

## **Trouble créatif et position évasive : pratiques de créatifs en contexte marchand\***

### **Creative Fuzziness and Evasive Position: Creative Practices in a Commercial Context**

### **La borrosidad del creativo y la posición evasiva: Prácticas de los creativos en el contexto comercial**

Margot Leclair

Volume 22, numéro 1, automne 2017

Créativité organisationnelle : quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ?  
Organizational Creativity: Challenges for Strategic Management in Globalized World  
Creatividad organizacional: ¿Qué apuestas realizar en gestión estratégica en un contexto mundial?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1053689ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1053689ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

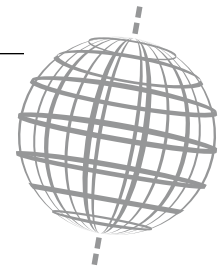
Citer cet article

Leclair, M. (2017). Trouble créatif et position évasive : pratiques de créatifs en contexte marchand\*. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(1), 73–86. <https://doi.org/10.7202/1053689ar>

Résumé de l'article

Cet article examine les pratiques des acteurs créatifs au sein des industries dites créatives. Nous observons leurs tentatives pour dépasser les contraintes économiques mises en évidence par la littérature, à travers l'analyse qualitative de leurs actions quotidiennes dans le secteur de la mode en France. Les résultats contribuent au débat en révélant des productions créatives qui s'articulent selon trois grands ensembles : un jeu avec le marché, une singularité cultivée et un art de la fugue. Ces pratiques entretiennent une zone d'ambiguïté nommée *trouble du créatif*, espace nécessaire aux acteurs créatifs pour créer tout en maintenant une position constamment évasive.

# Trouble créatif et position évasive : Pratiques de créatifs en contexte marchand\*



## Creative Fuzziness and Evasive Position: Creative Practices in a Commercial Context

## La borrosidad del creativo y la posición evasiva: Prácticas de los creativos en el contexto comercial

MARGOT LECLAIR

Mines ParisTech, PSL Research University  
CGS - I3 - UMR CNRS 9217

### RÉSUMÉ

Cet article examine les pratiques des acteurs créatifs au sein des industries dites créatives. Nous observons leurs tentatives pour dépasser les contraintes économiques mises en évidence par la littérature, à travers l'analyse qualitative de leurs actions quotidiennes dans le secteur de la mode en France. Les résultats contribuent au débat en révélant des productions créatives qui s'articulent selon trois grands ensembles : un jeu avec le marché, une singularité cultivée et un art de la fugue. Ces pratiques entretiennent une zone d'ambiguïté nommée *trouble du créatif*, espace nécessaire aux acteurs créatifs pour créer tout en maintenant une position constamment évasive.

**Mots-Clés :** Créativité, Industries Créatives, Contraintes économiques, Pratiques, Industrie de la mode

### ABSTRACT

This article examines the practices of creative actors within creative industries. We study their attempts to overcome the economic constraints highlighted by the literature, through the qualitative analysis of their daily actions in the fashion sector in France. The results contribute to the debate by revealing creative productions that are articulated around three great groups: playing the game of the market, cultivating one's uniqueness and seeking autonomy. These practices maintain an area of ambiguity called *Creative Fuzziness*, understood as the necessary space for creative actors to create while maintaining a constantly evasive position.

**Keywords:** Creativity, Creative Industries, Economic constraints, Practices, Fashion Industry

### RESUMEN

Este artículo examina las prácticas de los agentes creativos en las industrias creativas. Observamos sus intentos por superar las limitaciones económicas a través del análisis cualitativo de sus acciones cotidianas en el sector de la moda en Francia. Los resultados fomentan el debate al revelar que hay producciones creativas que se articulan a tenor de tres grupos: un juego con el mercado, una singularidad cultivada y un arte de la fuga. Estas prácticas comprenden una zona de ambigüedad llamada *la borrosidad del creativo*, espacio necesario para que los agentes creativos puedan crear, manteniendo al mismo tiempo una posición constantemente evasiva.

**Palabras Clave:** Creatividad, industrias creativas, limitaciones económicas, prácticas, industria de la moda

Au cours des dernières décennies, la créativité est passée d'une caractéristique d'industrie de niche à un trait global et essentiel de l'économie de la connaissance. Dans le lexique contemporain managérial et politique, les capacités créatives deviennent ainsi un avantage stratégique (Caves, 2000; Cohendet *et al.*, 2009).

Parallèlement, les industries créatives gagnent en visibilité. Par industrie créative, nous comprenons « *les industries concernées par la création, la production et le marketing d'un contenu créatif culturel ou immatériel* »<sup>1</sup>. Ces industries dépassent les industries culturelles au sens traditionnel que sont l'édition, le cinéma, la musique, les arts du spectacle et plus récemment les jeux vidéo; elles incluent aussi l'architecture, le design, la publicité, l'artisanat ou la mode. Pour répondre aux besoins d'une économie croissante, les pouvoirs, publics comme privés, considèrent ces industries créatives comme des laboratoires de pratiques organisationnelles qu'il convient de comprendre, d'étudier et dont on peut alors s'inspirer (Massé & Paris, 2013).

