

Stratégies de remake dans les industries créatives : pratiques de mimétisme et de personnalisation dans les stratégies d'imitation

BEAUME-BRIZZI Claire¹, FLAMAND Guillaume² & LECLAIR Margot³

**^{1,2,3} Doctorants en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, PSL Research
University, CNRS, UMR 7088, DRM, MOST, 75016 Paris, France**

Résumé :

Les stratégies d'imitation sont documentées par la littérature en Sciences de Gestion. Les apports comme les défauts de telles stratégies sont déjà connus. Mais nul n'attendrait l'usage de telles démarches dans les industries créatives, et encore moins dans les activités « cœur de métier » liées aux pratiques de créativité. Une étude empirique réalisée à l'aide de l'analyse du discours d'acteurs qui évoluent dans ce secteur d'activité indique pourtant une réelle diffusion : après une phase d'inspiration largement basée sur ce qui existe dans l'environnement, les créatifs sont amenés à intégrer leur propre créativité pour générer une nouvelle proposition de valeur. Nous nommons cette démarche « stratégie de remake » : elle dépasse les stratégies d'imitation pour y intégrer une appropriation et le développement d'une nouvelle version de l'existant. Il ne s'agit pas de copier, mais de s'inspirer pour ensuite enrichir le produit d'une valeur complémentaire. Après ce constat, nous considérons la pertinence stratégique d'une telle démarche pour la théorie comme la pratique de la direction des organisations.

Mots-clés : « stratégies de remake », stratégie, imitation, créativité, industries créatives

Stratégies de remake dans les industries créatives : pratiques de mimétisme et de personnalisation dans les stratégies d'imitation¹

1. INTRODUCTION

La question de l'imitation et du mimétisme pour nos organisations n'est pas récente (Dimaggio & Powell, 1983), avec aujourd'hui une présence réelle dans les recherches en stratégie (e.g. Bourkha & Demil, 2016; Mouricou, 2006). La définition d'un paradigme stratégique tend souvent à tellement s'inspirer de l'existant que certains chercheurs ont proposé la très célèbre approche « Océan bleu » (Chan Kim & Mauborgne, 2015), presque pour rappeler à tous la possibilité d'une approche non imitatrice, mais qui se positionnerait en décalage par rapport aux pratiques classiques d'une industrie ou d'un secteur (souvent après l'étude de l'existant). Il est vrai que les stratégies d'imitation, quel que soit leur domaine d'application (produits, processus etc.) pourraient avoir des effets positifs aux côtés des nombreux effets potentiellement négatifs (Benyahia-Taïbi, 2010: 97). Mais nous pourrions nous interroger sur la pertinence d'une telle démarche lorsqu'elle porte sur le « cœur » du métier d'une organisation. Nous pourrions même imaginer son absence : pourquoi s'inspirer des autres sur cet aspect *a priori* maîtrisé, central et différenciant de l'activité ?

Notre étude empirique de l'activité des créatifs dans les industries créatives (un cas « extrême » potentiel) indique la diffusion d'une pratique initiale d'inspiration de l'existant dans la création de la proposition de valeur, inspiration qui précède la transformation par intégration de la nouveauté créative. Dans une démarche inductive dont la question de recherche initiale se demandait « ce qu'était l'activité d'un créatif dans une organisation (créative) aujourd'hui », cette étude nous permet d'avancer que de nombreuses firmes pourraient avoir enrichi la démarche d'imitation d'une stratégie de « remake », et de tenter

¹ Les auteurs souhaitent remercier les deux évaluateurs anonymes de l'AIMS 2017 pour leurs commentaires qui permettront d'améliorer ce papier, actuellement en cours de développement. Cette version intègre une première partie de leurs commentaires et remarques.

d'aborder les pratiques mimétiques associées à la mise en œuvre d'une telle logique stratégique. Il s'agit alors d'une stratégie d'imitation mais qui porte sur l'activité cœur de métier de l'organisation, son domaine d'expertise, donc le domaine qui doit lui permettre de se différencier ; toutefois, elle précède l'intégration de la démarche créative propre. Ce qui l'éloigne de l'imitation. Cet article analyse les pratiques de mimétismes mobilisées par des acteurs clés dans le cadre des attentes organisationnelles, dans le secteur des industries créatives.

Notre restitution débute par une présentation synthétique des connaissances existantes sur nos deux thèmes centraux : le management de la créativité (afin de comprendre la pratique étudiée et les spécificités du terrain), puis le débat sur les stratégies d'imitation (afin de relier ces pratiques à des choix stratégiques donnés, et de situer le domaine de notre proposition).

L'analyse de 89 entretiens ainsi que l'étude du discours général dans l'environnement pointent qu'aujourd'hui, les créatifs des organisations créatives sont amenés à créer, en premier lieu, non à partir de leur inspiration, mais très largement à partir de l'existant ensuite adapté et enrichi. Après avoir souligné l'existence de ce phénomène, i.e. la convocation initiale d'éléments existants (que nous nommons « *mimétisme* ») dans l'écosystème ensuite transformés lors de la pratique de l'activité cœur de métier de l'organisation, nous identifions deux types de « mimétisme » : un *volontaire* (issu des demandes organisationnelles comme mercantiles) et un *involontaire* (issu des contraintes individuelles comme organisationnelles). Les données pointent le caractère rassurant, efficace et informateur du premier, et le caractère souvent contraint par les ressources (techniques, organisationnelles etc.) du second. Cette analyse empirique nous permet donc de décrire ce nouveau phénomène et de proposer un début de compréhension. Notre contribution théorique réside dans la description de l'expression des stratégies d'imitation dans le cadre de l'activité *a priori* fondée dans la création, l'invention, l'innovation. En somme, les stratégies d'imitation semblent s'appliquer à de nouvelles activités de l'organisation des industries créatives. Mais cette expression des stratégies d'imitation dans une telle partie de l'activité permet aussi de mettre en évidence l'utilité, pour les organisations, de dépasser la pure imitation pour se saisir de l'existant et l'adapter aux contingences.

Un tel constat mérite alors discussion des conséquences pour la pratique : le remake doit-il, peut-il, être adopté pour une performance stratégique et organisationnelle ? Nous concluons ainsi notre analyse par une réflexion autour d'un tel résultat, par quelques angles essentiels. Les conséquences stratégiques sont considérées : est-il judicieux pour l'organisation d'imiter

(même en début de processus) ses parties prenantes directes sur son activité « cœur » ? Les conséquences managériales possibles sont aussi discutées : entre efficacité potentielle en termes d'efficacité créative et tensions d'identité professionnelle, quelle pertinence de telles approches en termes humains ? Enfin, les conséquences juridiques et éthiques sont prises en compte : en quoi la démarche de remake permet-elle d'éviter certains écueils potentiels associés à l'imitation ?

