-154.
- Scandella, L. (1998). *Le Kondratieff: essai de théorie des cycles longs économiques et politiques*. Economica.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*.
- Schumpeter, J. A., & Fain, G. (1951). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Payot.
- Schumpeter, J. A., & Perroux, F. (1935). *Théorie de l'évolution économique* (Vol. 1911). Paris: Dalloz.
- Scott, A. J. (2005). *On Hollywood: The place, the industry*. Princeton University Press.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Segers, K., Schramme, A., & Devriendt, R. (2010). Do artists benefit from arts policy? The position of performing artists in Flanders (2001–2008). *The journal of arts management, law, and society, 40*(1), 58-75.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots : a Study in the Sociology of Formal Organization* : University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration ; a sociological interpretation*.
- Simon, L. (2009). Underground, upperground et middle-ground: les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international/Gestión Internacional/International Management, 13*, 37-51.
- Simon, F., & Tellier, A. (2013). Émergence de designs dominants dans l'industrie aéronautique de 1890 À 1935: quelles leçons tirer de l'opposition entre

- avions monoplans et biplans?. In *Annales des Mines-Gerer et comprendre* (No. 4, pp. 48-60). ESKA.
- Sgourev, S. V. (2013). How Paris gave rise to Cubism (and Picasso): Ambiguity and fragmentation in radical innovation. *Organization Science*, 24(6), 1601-1617.
- Sgourev, S. V. (2015). Brokerage as catalysis: How Diaghilev's ballets russes escalated modernism. *Organization Studies*, 36(3), 343-361.
- Shapiro, C & Varian, H.R. (1999). *Information Rules*. Harvard Business School Press.
- Schieb-Bienfait, N., Emin, S., & Pailler, D. (2021). L'émergence comme pratique organisationnelle-Le cas des collectifs créatifs élargis. *Revue française de gestion*, 47(296), 107-135.
- Suarez, F. F. (2004). Battles for technological dominance: an integrative framework. *Research Policy*, 33(2), 271-286.
- Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(5), 539-561.
- Syndicat National de l'Édition Phonographique (2019). *L'économie de la production musicale 2019*. Edition du SNEP, Neuilly-sur-Seine.
- Teigland, R., & Wasko, M. M. (2003). Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance. *Decision Sciences*, 34(2), 261-286.
- Tellier, A. (2017). *Bonnes vibrations: quand les disques mythiques nous éclairent sur les défis de l'innovation*. Éditions EMS.
- Tellier, A. (2020). *Nouvelles vibrations: S'inspirer des stars du rock, de la pop et du hip-hop pour innover*. Éditions EMS.

- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of management journal*, 45(1), 81-101.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press on Demand.
- Thrane, S., Blaabjerg, S., & Møller, R. H. (2010). Innovative path dependence: Making sense of product and service innovation in path dependent innovation processes. *Research Policy*, 39(7), 932-944.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.
- Tonglet, B. (2004). Les cycles Kondratieff: une philosophie critique. *Innovations*, (1), 9-36.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. *The nature of creativity*, 43-75.
- Torre, A. (2000). Economie de la proximité et activités agricoles et agro-alimentaires. Elements d'un programme de recherche. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, (3), 407-426.
- Torre, A., & Talbot, D. (2018). Proximités: retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (5), 917-936.
- Tripsas, M. (2008). Customer preference discontinuities: A trigger for radical technological change. *Managerial and decision economics*, 29(2-3), 79-97.
- Tushman, M. L., & Rosenkopf, L. (1992). Organizational determinants of technological change: toward a sociology of technological evolution. *Research in organizational behavior*, 14, 311-347.
- UNCTAD. (2010). *Creative Economy*. United Nations Conference on Trade and Development.