Malgré cet engouement, les processus de créativité demeurent encore méconnus au niveau organisationnel (Lampel *et al.*, 2000). Les théoriciens de la créativité ont particulièrement insisté sur les caractéristiques de l'individu créatif (Amabile, 1988) et sur le climat optimal favorisant la créativité (Woodman *et al.*, 1993). Plus récemment seulement, la créativité s'est 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. L'exploration des pratiques révèle alors un paradoxe central de la production créative : les pratiques économiques tendent à évincer les pratiques créatives, mettant ainsi en danger les ressources vitales à la production créative (Eikhof & Haunschild, 2007; Jones *et al.*, 2016). Alors que ces tensions font l'objet de plusieurs travaux (Andriopoulos, 2003; Glynn, 2000), finalement peu se penchent sur la manière dont les acteurs créatifs vivent et gèrent leur pratique créative dans ce contexte. Démêler et spécifier le rôle de l'agence, en insistant

1. UNESCO (2009). *The 2009 UNESCO framework for cultural statistics*, (Unesco Institute for Statistics, Montreal)

sur les trajectoires et positions des différents acteurs, est la clé de compréhension des dynamiques de l'innovation dans ces industries (Alvarez *et al.*, 2005; Jones *et al.*, 2016).

Notre analyse révèle le rôle central que plusieurs pratiques jouent dans la combinaison quotidienne de l'activité créative et marchande. En abordant le « comment » des origines de l'innovation, nous mettons en lumière un ensemble de pratiques dont l'existence consolide des industries qui reposent sur l'innovation permanente (Jones *et al.*, 2016). Basés sur des entretiens avec des acteurs créatifs du secteur de la mode, les résultats révèlent des productions créatives qui s'articulent selon trois grands ensembles qui maintiennent l'ambiguïté et le trouble : le jeu du marché, la singularité cultivée et l'art de la fugue. Dans un premier temps, l'article évoquera la réalité du travail créatif en organisation, suivant deux axes : créativité et contexte marchand, puis créativité et pratiques quotidiennes. La méthodologie employée sera ensuite détaillée avant de présenter les résultats. Le développement du propos viendra souligner la contribution aux recherches sur la créativité, prolongeant un champ d'étude sur les pratiques attenantes à la créativité au sein des organisations.

## Revue de littérature

### CRÉATIVITÉ ET CONTEXTE MARCHAND

#### Internalisation des mécanismes marchands dans les organisations créatives

Connaître le succès dans les industries créatives rime souvent avec organisation et persistance vis-à-vis des forces du marché (Caves, 2000; Hirsch, 2000). Une tension initiale caractérise cette quête vers le succès créatif : le choix entre d'un côté la protection de marchés établis et un flux de revenus stables, de l'autre la production de pièces radicalement nouvelles, perturbatrices pour le marché et les revenus de l'entreprise (Jones *et al.*, 2016).

Cette tension implique des exigences souvent divergentes entre créativité et commerce (Lampel *et al.*, 2000). Les intérêts économiques entraînent en effet ce que Tschang (2007) nomme la rationalisation des industries créatives, qui contraint une créativité souvent basée sur des actions improvisées. Des forces économiques telles que l'intégration verticale ou la consolidation d'une industrie entre les mains de quelques conglomérats influencent fortement la créativité (Mezias & Mezias, 2000), via des décisions fondées principalement sur le marché.

Plusieurs facteurs renforcent la nature conservatrice des décisions prises quant aux objets créatifs, comme leur durée de vie très courte sur le marché (Epstein, 2005; Hirsch, 2000), leur succès difficile à évaluer en amont (Menger, 2009), ou encore le phénomène du « hit », le petit groupe qui génère et donc attire la majorité des revenus.

Les hypothèses qui sous-tendent les deux domaines que sont la créativité et l'économie seraient ainsi contradictoires (Koivunen, 2009), avec un acteur créatif à l'opposé de son homologue commercial tant au niveau des discours que des logiques d'action (Caves, 2000; Flew, 2012). 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 mettent en place des structures qui l'empêchent.

### Une prédominance de l'économique sur le créatif

Depuis les années 1990, la majeure partie des industries créatives s'est convertie à l'échelle de masse suite à la mondialisation, au développement du nombre de boutiques et au e-commerce (Dion & Arnould, 2011). L'industrie de la mode par exemple fait face au phénomène de la *fast fashion* comme conséquence de l'industrialisation du secteur - qui va de pair avec son économicisation. Là où les marchés étaient limités et les collections de taille réduite, l'expansion des marques globales a généré des structures aujourd'hui largement capables de gérer à une échelle mondiale, accélérant le rythme des collections et le cycle de vie des vêtements. Cela explique notamment l'entrée sur le marché de nombreuses maisons de mode au positionnement milieu de gamme, dont l'offre de vêtements indifférenciés laisse entrevoir une créativité qui s'essouffle.