2. CRÉATIVITÉ ET STRATÉGIES D'IMITATION

La recherche s'appuie sur deux volets complémentaires. D'une part, la littérature sur le management de la créativité et les industries créatives situe la pratique étudiée et les spécificités du terrain. D'autre part, la présentation des stratégies d'imitation et de leurs effets supposés situe notre proposition théorique dans les débats actuels des Sciences de Gestion.

2.1. MANAGEMENT DE LA CRÉATIVITÉ ET INDUSTRIES CRÉATIVES

Appréhendée comme l'un des principaux leviers d'innovation dans nos sociétés post-industrielles, la créativité est une *soft skill* essentielle de l'économie de la connaissance (Caves, 2000). Source d'avantage stratégique dans le lexique contemporain managérial et politique (Cohendet & al, 2009), elle se présente comme moteur d'une société où la différenciation vient des compétences et des idées. Dans ce contexte d'une créativité comme principe de fermentation du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 2005), les industries créatives prennent le devant de la scène.

Les industries créatives sont définies par l'Unesco comme des industries qui touchent à la fois à la création, la production et la commercialisation de contenus créatifs de nature culturelle et immatérielle. Les pouvoirs, publics comme privés, considèrent aujourd'hui ces industries comme des laboratoires de pratiques organisationnelles (Massé & Paris, 2013). Les activités créatives ne sont pas ou plus l'envers du travail, mais sont de plus en plus revendiquées comme l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emploi engendrés par les mutations récentes du capitalisme (Menger, 2009). Nombreux sont les outils managériaux pro-créativité qui circulent aujourd'hui dans les entreprises et organisations. Explicitement comme parfois implicitement, ces outils façonnent le phénomène créatif. La créativité devient processus qui s'analyse, s'enseigne, se perfectionne, se mesure en tâches, modalités, procédés, opérations, et surtout, se manage.

Plusieurs paradoxes se posent pourtant autour du management et de l'organisation de la créativité (De Filippi, Grabher & Jones, 2007). Rationalité, sécurité financière et stabilité versus inattendu, prise de risque et nouveauté. Les organisations essaient de trouver de nouvelles solutions managériales et approches entrepreneuriales pour permettre le développement de la créativité et équilibrer les tensions inhérentes entre créativité, contrôle et structure organisationnelle (Bilton, 2007, 2010; Mumford, 2000; Sutton, 2002).

Plus récemment, la créativité s'est en effet vue appréhendée comme un processus se déployant au sein d'une organisation et de ses multiples contraintes (Linstead, 2010, 2012; Tschang, 2007). La majorité des acteurs créatifs dans l'organisation doivent agir au travers des règles et frontières existantes pour faire exister leurs propositions. Linstead (2010) évoque un dilemme de la marchandisation pour les acteurs créatifs exerçant leur talent au sein d'un système marchand. Selon lui les organisations valorisent la créativité et pourtant se pérennisent au travers de structures qui l'entravent. L'enjeu pour le créatif est donc de trouver une idée nouvelle mais également utile (Amabile, 1988). Autrement dit, savoir trouver une proposition de valeur originale, non seulement adaptée à une réalité organisationnelle donnée, mais également susceptible de correspondre à un marché ou de le créer.

Ainsi, le discours qui circule autour des organisations des industries créatives met en avant la créativité, certes encadrée et sous contrainte, mais néanmoins véritable enjeu clé de telles industries, que d'autres secteurs envient à ce secteur spécialisé. Pourtant, si nous nous intéressons de plus près à ces organisations, et aux pratiques créatives en interne, nous réalisons que l'imitation est présente et doit être prise en compte dans l'analyse du travail créatif.

2.2. LES STRATÉGIES D'IMITATION ET LEURS EFFETS

Il est largement admis qu'une organisation doit chercher à développer un avantage concurrentiel le plus durable possible, afin d'obtenir une position concurrentielle avantageuse. Le courant de « l'organisation industrielle » tend, par exemple, à insister sur la constitution de barrières à l'entrée protectrices, alors que celui des « ressources » propose d'obtenir cette position par la constitution d'un avantage structuré dans une combinaison de ressources et compétences rares et propres et, surtout, les moins lisibles et imitables possibles par les autres organisations (Forgues & Lootvoet, 2006: 197).

Dans les industries créatives, les « capacités créatives » peuvent faciliter la constitution d'une barrière à l'entrée par l'emploi exclusif d'un individu « star » (designer, grand couturier etc.). Mais il n'est pas rare de mobiliser des agences ou des « freelances » qui doivent alors être

intégrés aux processus organisationnels pour créer une proposition créative originale dont l'intérêt réside dans l'intégration *dans* le système organisationnel local – afin, généralement, de créer une complexité dans les processus organisationnels qui rend difficile l'imitation même si les différentes parties de l'activité prises isolément peuvent l'être aisément (Rivkin, 2000: 825). Autrement, il suffirait d'employer le même créatif pour produire la même proposition créative, ce qui est *a priori* illogique dans les industries créatives. Dans les deux cas, l'objectif est alors, en théorie, de produire un élément « inimitable », i.e. propre à l'organisation et, en particulier ici, innovant et créatif.

Benyahia-Taïbi (2010: 93), dans le domaine du développement de produits, rappelle que « *[l]’imitation est au cœur des mécanismes de compétitivité. [...] L’innovateur est considéré ici comme celui qui introduit, le premier sur un marché, un nouveau produit (quel que soit son degré de nouveauté). L’imitateur est celui qui reproduit (une copie totale ou partielle) et lance sur le marché, sous sa marque, le nouveau produit.* » Attirées par les succès de concurrents, de nombreuses organisations cherchent alors à reproduire leurs pratiques, produits, méthodes etc., d'autant plus que les compétences sont aisément appropriables ou les éléments imitables (Forgues & Lootvoet, 2006: 199–200). Une stratégie d'imitation réussirait en théorie lorsqu'elle s'appuie sur une « *différentiation par rapport à l'originel et une maîtrise des coûts (pour proposer le produit à des prix compétitifs) et des délais. [...] L'imitation copie (ou la contrefaçon) est une copie pure et simple d'une innovation. Elle reprend les caractéristiques du produit originel (packaging, nom de marque, etc.).* » (Benyahia-Taïbi, 2010: 95). En somme, il s'agit pour réussir de s'inspirer des concurrents, mais, en théorie, jamais de copier, même si cela est possible. Un processus mimétique doit intégrer une différenciation. Dans le domaine de la stratégie, Mouricou qui s'intéresse à la question des « *logiques mimétiques* » – c'est-à-dire les « *raisons amenant les décideurs à reprendre des solutions adoptées ailleurs* » – pour en identifier trois (conventionnelle, référentielle et utilitariste), dont il note qu'elles « *[...] agissent de façon concomitante* » dans l'industrie radiophonique (Mouricou, 2006: 77–78). Dans la théorie des organisations, les processus isomorphiques ont été pointés comme source d'homogénéité entre les organisations (Dimaggio & Powell, 1983). Récemment, enfin, il a notamment été noté que la « *capacité d'absorption* », dans le cadre de la capacité à imiter, « *se révèle stratégique sur des marchés où les barrières à l'imitation sont faibles* » et que cette capacité « *se développe dans le temps et routinise le processus d'imitation qui intègre de plus en plus facilement les initiatives des concurrents aux connaissances des imitateurs* » (Bourkha & Demil, 2016: 156).