- Van de Ven, A. H., & Garud, R. (1993). Innovation and industry development: The case of cochlear implants. *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 5, 1-46.
- Van Lente, H., & Rip, A. (1998). Expectations in technological developments: an example of prospective structures to be filled in by agency. *De Gruyter Studies in Organization*, 203-230.
- Verganti, R. (2008). Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. *Journal of product innovation management*, 25(5), 436-456.
- Walras, L. (1874). *Éléments d'économie politique pure*.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge university press.
- White, C. A., & White, H. C. (1965). *Canvases and Careers. Institutional Change in the French Painting World*. University of Chicago Press, Chicago.
- Wijnberg, N. M., & Gemser, G. (2000). Adding value to innovation: Impressionism and the transformation of the selection system in visual arts. *Organization Science*, 11(3), 323-329.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity. In *Handbook of creativity* (pp. 77-91). Springer, Boston, MA.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*.
- Yin, R. K. (2008, 4thed) *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Yin, R. K. (2012, 3rded) *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks (CA), Sage

**Titre :** Renouveler la création : l'émergence des mouvements artistiques dans les industries créatives

**Mots clés :** industries créatives, industries de la création, mouvement artistique, mondes de l'art

**Résumé :** Cette thèse a pour objectif de comprendre les mouvements artistiques en tant que phénomènes du renouveau dans les industries culturelles et créatives. Dans une approche moderne qui considère les industries où sont produites les œuvres d'art, nous constatons que ces industries connaissent des processus de renouvellement qui, analysés a posteriori, font état de l'existence de mouvements. L'intérêt ancien qu'ont pu porter les sciences humaines et sociales à l'étude de l'art, à sa production et aux acteurs participant à cette production nous incite à étudier les mouvements artistiques via ce prisme afin de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans leurs émergences.

Leur étude répond à un double enjeu. Du point de vue empirique, il est crucial pour les acteurs de pouvoir identifier les prochains succès et les prochaines nouvelles vagues qui permettront de renouveler l'offre créative.

Du point de vue théorique, les mouvements artistiques, ont été essentiellement étudiés par l'histoire de l'art mais, en gestion, ils n'ont été que peu étudiés pour eux-mêmes. Les mécanismes d'émergence des mouvements restent encore mal compris, et leur compréhension permettra de mieux saisir comment se structurent les industries culturelles et créatives.

En s'appuyant sur les travaux du sociologue Howard Becker, et en particulier sur la notion de mondes de l'art, la thèse propose d'étudier les mouvements artistiques comme des mondes de l'art ayant eu un impact structurant au sein de leurs industries. À travers une démarche compréhensive prenant appui sur trois cas des industries créatives – la Cité du Cinéma ; l'atelier Nawak ; l'entreprise Believe – la thèse propose l'identification de plusieurs mécanismes à l'œuvre dans l'émergence des mouvements.

**Title:** Renewing creation: the emergence of artistic movements in the creative industries

**Keywords:** creative industries, artistic movement, art worlds

**Abstract:** This thesis aims to understand artistic movements as phenomena of renewal in the creative industries. In a modern approach that considers the industries where works of art are produced, we find that these industries undergo renewal processes which, analyzed a posteriori, show the existence of movements. The long-standing interest that the social sciences may have shown in the study of art, in its production and in the actors participating in this production encourages us to study artistic movements through this prism in order to understand the mechanisms at work in their emergence.

Studying them responds to a double challenge. From an empirical point of view, it is crucial for the actors to be able to identify the next successes and the next new waves which will make it possible to renew the creative offer.

Theoretically, artistic movements have been

studied primarily through the history of art, but in management they have received little attention on their own. The mechanisms for the emergence of movements are still poorly understood, and understanding them will allow us to better understand how the cultural and creative industries are structured.

Based on the work of sociologist Howard Becker, and in particular on the notion of art worlds, the thesis proposes to study artistic movements as art worlds that have had a structuring impact within their industries. Through a comprehensive approach based on three cases of the creative industries – La Cité du Cinéma; l'atelier Nawak; Believe – the thesis proposes the identification of several mechanisms at work in the emergence of movements.