Suivant ce schéma de pensée, les pratiques économiques deviennent omniprésentes dans l'organisation. La « créativité disciplinée » (Raunig & Ray, 2007) implique un acteur créatif devenu agent modulé plutôt qu'autonome. Les industries créatives façonneraient un type bien spécifique de sujets créatifs, au travers de leur processus de recrutement et de leur culture (Nixon, 2009). Jones, Anand & Alvarez (2005) ont par exemple mis en évidence le décalage entre authenticité de l'individu et authenticité « manufacturée », en vigueur dans de nombreuses organisations créatives. Pourtant ces mêmes acteurs créatifs, artistes, inventeurs ou encore « bohémiens digitaux », ont acquis un statut spécial et presque magique très éloigné des réalités court-termistes et incertaines du travail dans les industries créatives (Linstead, 2012). La contrainte marchande implique par exemple des budgets affûtés où la marge de manœuvre est impensable, et les acheteurs et journalistes influents ont couramment leur mot à dire dans la conception créative. Dans l'industrie de la mode toujours, leurs retours à la sortie des défilés vont conditionner la tonalité des prochaines collections.

Dans cet article, nous nous proposons d'éclairer la pratique de ces tensions au quotidien.

### CRÉATIVITÉ ET PRATIQUES : AU QUOTIDIEN

Au sein des industries créatives, la créativité ne relève pas simplement de la découverte spontanée, mais bien plus d'un processus de management conscient et délibéré (Bilton, 2011; De Fillipi *et al.*, 2007). A l'heure du marché caractérisé par un « tourbillon innovateur perpétuel » (Moulin, 1992), les créatifs délaissent leur statut traditionnel d'artiste pour se transformer en entrepreneur créateur. S'ils n'ont pas en toutes circonstances le goût du risque, ils doivent pourtant faire le pari de la réussite : être polyvalent et endosser des rôles dans le but de participer au jeu collectif extrêmement structuré (Moulin, 1992), qui contraint les créatifs à concevoir des stratégies avérées. Des réalisateurs de cinéma vont par exemple associer création et commerce dans plusieurs domaines pour renforcer leur contrôle, ou encore travailler avec des producteurs en qui ils ont confiance pendant plusieurs années (Alvarez *et al.*, 2005). Dans le même ordre d'idées, Julier (2009) s'intéresse à la manière dont les designers jouent avec les deux mondes pour légitimer leur pratique. Un design réussi est difficile à quantifier. C'est donc en s'appropriant les codes managériaux et leur rhétorique, en se re-positionnant eux-mêmes littéra-

lement et métaphoriquement, de « design studio » à « design office », que les designers attribuent de la valeur à leur travail face à des clients sceptiques.

S'interrogeant pareillement sur le « comment » de la création et les leviers de celle-ci dans les industries créatives, Jones *et al.* (2016) explorent quant à eux les positions des acteurs créatifs dans ces industries. Ils identifient pour l'acteur créatif différentes positions qui reproduisent, modifient ou créent de nouvelles conventions : les suiveurs (*mainstreams*), les non-conformistes (*mavericks*), les asociaux (*misfits*) - notions tirées des travaux de Becker (1982)- et les amphibiens (*amphibians*) - tirée des travaux de Powell & Sandholtz (2012). Par là ils insistent sur la notion d'agence, et précisément sur les trajectoires qui peuvent exister parmi ces différentes positions, entraînant ainsi de nouvelles pratiques créatives. Les professionnels créatifs ne devraient être ni entièrement suiveurs, ni totalement non-conformistes (Slavich & Castellucci, 2016). L'oscillation doit être stratégique. Patriotta & Hirsch (2016) soulignent le rôle des amphibiens, qui savent à la fois fonctionner en dedans (*insiders*) comme en dehors (*on the outside*). Capables de faire des compromis le long des frontières, les amphibiens relient les différentes formes d'agence par la synthèse (Patriotta & Hirsch, 2016). En résumé, les plus grandes productions créatives proviendraient des interstices de ces différentes positions.

Néanmoins, un manque de compréhension demeure autour des processus qui encouragent ou atténuent la capacité à créer dans les industries créatives (Jones *et al.*, 2016). Interroger la manière dont les acteurs créatifs réussissent à gérer les injonctions paradoxales entre création et contexte marchand nous permet d'améliorer la compréhension de la créativité en organisation et ainsi d'éclairer la manière dont les industries créatives innovent, « *cet ensemble tension/agence constituant un contexte précieux pour faire avancer la théorie sur qui conduit l'innovation* [dans les industries créatives] » (Jones *et al.*, 2016, p.751). Plusieurs recherches ont insisté sur la nécessaire mise en lumière de ces pratiques particulières attenantes à la créativité (Alvarez *et al.*, 2005; Eikhof & Haunschild, 2007). Dans cette optique, nous nous proposons de nous intéresser plus particulièrement à l'industrie de la mode.

## Méthode

### CONTEXTE EMPIRIQUE : L'INDUSTRIE DE LA MODE

L'industrie de la mode s'avère pertinente au regard des enjeux présentés, la combinaison des aspects marchands et créatifs pouvant entraîner des tensions similaires à celles observées dans d'autres industries créatives (Khaire & Richardson-Hall, 2016).