Dans le cas des organisations des industries créatives, dont l'activité repose sur la proposition de produits créatifs, il est évidemment envisageable qu'une organisation cherche à imiter les processus, « *best practices* » et méthodes de ses concurrents à succès. Mais il semble *a priori* peu judicieux d'appliquer la démarche d'imitation – *a fortiori* encore moins « d'imitation mimétique » – au cœur de métier de l'organisation : les pratiques qui mènent à la créativité, par les individus créatifs. En somme, les pratiques de créativité dans les industries créatives ne devraient *a priori* pas être concernées par l'usage de pratiques d'imitation, de processus mimétiques. Notre étude empirique indique pourtant l'inverse. Elle ne s'intéresse, toutefois, pas aux organisations qui fondent leurs stratégies sur l'imitation pure : notre étude porte sur les organisations qui pratiquent le « remake ».

3. MÉTHODOLOGIE

Méthodologiquement, notre recherche s'est structurée en deux phases. Dans un premier temps, une approche inductive a permis l'émergence de notre proposition, à partir de l'agrégation d'une multitude de signaux faibles répartis dans nos entretiens : l'usage, par les créatifs, de pratiques mimétiques (à la fois volontaires et involontaires), avant le recours à une personnalisation post-imitation. Puis, afin d'en évaluer la validité externe, nous avons alors conduit une étude empirique complémentaire de type confirmatoire qui indique la diffusion effective dans l'industrie.

3.1. L'ÉMERGENCE INDUCTIVE DE LA PROPOSITION

Dans un souci d'« *objectivation participante* » (e.g. Bourdieu, 2002; Hamel, 2008), nous souhaitons donner à voir l'effet potentiel des auteurs sur la connaissance produite. Nos trois profils de chercheurs se complètent : ils mélangent connaissance analysée du terrain, connaissances théoriques et indépendance au champ. Un premier auteur de l'équipe vient du monde des praticiens où il a plus de quinze années d'expérience : il réalise actuellement une thèse sur les industries du luxe et a intégré sa connaissance du terrain, analysée dans une logique de « *participation observante* » (Lalonde, 2013), à notre raisonnement. Un second auteur prépare une thèse sur la créativité dans les industries créatives et apporte une connaissance théorique spécialisée au terrain et pratiques étudiées. Enfin, un troisième auteur lui aussi doctorant en Sciences de Gestion n'est ni spécialiste de ces question ni de ces terrains, et n'a pas participé activement à la collecte de données, réalisée surtout par les deux autres auteurs ; il apporte une aide au détachement du cadre. Il faut noter que nous inscrivons largement, tous trois, nos travaux actuels dans des perspectives « critiques », toutefois avec

des approches différentes dans cette littérature très polysémique (e.g. Parker & Thomas, 2011), et avec un souci global de doter les décideurs de moyens d'amélioration des pratiques. Si nos grilles sont critiques, ce travail s'inscrit dans une démarche de mise en lumière d'un phénomène utile aux décideurs et praticiens, afin de permettre une meilleure pratique stratégique comme managériale par l'enrichissement de leurs connaissances actionnables.

Dans une première phase, deux auteurs ont collecté des données dans une logique très inductive : nous voulions savoir « ce qu'était l'activité d'un créatif dans une organisation (créative) aujourd'hui ». Nous avons alors mobilisé une base de 89 entretiens non directifs (dont 12 non spécifiques au projet) avec des individus impliqués dans les activités créatives (e.g. créatifs freelance, entrepreneurs spécialisés, directeurs artistiques) d'industries créatives (e.g. mode, publicité) – les entretiens furent réalisés entre avril 2014 et septembre 2016. Ils furent globalement transcrits, en dehors de quelques-uns pour lesquels les individus avaient demandé à ne pas être enregistrés. En parallèle, un auteur repérait dans la presse des articles qui auraient trait à ces questions, et les transmettait aux autres ; il nous relatait certaines observations, en tant qu'acteur praticien dans le luxe. Un des auteurs eut aussi une expérience ethnographique (e.g. Neyland, 2008) conséquente (trois mois) auprès d'acteurs créatifs d'une organisation des industries créatives : sa présence visait d'autres travaux de recherche et il n'a pas spécifiquement traité des questions étudiées dans cet article, mais cette expérience est venue enrichir sa compréhension des tâches de ces acteurs dans de tels contextes.

Cette recherche s'est déroulée selon une dynamique abductive. Elle a pris source dans un terrain empirique et un cadrage théorique léger. Toutefois, les entretiens menés n'étaient pas pour autant ouverts. Ils ont revêtu un caractère semi-directif. La diversité des acteurs interrogés nous a mené à adapter fréquemment le guide d'entretien. Néanmoins, les thématiques principalement abordées étaient les suivantes : présentation de leur parcours, pratiques de travail au quotidien, rôle des différentes organisations le long de leur parcours, manière dont s'y déroule leur travail, questions sur leurs relations et interactions avec les autres équipes, sentiment sur l'état du secteur.

Les répondants ont été sélectionnés grâce à l'effet boule de neige. L'expérience professionnelle d'un des chercheurs, évoquée précédemment, a été le déclencheur du démarrage du travail de terrain. A travers les premiers entretiens de créatifs en poste, nous avons compris qu'il y avait là une réelle résonance avec nos préoccupations de recherche. Ces premiers contacts ont ensuite permis d'ouvrir la voie vers d'autres entretiens, à l'aide de leur réseau. D'une part, cela a facilité la rencontre d'autres personnes au sein de la même

organisation. D'autre part, les individus interrogés ont pu nous aiguiller vers d'autres organisations susceptibles de nous intéresser.

Pour l'analyse, deux auteurs parmi les trois ont réalisé une étude « à la Gioia », et donc recherché des thèmes récurrents, des tendances, dans les propos des acteurs interrogés et des données en général (certains éléments sont particulièrement pointés par les données de l'étude complémentaire) ; à partir des éléments empiriques identifiés, ces deux auteurs ont constaté la présence d'une pratique de mimétisme, sous plusieurs formes, et l'ont progressivement séparée en mimétisme *volontaire* et *involontaire* (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Le troisième auteur est intervenu plus ponctuellement, de façon globale, pour aider à l'analyse, avant de réaliser la plus grande partie de la rédaction de cet article ; en parallèle, une fois la proposition identifiée, il a travaillé sur les éléments théoriques (en particulier de stratégie) et l'identification d'une contribution.