#### Industrie de la mode et enjeux économiques

Industrie majeure à l'heure de la mondialisation (580 000 emplois directs, 1 million d'emplois indirects en France<sup>2</sup>), l'industrie de la mode est composée aussi bien de petits designers indépendants que d'ancestrales maisons de Haute Couture. Sur le partage entre demandes commerciales et demandes esthétiques, la PDG de Balenciaga explique : « *Toute l'alchimie dans la mode, c'est*

*permettre un espace vaste et libre pour la création (...). Savoir naturellement susciter l'intérêt et le désir et dans le même temps avoir un modèle économique solide derrière* »<sup>3</sup>. Les designers sont souvent au fait de ces enjeux, à l'instar de Jean-Paul Gaultier qui, à l'arrêt de ses lignes de prêt-à-porter en 2015, avance l'argument suivant : « *J'arrête à cause des contraintes commerciales et du rythme frénétique, il n'y a pas assez de temps, pas assez de liberté pour trouver des idées et innover* »<sup>4</sup>.

#### Rationaliser le processus créatif

Dans ce contexte, le processus créatif est de plus en plus rationalisé, c'est à dire pensé pour servir en priorité des intérêts commerciaux et de productivité (Tschang, 2007). Les compétences qui relèvent de la création et celles du management s'entremêlent : le chef de produit contribue aux propositions créatives et l'acteur créatif doit intégrer des valeurs de rationalité et d'efficacité dans son travail (Godart & Mears, 2011). Ce phénomène remonte aux années 1980 avec la mondialisation, la délocalisation de la production et l'émergence d'outils marketing. On assiste progressivement à la rationalisation des processus attendant au marché de la création : nouvelle organisation des studios, refonte des organigrammes (direction artistique directement liée à la direction), contrôle accru de l'identité de marque. Souvent, les annonces pour les postes créatifs sont formulés à l'intention de profils créatifs mais des compétences commerciales sont exigées. Les designers qui travaillent au sein d'un studio doivent garder un œil sur le budget, le calendrier et les exigences organisationnelles (Barkey & Godart, 2013). La culture marchande semble avoir largement pénétré l'univers de création, entraînant souvent l'accélération du rythme des collections. Par exemple un designer comme Raf Simons peut dessiner aujourd'hui jusqu'à 10 collections par an : 4 collections pour sa propre marque (Hiver, Été, collections intermédiaires), 4 collections pour Calvin Klein (dont il est directeur artistique), 1 ou 2 collections en collaboration avec une troisième marque.

#### COLLECTE DE DONNÉES

Une approche interprétative nous a permis de construire une compréhension à partir des expériences d'acteurs impliqués le long du processus créatif (Dumez, 2012). En plus de diverses données secondaires (documentaires, presse spécialisée, écoles de mode), nous avons mené 40 entretiens semi-directifs. 30 entretiens ont eu lieu avec des acteurs créatifs. 10 entretiens ont été menés avec d'autres acteurs du secteur. Sauf rares interdictions, l'ensemble des entretiens a été enregistré et retranscrit. L'échantillonnage a été effectué suivant un effet boule de neige (Patton, 2002) : les personnes interrogées recommandaient d'autres personnes à rencontrer. Les variations sur le secteur (Haute Couture, Prêt-à-porter) ont été intentionnellement entretenues, sans perdre de vue l'objectif de dévoiler le « moteur théorique » (Überbacher *et al.*, 2015) qui expliquerait ce qui a permis à ces différents acteurs de la mode de créer dans un cadre marchand - cadre présent dans les deux secteurs, même si d'intensité variable.

2. Octobre 2016, *Les Chiffres clés de la mode* - Étude réalisée par l'IFM en partenariat avec la Fédération Française de la Couture, du Prêt-à-Porter des Couturiers et des Créateurs de Mode et la Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin

3. Mars 2014, Interview, *La Revue des deux mondes*

4. Septembre 2014, *Jean Paul Gaultier Ending RTW to Focus on Couture* - WWD.com

**TABLEAU 1**  
**Profil des personnes interrogées**

	Secteur	Statut/entreprise	Fonction	Durée
<b>CREATIFS</b>				
1	Mode Haute Couture	entrepreneur & freelance	DG & direction artistique	2h30
2	Mode Prêt-à-porter (Pap)	freelance	stylisme	2h30
3	Lingerie	salarié	direction artistique	1h10
4	Luxe & Design	entrepreneur	DG & direction artistique	1h20
5	Mode Pap haut de gamme	freelance	stylisme	2h34
6	Mode Haute Couture	entrepreneur	DG & direction artistique	1h12
7	Mode Haute Couture	salarié	modéliste-mécanicienne	1h25
8	Mode Pap haut de gamme	entrepreneur	DG & direction artistique	1h
9	Mode Pap haut de gamme	salarié	assistance stylisme	1h34
10	Mode Pap haut de gamme	stagiaire	assistance stylisme	1h30
11	Mode Pap haut de gamme	entrepreneur	DG & direction artistique	1h48
12	Mode Haute Couture	salarié	direction d'atelier	1h20
13	Mode Pap	freelance	stylisme	2h30
14	Mode & Design	freelance	design & stylisme	1h05
15	Mode Pap haut de gamme	entrepreneur	DG & direction artistique	1h10
16	Mode & Design	freelance	design & stylisme	1h48
17	Design	freelance	design	1h40
18	Mode Pap haut de gamme	salarié	stylisme	1h40
19	Mode Pap	salarié	stylisme	1h
20	Mode Pap haut de gamme	salarié	assistance stylisme	1h
21	Mode Haute Couture	salarié	stylisme chaussures	1h12
22	Mode équitable & Design	freelance	design & stylisme	1h49
23	Mode Haute Couture	salarié	couturière-mécanicienne	1h15
24	Mode Pap haut de gamme	salarié	stylisme	2h
25	Bijouterie	entrepreneur	DG & direction artistique	50 minutes
26	Pap accessoires	entrepreneur	DG	50 minutes
27	Pap accessoires	entrepreneur	direction artistique	50 minutes
28	Pap & costumes	entrepreneur	stylisme	50 minutes
29	Mode Haute Couture	interim	couturière-mécanicienne	2h
30	Mode Pap haut de gamme	salarié	assistance stylisme	2H
<b>AUTRE</b>				
31	Mode & Luxe	DG	Fonds d'investissement secteur mode	1h30
32	Mode	directeur	École de mode (Paris)	2h
33	Mode & Design	blogueur	Blogging	1h12
34	Mode & Design	blogueur	Blogging	1h28
35	Mode	entrepreneur	Logistique pour marques secteur mode	50 minutes
36	Mode	directeur	Cabinet chasseur de tête (de créatifs)	1h30
37	Mode & Design	enseignant-Chercheur	École de mode (Paris)	1h
38	Mode	directeur	Incubateur créateurs de mode	1h20
39	Mode	salarié	Vente show-room marques luxe	1h
40	Mode	consultant	Mission de conseil auprès marque prêt-à-porter	1h

**ANALYSE DES DONNÉES**

L'analyse s'est basée sur les procédures établies pour la recherche enracinée (Glaser & Strauss, 1967; Locke, 2001) et a consisté en une série d'étapes récursives vers une montée en théorisation.

Dans la première étape, les entretiens retranscrits ont été codés. Ces derniers comprenaient des termes ou des descriptions de pratiques fournis par les participants. La 2ème étape de l'analyse impliquait de chercher les codes dans les entretiens qui pouvaient se fondre en un niveau supérieur. Ces nœuds supérieurs ont ensuite été affinés via le croisement des données (entretiens, données secondaires, observations), pour produire des catégories de premier ordre. La 3ème étape de l'analyse impliquait de rechercher des liens entre les catégories de premier ordre afin de rassembler celles-ci en groupes théoriques distincts - thèmes de second ordre. Par exemple, les catégories qui contenaient des cas dans lesquels les acteurs parlaient d'être ailleurs géographiquement et d'être ailleurs temporellement étaient regroupées en un thème renommé « isolement ». Enfin, la 4ème étape de l'analyse a permis de faire émerger trois dimensions principales à partir des thèmes de second ordre.

**Résultats**

En résumé, les personnes créatives interrogées gèrent d'abord les tensions en jouant le jeu du marché. Elles s'approprient la dimension marchande, et diversifient leur proposition créative. Une autre pratique observée est celle de cultiver sa singularité. En cultivant son propre patrimoine (créatif), son propre statut

(de créatif), et son engagement (via sa création), le professionnel créatif rappelle à tout le monde qu'il est créatif. Enfin, c'est via un art de la fugue que ces personnes créent : Elles s'isolent souvent géographiquement, temporellement et symboliquement, et ont une vie créative foisonnante en parallèle de leur travail.

Les prochaines sections présentent d'abord chaque pratique individuellement avant d'aborder leur interaction.