3.2. L'ÉLARGISSEMENT DE LA VALIDITÉ EXTERNE PAR CONFIRMATION

À partir de ces constats, et après avoir remarqué qu'ils « résonnaient » avec les observations dans la presse spécialisée, un des auteurs a mené une étude confirmatoire. Il a pu identifier de nombreux articles de presses spécialisés qui présentent des éléments similaires.

Cette revue de presse a permis de déterminer que les thématiques émergeant de notre terrain, autour du mimétisme, se retrouvaient dans l'environnement, au-delà de nos cas étudiés avec des données primaires. Nous avons alors fait le choix de nous concentrer sur l'industrie du luxe, labellisée comme créative et objet de nombreux articles et analyses en tous genres (à titre d'exemple, le mot « luxe » en français et anglais compte 1,3 milliard d'occurrences sur Google et la combinaison « luxe et créativité » plus de 43 millions). Notre revue de presse compile plus de 150 articles (ou vidéos) issus de quotidiens généralistes, spécialisés ou professionnels européens et américains.

Une telle phase nous permet d'avancer que le mécanisme mimétique observé se retrouve de manière transversale, et en dehors de notre échantillon. Elle augmente la validité externe, d'autant plus que ces données ne sont pas produites par notre recherche puisque proviennent de publications dans la presse.

Cette méthodologie favorise l'émergence d'observations de phénomènes nouveaux, qui pourraient échapper par l'observation. Ce sont les acteurs qui pointent dans la discussion ce qui importe aujourd'hui dans leur activité.

4. RÉSULTATS : MIMÉTISME ET PERSONNALISATION DE L'IMITATION

Les différentes sources de données indiquent le développement de pratiques inspirées des stratégies d'imitation dans les pratiques créatives des organisations des industries créatives en début de processus, avant l'intégration de la créativité du créatif. Un verbatim incarne particulièrement bien cette logique :

« C'est typiquement ce qu'on s'était dit pour Y. avec le film de façonnage ou d'artisanat : finalement on l'a déjà vu et la seule chose qui change finalement c'est le budget ou le talent du réalisateur à refilmer de façon différente des choses déjà vues. C'est hyper redondant ! »

Nous nommons la première étape « mimétisme » et distinguons le mimétisme volontaire du mimétisme involontaire. La seconde représente ce que nous qualifions de « personnalisation » et qui semble un élément propre à l'imitation dans cette partie cœur de l'activité organisationnelle. Débutons avec la présentation des résultats de notre phase inductive.

« Je vais commencer par ouvrir mon carnet blanc, faire des micro sketch, tout petits, je me dis « je pourrais composer comme ci, comme ça », je laisse un peu venir les idées, et puis de fil en aiguille, quand j'ai 4/5 trucs, je me dis « c'est bien, c'est pas bien, je pourrais améliorer ». Le thème c'est le client qui le donne. Moi j'essaie de trouver l'angle, le petit truc qui fait qu'on dira « c'est bien vu ». »

La Figure 1 (ci-dessous) présente la synthèse de notre analyse empirique inductive, à partir des thématiques repérées dans les données.

4.1. MIMÉTISMES ET PERSONNALISATION

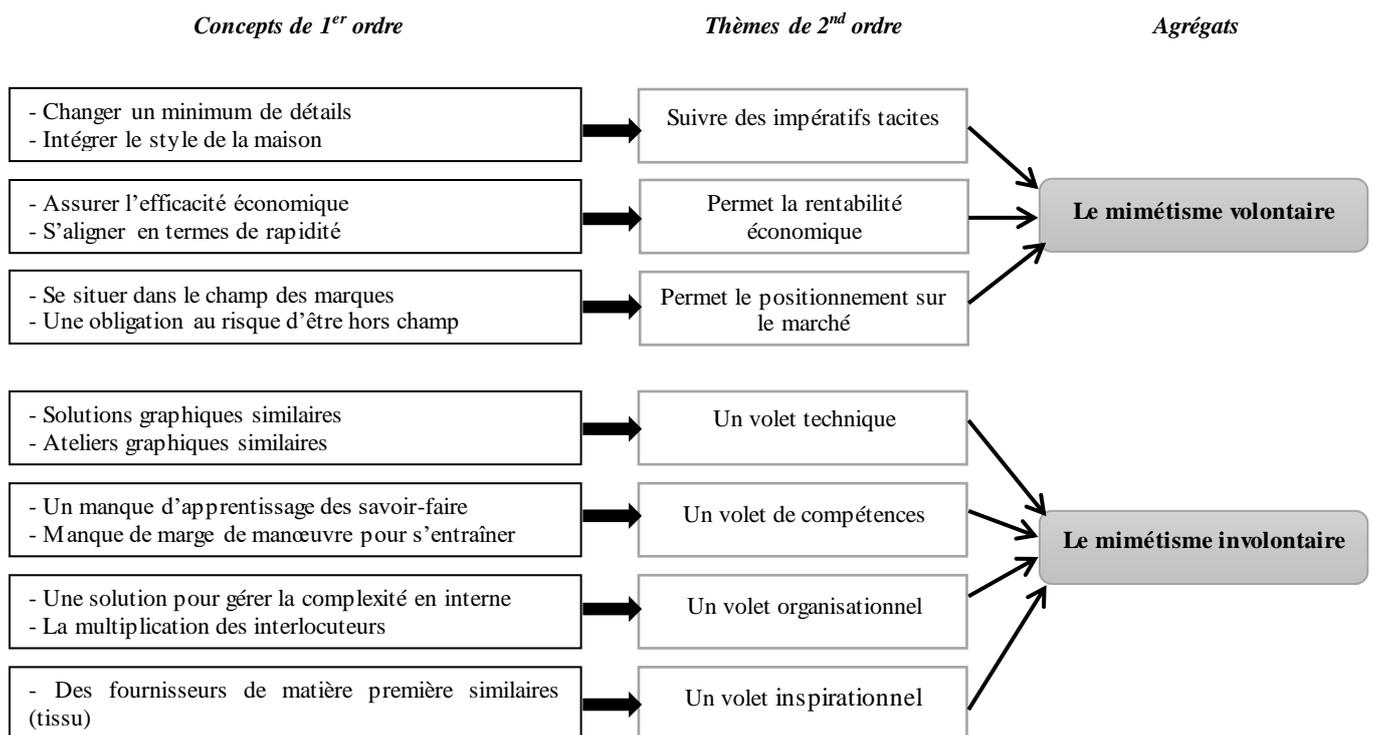
Dans nos données, nous avons d'abord identifié le « mimétisme » de manière général. Parmi les propos des acteurs interrogés, des éléments tels que : « dans la bouche de tout le monde, c'est « faut faire du Prada, faut faire du Chanel, faut faire du Céline, faut faire du machin », voilà ! Et d'ailleurs, tu le vois parce que tous les défilés sont pareils ! », indiquaient sa présence. Puis, une analyse plus fine a permis de distinguer deux mécanismes parallèles, complémentaires, qui contribuent de manière générale au mimétisme : le mimétisme « volontaire » et le mimétisme « involontaire ».

Le *mimétisme volontaire* est une pratique réfléchie, attendue, souhaitée par les organisations qui la demandent plus ou moins directement aux créatifs. Nous avons identifié un premier volet qui regroupe les « impératifs tacites ». Ainsi, des acteurs interrogés ont indiqué qu'il leur était demandé de changer quelques détails, et de produire dans le style de la « maison ».

Sans surprise, l'objectif est d'assurer une efficacité économique, de s'aligner en termes de rapidité : le nombre d'articles à créer chaque année incite à rechercher une certaine efficience. Ce besoin de « rentabilité économique » représente un second volet qui explique le premier : « *On est quand même vachement influencé par le commercial qui veut quand même des choses à vendre, pas chères, donc évidemment l'idée du départ n'est plus du tout la même à la fin...* » D'autant plus que cette démarche vise à ajuster la production aux attentes du marché : une marque doit se situer dans un champ pour être reconnue, identifiable, et l'homogénéité (interne comme externe) devient quasiment obligation, au risque sinon d'être « hors-jeu ». Comme l'indique cet extrait : « *On ne veut pas copier mais il ne faut pas non plus apparaître comme des extraterrestres.* » Il s'agit, selon notre analyse et ce troisième volet, de se positionner sur le marché en accord avec la stratégie organisationnelle.

Figure 1 – Les pratiques de mimétisme volontaire et involontaire dans l'activité des créatifs en organisation

(inspiré de Gioia et al., 2013)



Ces démarches de mimétisme volontaire visent donc à réaliser un produit pertinent pour se positionner d'une certaine façon sur le marché, avec une efficacité et des coûts contrôlés, ce qui se traduit dans l'usage d'une certaine directivité à l'égard de la commande passée aux créatifs. Si ceci est somme toute logique en termes stratégiques, un renforcement du phénomène semble résulter d'un mimétisme involontaire, influencé par les capacités et compétences des firmes.

Le *mimétisme involontaire* comporte un volet « technique », un volet qualifié de « compétences », un volet « organisationnel » et un volet « inspirationnel ». Le premier s'explique par une tendance des démarches créatives à viser un graphique similaire à l'existant (par une observation attentive des produits déjà proposés en interne ou externe, par exemple), ce qui devient l'objectif du créatif. Or, les créatifs disposent de compétences globalement partagées qui sont ensuite mobilisées pour « re-faire » l'existant. Le volet « technique » regroupe les compétences pratiques des créatifs, dont certains regrettent un manque de savoir-faire technique chez certains individus et un manque de marge de manœuvre pour s'entraîner, ce qui résulte inévitablement dans une homogénéité des réalisations. Les acteurs interrogés identifient deux explications : imiter, c'est évidemment une facilité, mais c'est aussi un moyen de résoudre les tensions générées par les multiples injonctions issues des différents interlocuteurs internes du créatif. Par exemple : « *Au début M. X souhaitait partir dans des produits à 100.000 euros, chose qui je pense aurait été bien... et puis on a essayé de faire des produits d'un éventail de plus en plus large, ensuite il y a de plus en plus d'intervenants dans l'histoire.* » Enfin, nos interlocuteurs ont justifié cette tendance à la similitude des créations par des facteurs externes : la matière première peut être similaire (les fournisseurs sont souvent les mêmes pour des concurrents) et les sources d'inspiration peuvent être proches (e.g. références comme consommation culturelle partagées par le groupe des créatifs) : « *A ce moment-là, on s'inspire, tout le monde s'inspire, parce qu'il ne faut pas croire qu'il n'y ait aucune création à partir de rien, tout le monde s'inspire de ce que font les autres, on est dans une vague générale.* » Pris ensemble, ces facteurs contribuent à renforcer le mimétisme réfléchi, par un mimétisme moins recherché, davantage subi.

Au-delà du mimétisme, la population interrogée rappelle la pratique active de la création (ce qu'indique aussi sa présence fonctionnelle). Au mimétisme s'ajoute la créativité personnelle, l'apport du créatif, qui transforme la proposition de valeur d'une simple copie à un produit propre, riche, avec une valeur intrinsèque. C'est ce qu'indiquent par exemple ces extraits : « *En fait comme il y a beaucoup, beaucoup de copies, tu as moins ce truc, où vraiment tu peux créer.* », ou dans un autre entretien : « *On me demande d'être créative, d'être intelligente, débrouillarde, efficace, rapide, d'avoir du goût, un goût précis, mais pas d'être une créative qui va aller faire des recherches, qui va faire des propositions, qui va aller chercher en dehors du schéma tracé !* » Les processus mimétiques rapprochent certes les réalisations des créatifs d'autres éléments, mais ils intègrent une démarche de différenciation issue de l'intervention active des créatifs (ne serait-ce que parce qu'ils « re-font ») dans le

processus global. Ce n'est pas une création « de zéro », mais il y a tout de même « création ».

Ou, pour conclure, avec cet autre extrait :

« On devait impérativement être au courant des tendances qui sortaient, sans pour autant copier ce qu'on voyait, parce que si nos modèles étaient photographiés dans la presse et qu'on voyait que c'était des copies, ça tuait notre réputation. Donc il n'était pas question de copier servilement. Mais en tout cas, on était dans un courant d'influence, on devait être informé au maximum, pour pouvoir se projeter. »

Ce qui nous conduit à conclure que l'activité créative des industries créatives, qui aboutit à des réalisations mimétiques mais personnalisées par le travail du créatif, s'appuie en partie sur ce que nous intitulons une « *stratégie de remake* », i.e. la création d'une nouvelle version de l'existant.

4.2. LA DIFFUSION DU REMAKE ET LES RISQUES STRATÉGIQUES LIÉS

L'étude empirique complémentaire basée sur une revue de presse indique une diffusion de cette situation et affine notre compréhension. Notons que, si jusqu'à 2013, le métadiscours sur le luxe était très convenu, se contentant d'analyser en détail le style des créateurs à l'occasion des défilés ou présentation de collections, nous constatons depuis 2013 un changement de ton avec l'apparition de voix critiques au sein même du système : journalistes, directeurs artistiques, ou même représentants officiels d'institutions interrogeant la notion de créativité dans le luxe. Le Tableau 1 (ci-dessous) présente des éléments archétypaux.