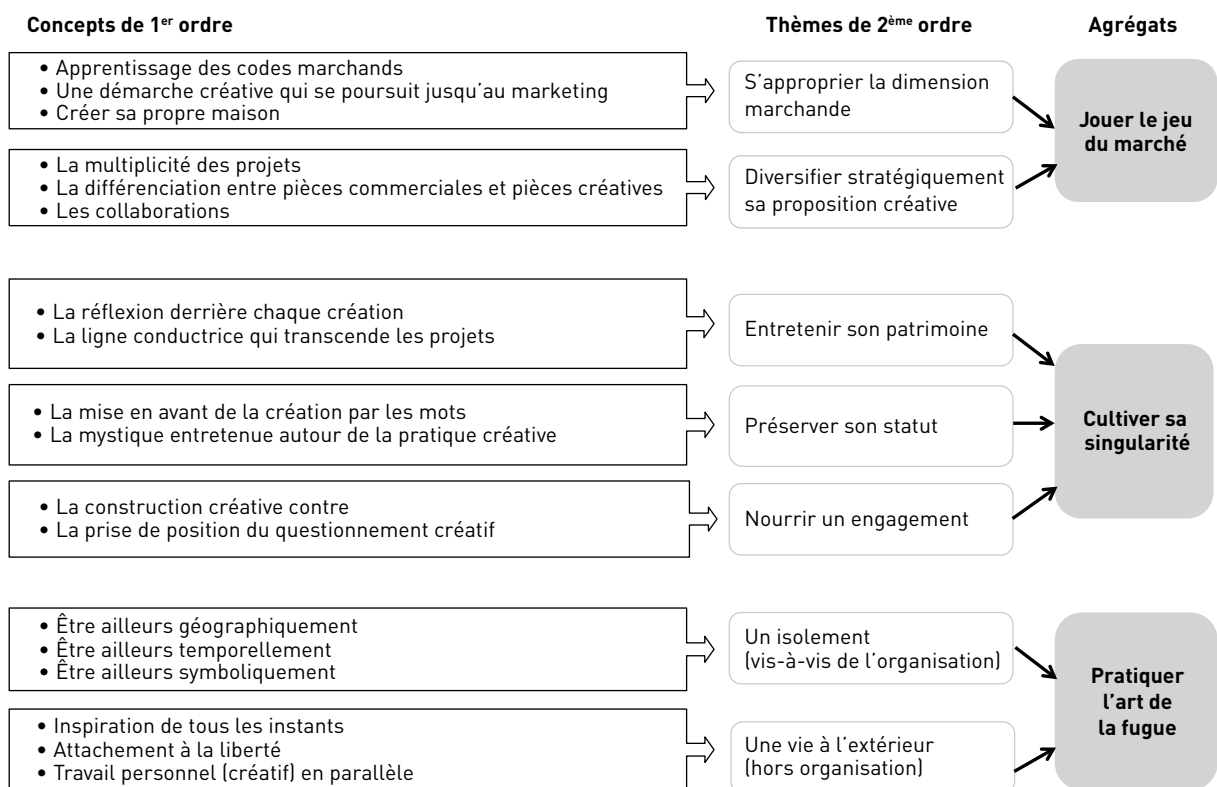
**JOUER LE JEU DU MARCHÉ**

Jouer le jeu du marché implique de s'approprier la dimension marchande et de diversifier stratégiquement sa proposition créative.

**S'approprier la dimension marchande**

Les acteurs créatifs s'approprient la dimension commerciale et l'utilisent comme un outil, un support pour leur création. Par exemple un styliste connaît le vocabulaire marchand et est souvent capable de naviguer entre les pratiques et d'utiliser la représentation pour obtenir davantage de liberté. Comme cette directrice artistique l'explique : « *Mais moi j'adore ça, j'aime bien jouer à la marchande (...) c'est un rôle. ça s'apprend sur le terrain. Je suis un peu comédienne pour certains trucs* ». Connaître le jeu marchand permet de ruser, en anticipant sur les demandes commerciales. Par exemple, un styliste est souvent obligé de couper des modèles dans sa proposition de collection, jugés additionnels ou trop créatifs par l'équipe commerciale. En anticipant sur cette pratique marchande, le styliste va ruser en proposant un surplus de pièces qu'il produit précisément pour