Tableau 1 – La diffusion des pratiques décrites dans l'environnement (sur deux pages)

TYPE DE MIMÉTISME	SOURCE DU MIMÉTISME	DONNÉES ARCHÉTYPALES
<i>Mimétisme volontaire</i>	Suivre un impératif tacite : ne pas brusquer le système, rassurer le client, lui proposer un univers créatif facile à appréhender	<i>« S'il n'y a pas eu d'idée novatrice à Milan cette année, bienvenue dans la mode actuelle. (...) L'innovation aujourd'hui est pratiquement impossible: le système dans son ensemble la rejette en bloc. Ce qui est applaudi de nos jours donne rarement dans la nouveauté. »</i>
		<i>« La grande machine à recycler de la mode s'attarde sur les années 70 (...) Les collections de l'hiver tournent en boucle sur une version idéalisée des années 70. (...) A travers ce prisme, le remix est rassurant : tout semblait alors plus simple, moins global, donc moins oppressant et déshumanisé; dans la tourmente actuelle, cela fait l'effet d'un tranquillisant inoffensif. »</i>
	Limiter la prise de	<i>« La crise économique mène au conservatisme dans</i>

	<p>risques commerciaux, garantir la rentabilité économique</p>	<p><i>les défilés. C'est peut-être pourquoi nous voyons des idées recyclées en abondance. A moins que ce ne soit juste un manque de créativité au global ? »</i></p> <p><i>« Le problème, c'est la dépendance des capitaux et l'aversion au risque. Les investisseurs exigent un retour sur investissement régulier, et la créativité est sacrifiée. Nous sommes au point où les collections n'ont plus de substance et se ressemblent toutes. »</i></p>
<p><i>Mimétisme involontaire</i></p>	<p>Un volet de compétences</p>	<p><i>« On apprend aux étudiants à devenir des designers de défilés, à concevoir un univers qui va de la musique au catalogue. Le temps qu'ils consacrent à la sémantique du vêtement est toujours plus réduit, ils sont incapables de penser la silhouette dans son époque, on n'enseigne plus l'histoire, ni les fondamentaux techniques. Ces formations ne mettent l'accent ni sur la dimension industrielle du vêtement, ni sur l'artisanat. »</i></p>
	<p>Un volet organisationnel et sectoriel</p>	<p><i>« La verticalisation en cours de la production et de la distribution [conduit à un] assèchement de l'offre horlogère, de plus en plus concentrée entre quelques mastodontes [et in fine à] un appauvrissement culture. »</i></p> <p><i>"Stylists work simultaneously for many brands, sometimes high street as well as high fashion, which explains the migration of aesthetic spores here and there."</i></p>
	<p>Un volet temporel</p>	<p><i>"Pushed by tighter and tighter deadlines, no time is left for designers to complete truly creative research of the kind that translates into an original line-up of clothes. The result is plain to see: telling one collection from another is not always easy"</i></p> <p><i>"When you do six shows a year, there's not enough time for the whole process, you have no incubation time for ideas."</i></p>
	<p>Un volet communicationnel, la surexposition</p>	<p><i>"Creation is giving way to the power of image and the ascendance of the single look. Contemporary fashion is less about clothes making and more about image-making. This is the era of 'montage' after all."</i></p> <p><i>« Aujourd'hui, les défilés et leur exposition sur internet sont à des années-lumière de l'époque où l'on présentait les lignes devant 150 journalistes, très avertis et professionnels. (...) Nous créons des vêtements pour une photo ou pour les femmes ? La mode aujourd'hui n'est qu'images ; il n'y a plus ni analyse, ni opinion. »</i></p> <p><i>« Ces trente dernières années, la mode a trop</i></p>

	Un volet inspirationalnel	<i>investi dans les effets de podium. »</i> <i>"Nowadays, everything looks almost the same whichever fashion hemisphere you are in. Designers rely on the same trend forecasters; they hire the same stylists as consultants; they rent vintage pieces from the same places and shop for vintage originals in the same thrift stores to find their so-called inspiration."</i>
--	--------------------------------------	---

Les catégories sont légèrement différentes de la Figure 1 car elles traduisent les données collectées dans cette démarche, plus qu'un codage systématique. Toutefois, l'alignement reste significatif. Les ajustements marquent donc davantage un affinement de la présentation empirique. Nous avons fait le choix de laisser les verbatims dans leur langue d'origine.

Ce que ces données indiquent, c'est à la fois la pertinence efficace des pratiques mimétiques dans le processus de création intégré à l'activité créatrice des industries créatives, et le risque d'une homogénéisation progressive de l'offre. Elles illustrent donc l'importance d'une stratégie qui dépasse imitation pure, pour bien intégrer la démarche créative.

Globalement, nous pouvons donc avancer que les pratiques « cœur de métier » (i.e. la création) d'une industrie spécialisée (i.e. créative) mobilisent une pratique d'imitation, à la fois incitée et subie, volontaire et involontaire. Nous nommons ce phénomène « *mimétisme* ». Ce mimétisme se voit, toutefois, et c'est essentiel, intégré à une phase de « re-faire » où les créatifs mobilisent leurs compétences (techniques comme créatives) pour générer la nouvelle proposition de valeur propre à l'organisation. Quelles sont les conséquences d'un tel résultat pour nos organisations ?

5. ANALYSES ET IMPLICATIONS : LES « STRATÉGIES DE REMAKE »

Notre résultat de l'étude empirique incite à réfléchir sur les conséquences théoriques, d'une part, et pratiques, d'autre part. Il s'agit donc à la fois de délimiter le concept pour le comprendre et d'en tirer des conséquences pour la direction des organisations des industries créatives. Nous allons tenter de comprendre comment de telles pratiques se positionnent dans le cadre de la stratégie de l'organisation.

5.1. DES STRATÉGIES D'IMITATION VERS DES STRATÉGIES DE REMAKE

Le constat d'une stratégie d'imitation n'est pas nouveau. Il a déjà été constaté ailleurs (e.g. Benyahia-Taibi, 2010) et la célèbre « stratégie Océan Bleu » (Chan Kim & Mauborgne, 2015) s'appuie sur une idée : marquer un écart avec la concurrence ; elle incite donc à rechercher une « non-imitation », au moins dans une partie des activités organisationnelles. Cette

stratégie d'imitation permet notamment l'optimisation, par la réduction des aléas liés à l'innovation. Dans sa logique, le mimétisme observé semble reposer sur une similitude structurelle : il s'agit de s'inspirer de l'existant afin d'aboutir, dans des conditions d'usage de ressources les plus optimisées possible, ce avec une rentabilité suffisante et une acceptabilité probable par le marché, à une proposition de valeur propre à l'organisation.

Benyahia-Taibi (2010: 95) pointait l'importance de l'intégration d'un volume suffisant de « *différentiation* » lorsqu'une organisation mobilise une stratégie d'imitation, notamment comme « *facteur de réussite d'une stratégie d'imitation* ». Les pratiques de mimétisme relatées dans notre étude sont associées à des démarches de création (c'est la fonction des acteurs interrogés) qui, par nature, apportent donc une différenciation. Ceci indique que l'étude des processus mimétiques dans les activités « cœur de métier » peut probablement apporter une meilleure compréhension des stratégies d'imitation « non purement imitative », selon la théorie, réussies.

Les trois logiques mimétiques identifiées ailleurs résonnent avec nos observations et semblent aussi s'exprimer de façon concomitante (Mouricou, 2006: 83) : celle utilitariste qui consiste à « *imiter une pratique pour bénéficier de retombées positives* », celle conventionnelle qui consiste à « *reprendre une solution largement adoptée autour de soi pour palier à l'incertitude* », et celle référentielle qui consiste à « *imiter un ou plusieurs modèle(s) en vue d'accroître sa légitimité ou de renforcer son identité sociale* ». Dans l'industrie créative étudiée, le volet « inspirationnel » semble nouveau, même s'il place dans la logique mimétique : il s'agit ici non nécessairement d'imiter pour imiter, mais pour s'inspirer, pour trouver de nouvelles idées. Ce volet rappelle toutefois la tendance à imiter un acteur considéré comme légitime et les processus isomorphiques (DiMaggio & Powell, 1983).

Ce que nous nommons « *stratégie de remake* » représente donc une stratégie d'imitation particulière, dans un domaine d'application spécifique, avec une intention différenciante réelle. Le mimétisme n'est pas recherché *in fine*, mais constitue un point de départ de l'action organisationnelle de création de valeur. Notre étude complémentaire des discours dans la presse met en évidence le risque d'une pratique excessive du mimétisme : il nous faudra, à l'avenir, comprendre les vecteurs d'une intégration garantie de l'apport créatif, de la phase de personnalisation par ceux qui « re-font » (mais différemment).

5.2. IMPLICATIONS : STRATÉGIE, MANAGEMENT, JURIDIQUE ET ÉTHIQUE

Les implications pratiques sont de trois ordres. Elles demandent une prise en compte stratégique, managériale, puis à la fois juridique et éthique. Commençons par un verbatim :

« Quand il y a plus de monde, il y a beaucoup de suiveurs et peu d'innovateurs. C'est clair et net. »

D'un point de vue stratégique, il semble que l'usage de l'imitation dans les processus cœur de métier représente le choix du moindre risque, celui de la sécurité. Il s'agit, ainsi, d'opter pour une modification de la réponse existante, au détriment de l'innovation « complète ». Il s'agit aussi d'être un imitateur, *« celui qui reproduit (une copie totale ou partielle) et lance sur le marché, sous sa marque, le nouveau produit. »* : l'on sait les potentielles conséquences négatives d'une telle pratique, dont les tensions sur les marchés et l'incapacité à se différencier, le danger pour le langage des marques qui deviennent illisibles, la situation sur-capacitaire du marché, voire la faillite d'une partie des acteurs (Benyahia-Taïbi, 2010: 97). Parmi les possibles conséquences positives, une semble cependant pouvoir se réaliser. Ainsi, l'usage de mimétisme, même s'il dilue la marque et rend par nature « substituable » l'offre du marché, et à l'image de l'imitation (Benyahia-Taïbi, 2010: 97), peut faciliter la diffusion et le maintien de l'acceptabilité d'un certain type de produit, ce qui garantit alors un niveau suffisant de débouchés. La phase de personnalisation favorise aussi une évolution progressive du marché, ce qui limite les difficultés issues d'une innovation de rupture. En apparence, le « remake » ne semble pas, contrairement à l'innovation de rupture, permettre de créer une complexité et une ambiguïté causale qui contribuent à la création d'avantages concurrentiels pour les organisations (e.g. Forgues & Lootvoet, 2006; Rivkin, 2000). En réalité, il est fort probable que les ressources propres (e.g. la connaissance de la culture de l'organisation) comme les capacités propres (e.g. les techniques de l'organisation) entraînent la création d'un minimum de complexité et d'ambiguïté causale, d'autant plus que l'appui sur des éléments propres exclut *de facto* l'imitation pure, la « copie » par les autres. Le choix du recours au remake paraît tout de même découler d'un choix entre une volonté de rentabilité à court terme, basée sur la sécurité, et de développement différenciant à long terme, aussi porteur de davantage de risques pour l'organisation. Ce qu'exprimait directement une personne interrogée :

« Au final, malgré les 380 défilés pendant la semaine de la mode, si chacun est une moyenne, ils se ressemblent un peu tous. Ce qui est sûr, c'est que ce que te ramène une collection est proportionnel à la prise de risques. Aujourd'hui il faut faire du profit, mais du coup le serpent se mord la queue. On dit qu'on fait ce qui se vend. Mais ce n'est pas vrai, en fait, on fait ce qui s'est vendu, alors ça ne va pas forcément se vendre. »

D'un point de vue managérial, deux questions se posent : comment éviter le mimétisme subi, d'une part, et comment protéger l'identité professionnelle des créatifs, d'autre part. Puisqu'une partie du mimétisme est clairement « involontaire », des actions peuvent également être prises pour ne pas le « subir ». Car, évidemment, il est probable que certaines organisations subissent leur pratique imitative, sans la rechercher. Le levier « développement des Ressources Humaines » semble ici offrir la meilleure solution : développement des compétences techniques des créatifs par la formation, multiplication des sources d'inspiration par le financement d'expériences non directement rentables, innovation dans les procédés de travail sont autant d'idées intéressantes pour réduire le mimétisme involontaire. Des leviers plus proches du management stratégique existent aussi, tels que la recherche de nouveaux fournisseurs pour élargir les matières premières disponibles. L'autre difficulté porte sur le statut des créatifs, leur identité professionnelle : par nature, demander à un créatif d'imiter tend à réduire l'expression de son identité professionnelle, même s'il l'exprime bien entendu dans un second temps. En revanche, c'est aussi un moyen de réduire le stress dont peuvent être victimes ces individus, puisqu'ils « ne partent pas d'une feuille blanche » (e.g. Beehr, 1995). Nous connaissons, ainsi, l'apport des contraintes pour une créativité efficace (e.g. Hoegl, Gibbert, & Mazursky, 2008; Scopelliti, Cillo, Busacca, & Mazursky, 2014). Par ailleurs, le rôle de l'organisation dans la créativité est largement connu (e.g. Bissola & Imperatori, 2011) : le mimétisme volontaire représente aussi une aide pour les salariés créatifs souvent soumis à une forte pression.

L'aspect juridique ne peut être oublié, ce qui amène en parallèle des questions éthiques, car les stratégies d'imitation posent en filigrane la question du « plagiat », de l'abus dans la reproduction de ce qui fonctionne chez les autres. Or, nous avons vu que la démarche de remake intègre une seconde phase, essentielle, de personnalisation de la nouvelle version de la proposition de valeur. Il s'agit donc non de copier, mais de s'inspirer pour produire une offre tout de même propre à son auteur, mais adaptée au marché, aux attentes des consommateurs, ainsi qu'à l'historique de la firme, à ses ressources et capacités. Le remake tend aussi à légitimer les produits similaires sur un marché, comme nous l'avons vu, ce qui indique un apport pour l'écosystème. L'intérêt d'une stratégie de remake réside donc dans l'évitement d'un biais possible d'une stratégie d'imitation excessive.