**FIGURE 1**  
**La structure des données**



**TABLEAU 2**  
Donnée représentative, en support de l'interprétation

Agrégats	Thèmes 2 <sup>ème</sup> ordre	Concepts 1 <sup>er</sup> ordre	Exemple de donnée représentative	
<b>JOUER LE JEU DU MARCHÉ</b>	<b>S'approprier la dimension marchande</b>	Apprentissage des codes marchands	« Par exemple il n'y a pas d'étiquette avec la marque, j'ai plutôt décidé d'accoler la marque directement sur le foulard, pour qu'elle reste. Parce que les gens coupent les étiquettes » (directeur général/directeur artistique) « Cette pièce, c'est le truc image, il va te faire rentrer la cliente dans la boutique, mais même si à la fin elle n'achète que du noir et du blanc » (styliste)	
		Une démarche créative qui se poursuit jusqu'au marketing	« Le vêtement doit être visuel. En général c'est des trucs visuels qui fonctionnent dans la comm' » (styliste) « Ces 10 dernières années avec internet, on apprend même maintenant à faire des vêtements qui sont rectangles, puisque l'écran est rectangle, quelque chose qui soit joli, bien pour l'écran » (DG/DA)	
		Créer sa propre maison	« C'est le moment où j'ai actionné le réseau de l'amitié, quand j'ai commencé » (DA) « Nous avons appris à transformer nos faiblesses financières en force créative » (DA)	
	<b>Diversifier stratégiquement sa proposition créative</b>	La multiplicité des projets	« Je conseillais des marques chinoises, donc je faisais du conseil, en Chine, pour en fait faire rentrer du financement dans la société » (DG/DA) « Je travaille sur des dossiers type uniformes événementiels, tenues de scènes, créations pour la publicité, joint venture, collections capsules. Je crée aussi des objets de décoration, je dessine des figurines qui ont plus à voir avec l'illustration et la matière, des dessins à encadrer... » (DG/DA)	
		La différenciation entre pièces commerciales et pièces créatives	« Les produits dérivés, sur le prêt à porter, se vendent. Un pantalon combinaison de la collection Haute couture, par exemple, nous il nous suffit de ne reprendre que le haut en dentelle de cette combinaison et d'en faire un produit dérivé, en t-shirt noir. On est vraiment un laboratoire extrêmement puissant » (DG/DA) « Parfois on fait des choses qui n'ont pas de sens commercialement, mais on le fait quand même parce que c'est pour l'image » (assistant styliste)	
		Les collaborations	« Ces partenariats, je trouve que c'est une ouverture vers l'extérieur et même c'est quelque chose que j'accentuerais plus, à choisir » (DA) « C'est un partage des risques, aussi, financiers. Voire c'est plutôt eux qui prennent le risque finalement » (DG/DA)	
	<b>CULTIVER SA SINGULARITÉ</b>	<b>Entretenir son patrimoine</b>	La réflexion derrière chaque création	« J'ai un rapport assez intellectuel au vêtement, qui raconte finalement une histoire » (DA) « Je trouvais ça intéressant de réfléchir à tout ça, plutôt que de ne faire que des exercices de style dans des choses qui existent déjà depuis très longtemps. Je trouvais ça intéressant de se questionner, qu'est ce qu'on raconte, pourquoi...je trouvais que c'était important de le faire en fait, c'est tout » (styliste)
			La ligne conductrice qui transcende les projets	« Dans tes créations il faut aussi qu'il y ait une ligne directrice et que ça reste toi. Tu ne fais pas un truc pour plaire aux autres, sinon tu restes dans le cercle vraiment commercial » (DA) « Du coup ça donne une espèce de ligne conductrice entre ce que j'ai fait chez (marque 1), ce que j'ai fait chez (marque 2) et maintenant ce que je fais là. Enfin, moi, j'essaye de faire ça, j'essaye qu'il y ait quand même un truc...j'essaye de me reconnaître dans ce que je fais » (styliste)
		<b>Préserver son statut</b>	La mise en avant de la création par les mots	« Le démarrage d'une collection, la page est blanche, c'est toujours excitant » (DA) « Quand je dessine, c'est vital, ça alimente tout le reste » (assistant styliste)
La mystique entretenue autour de la pratique créative			« C'est compliqué comme exercice de mettre tout [la création] à l'oral, d'arriver à se faire comprendre à l'oral, il y a des choses que tu ne peux pas expliquer » (styliste) « Quel message ? Je pense que c'est très subtil, je trouverais ça dommage, de réduire, là, en une phrase...il y a beaucoup d'aspects différents, beaucoup d'entrées... » (styliste)	
<b>Nourrir un engagement</b>		La construction créative contre	« Inventer mes codes, c'est une façon de me distinguer mais aussi d'exister...en réaction. C'est à dire que si je vivais toute ma vie dans le rêve, peut-être que j'aurais moins besoin de créer, d'exprimer. Si je vivais aux Bahamas...tandis que là, je fais quelque chose qui diffère » (DA) « Si quelqu'un vient me voir en me disant 'on le refait ce truc là ça cartonne en ce moment', mais que moi je sens que non, l'année prochaine je n'en aurai plus envie, et bien je ne le fais pas, voilà. Quand c'est dicté par le service commercial, ça s'étiote et c'est insipide et sans odeur, et ça n'attire personne » (DA)	
		La prise de position du questionnement créatif	« A partir du moment où l'on s'exprime dans un domaine, c'est une prise de position. Par rapport à ses pairs déjà. Et après, plus largement, par rapport à des enjeux » (styliste) « Le fil rouge, pour se préserver, c'est un vrai rapport à la résistance, savoir dire 'oui voilà c'est ça que j'ai envie de faire' » (DA)	

**TABLEAU 2**  
Donnée représentative, en support de l'interprétation

Agrégats	Thèmes 2 <sup>ème</sup> ordre	Concepts 1 <sup>er</sup> ordre	Exemple de donnée représentative
<b>PRATIQUER L'ART DE LA FUGUE</b>	<b>Un isolement (vis-à-vis de l'organisation)</b>	Être ailleurs géographiquement	« Quand je commence quelque chose, si je suis coupé après j'ai du mal à m'y remettre. L'idée c'est que je viens ici parce qu'il n'y a personne donc je suis tranquille » (DA) « Je préfère être tranquille quand je dessine. Si je suis là c'est vraiment pour travailler, corriger, faire des mails, faire le plan de collection, regarder les tissus...mais le travail créatif, pur, de dessin...c'est chez moi » (DA)
		Être ailleurs temporellement	« Finalement il faut que je vienne bosser le week-end pour être tranquille. D'ailleurs, c'est ce que je préfère. Venir bosser le samedi après-midi, même le dimanche matin... » (DA) « Le matin je dessine, ce qui me passe par la tête, je fais beaucoup de <i>patouille</i> , du collage, de la peinture...et l'après-midi je check mes mails, les réseaux sociaux...et là je prospecte » (DG/DA)
		Être ailleurs symboliquement	« Ce n'est pas mon boulot, le commercial » (assistant stylisme) « On fait un croquis, on met un petit morceau de matières, un petit morceau de couleur. Mais ça la plupart des gens ne peuvent pas imaginer ce que ça va être à la fin. Les commerciaux encore moins. C'est très abstrait, donc pendant 6 mois, ils regardent ce qu'ils vont avoir, les dessins, mais c'est très difficile de lire un dessin. Donc il y a une espèce de tension qui fait qu'ils ont du mal à imaginer en fait » (modéliste)
	<b>Une vie à l'extérieur (hors organisation)</b>	Inspiration de tous les instants	« Je peux voir un dessin sur un papier peint ou n'importe quoi, hop, je prends une photo. Ou des fers forgés sur les balcons, j'adore aussi ça. Je fais la photo je le donne à mon brodeur, il me fait des dessins » (DA) « Regarder l'extérieur est nécessaire pour être encore plus spécifique mais aussi pour comprendre tout ce qui est sous-jacent. Voir comment l'air du temps ça existe, pourquoi tout à coup la mode, le cinéma, la musique...décident de s'engouffrer dans un courant » (DG/DA)
		Attachement à la liberté	« Je relie ça [ <i>la création</i> ] très fortement à la liberté, à pouvoir s'exprimer, qu'il soit prévu de s'exprimer » (DA) « Quand je ne suis pas bien, je reste dehors. Ils me prennent pour une <i>tarée</i> , mais je continue. Parce qu'en fait il y a des moments dans la vie où c'est très compliqué de pouvoir donner » (DA)
		Travail personnel (créatif) en parallèle	« Personnellement, je suis sur des projets aussi qui m'enrichissent personnellement. Et qui me font avancer. Qui me permettent de ne plus être centrée sur finalement la réussite d'une marque » (DG/DA) « Pour le boulot, comme je suis freinée, je ne peux pas m'impliquer à 100%. (...) Mais après quand je fais mes trucs à côté, là je suis dans mon truc, et je crée, je me dis 'ah oui ça en fait...avec ça....', c'est différent » (assistant styliste)