6. CONCLUSION

L'étude empirique d'un cas extrême où l'imitation n'aurait, en théorie, n'est pas revendiquée, nous amène à conclure à l'existence d'une pratique intéressante : l'imitation appliquée aux processus cœur de métier d'une organisation, ceux qu'elle utilise pour se différencier, et suivie d'une personnalisation des créations. Nous avons pu constater une certaine diffusion dans les industries créatives, et noter que les pratiques mimétiques pouvaient être volontaires ou involontaires, souvent les deux. Nous avons remarqué que les créatifs restent mobilisés, sont en charge de cette démarche de création « fondée dans le mimétisme », ce qui montre qu'une personnalisation forte reste attendue. Elle crée la différenciation souvent requise dans les stratégies pertinentes d'imitation.

Notre recherche comporte plusieurs limites. Premièrement, elle repose sur l'étude d'entretiens et de textes publics, non sur les pratiques. Il est, bien entendu, possible que ce phénomène soit déclaratif, car les limites de l'étude du discours sont connues (e.g. Alvesson, 2003) mais il nous semble que la variété de l'échantillon et l'étude confirmatoire par des données « secondaires » réduisent ce défaut de notre approche méthodologique. Une étude ultérieure pourrait procéder par observation pour confirmer la pratique effective de ce ressenti rapporté par les acteurs. Deuxièmement, notre étude porte sur une industrie spécifique (créative) ; elle gagnerait à s'appuyer sur d'autres domaines, pour mesurer l'ampleur de la pratique d'imitation ensuite personnalisée dans d'autres activités « cœur ». Troisièmement, cette étude reste exploratoire et il appartiendra, en plus de la réponse aux autres limites, à la communauté d'affiner le concept, pour dépasser les deux catégories (volontaire et involontaire) identifiées, mais aussi pour confirmer ou infirmer la validité des propositions que nous présentons.

Les conséquences pratiques, qui sont stratégiques, managériales, juridiques et éthiques, ont été discutées. Entre efficacité sans risque mais trop mimétique et innovation trop risquée, entre créatifs un rien bridés et pourtant ainsi protégés, les effets sont alors stratégiques et managériaux. Ils sont aussi juridiques comme éthiques, car l'imitation excessive peut poser problème : elle s'apparente à un plagiat. Les dirigeants des organisations gagneront donc à comprendre et appréhender le phénomène rapporté, d'autant plus qu'il peut largement être involontaire et qu'il semble important aux acteurs des champs étudiés de garantir l'intégration du « génie créatif », à un moment du « processus organisationnel de création ». Nous espérons que cette recherche contribuera à aider l'ensemble de ces acteurs à se doter de la créativité organisationnelle pertinente.

7. RÉFÉRENCES

- Alvesson, M. 2003. Beyond Neopositivists, Romantics and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 28(1): 13–33.
- Amabile, T. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167
- Beehr, T. A. 1995. *Psychological Stress in the Workplace*. Routledge.
- Benyahia-Taibi, G. 2010. La stratégie d'imitation: Une perspective par les compétences. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 2(242): 93–98.
- Bilton, C. 2007, *Management and Creativity: From creative industries to creative management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Bilton, C. 2010. Manageable Creativity, *International Journal of Cultural Policy*, 16(3): 255 - 269
- Bissola, R., & Imperatori, B. 2011. Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20(2): 77–81.
- Boltanski L. & Chiapello E. 2005. *The new spirit of capitalism*. Verso, London, New York
- Bourdieu, P. 2002. *Science de la science et réflexivité. Cours du Collège de France 2000-2001* (4ème). Paris: Le seuil. Raisons d'agir Editions.
- Bourkha, B., & Demil, B. 2016. La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits. *Revue Française de Gestion*, 42(255): 155–168.
- Caves, R. 2000. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. 2015. *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Cohendet, P; Simon, L; Parellada F.S; Pasola J.V. 2009. Creative Economy: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making, ONU Report 2008, *Management International*, 13:159-163.
- De Fillippi, R., Grabher, G. & Jones, C. 2007. Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal Of Organizational Behavior*, 28(5): 511-521
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.

- Forgues, B., & Lootvoet, E. 2006. Avantage concurrentiel durable. Imitation et ambiguïté causale. *Revue Française de Gestion*, 6(165): 197–209.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. 2013. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1): 15–31.
- Hamel, J. 2008. Qu'est-ce que l'objectivation participante? Pierre Bourdieu et les problèmes méthodologiques de l'objectivation en sociologie. *Socio-Logos*, 3. <http://socio-logos.revues.org/1482>.
- Hoegl, M., Gibbert, M., & Mazursky, D. 2008. Financial constraints in innovation projects: When is less more? *Research Policy*, 37(8): 1382–1391.
- Lalonde, J.-F. 2013. La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches Qualitatives*, 32(2): 13–32.
- Linstead, S. 2010. Turning Rebellion into Money: The Clash, Creativity and Resistance to Commodification. In B. Townley and N. Beech, *Managing creativity: Exploring the Paradox*. Cambridge University Press.
- Linstead, S. 2012. Book review-Critique of creativity: Precarity, Subjectivity, and Resistance in the "Creative Industries". Raunig, G.; Ray, G. & Wuggenig, U. (2011). *M@n@gement*. 15(2): 239-244
- Massé, D. & Paris, T. 2013. Former pour entretenir et développer la créativité de l'entreprise: Les leçons du cirque du soleil, *Revue Internationale de Gestion*, 38(3): 6-15
- Menger, P.M. (2009), *Le travail créateur: S'accomplir dans l'incertain*. Seuil.
- Mouricou, P. 2006. Toujours la même chanson. Les logiques mimétiques des radios musicales françaises. *Revue Française de Gestion*, 32(164): 77–95.
- Mumford, M. D. 2000. Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3): 313–351
- Neyland, D. 2008. *Organizational Ethnography*. Sage Publications Ltd.
- Parker, M., & Thomas, R. 2011. What is a critical journal? *Organization*, 18(4): 419–427.
- Rivkin, J. W. 2000. Imitation of Complex Strategies. *Management Science*, 46(6): 824–844.
- Scopelliti, I., Cillo, P., Busacca, B., & Mazursky, D. 2014. How do financial constraints affect creativity? *Journal of Product Innovation Management*, 31(5): 880–893.
- Sutton, R. I. (2002), *Weird Ideas That Work: 11-1/2 Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation*. Free Press, New York

Tschang, F. T. (2007), Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity,
Organization Science, 18(6): 989–1005