couper ensuite, et ainsi répondre à l'injonction de devoir réduire sa collection. Disposer du maximum de renseignements et de connaissance marchande est un enjeu vital dans la compétition. Il s'agit d'être au fait des dernières modifications de la règle du jeu, pour jouer avec cette même règle (Moulin, 1992). La pratique marchande devient alors un moyen de revendiquer, négocier et acquérir l'adhésion d'une communauté sociale, pour ainsi avoir accès aux ressources sociales, culturelles et matérielles nécessaires dans la poursuite de ses intérêts (Baker & Faulkner, 1991).

De plus, le processus créatif élargit aujourd'hui son périmètre jusqu'à inclure des réflexes marketing. Les créatifs interrogés connaissent les outils commerciaux, et ils conceptualisent et créent en y pensant, parfois même en y participant. L'aspect marchand est vu comme ce qui leur permet de développer leur création, et ce d'autant plus qu'ils connaissent les codes commerciaux, connaissance aujourd'hui rendue possible par la plus grande porosité avec le département marketing. Ils anticipent la communication par exemple, en proposant une certaine présentation visuelle de leur création : *« Le travail créatif, il s'arrête vraiment quand tu fais le shooting photo...le set-design, la manière dont tu places tes vêtements, ça fait aussi partie de la création »* (Ella, directrice artistique). Les acteurs créatifs vont parfois aussi loin que le marketing de leur propre personne, un *personal branding* dont l'objectif est la différenciation sur un marché fortement concurrentiel.

Enfin, certains acteurs créatifs décident d'embrasser entièrement l'aspect marchand, et créent leur propre organisation. Avec des fonds propres et parfois une autre source en support, ils lancent leur marque pour contrôler et gérer les apports artistiques et marchands de l'intérieur. Habituellement, les acteurs créatifs recrutent dans leurs cercles privés - amis et familles -, où les partenariats de longue date prévalent : *« J'ai une copine qui est pleine de bon sens, à qui j'ai dit «tiens tu ne veux pas venir me filer un coup de main?» et aujourd'hui c'est elle la DG de la boîte »* (Tom, directeur artistique).

### Diversifier stratégiquement sa proposition créative

Les professionnels créatifs embrassent l'action créative de multiples manières : par un travail sur des costumes, sur des tenues de soirées, sur des collections capsules pour d'autres marques; mais aussi au travers de conseil créatif, pour des marques asiatiques par exemple ou même en décoration d'intérieur ou en architecture. Souvent, ils différencient très clairement leur travail créatif de leur travail commercial, et « dosent » leur création en fonction. Pour parer à l'échec commercial, ils développent plusieurs lignes aux côtés de leur création principale : par exemple des accessoires à côté des vêtements. Ils apprennent ainsi à équilibrer leur activité entre projets rémunérateurs et projets stimulants - aux gains plus incertains. Le travail créatif peut alors être pensé de manière pyramidale. Le bas de la pyramide comprend les pièces commerciales, les « reconduits » d'une année à l'autre (les plus grands succès), tandis que le sommet de la pyramide est dédié aux pièces créatives, aussi appelées « pièces images », qui garantissent la reconnaissance pour la gamme : *« Nous allons faire 10 pièces commerciales, et 3 pièces impossibles à vendre. Fais-moi confiance, les trois qui ne se vendront pas sont celles qui te permettront d'expliquer ton histoire dans 20 ans »* explique Anne, directrice artistique.

À un autre niveau, diversifier stratégiquement sa proposition créative signifie également collaborer avec l'extérieur. Les collaborations existent par exemple avec d'autres professionnels créatifs, comme des artisans ou encore d'autres designers. On peut se rapporter ici aux travaux de Montanari *et al.* (2016), qui offrent une vue dynamique du processus créatif en soulignant le travail relationnel que le créatif entreprend pour développer et mettre en œuvre ses idées. Ces collaborations ne sont pas seulement vues comme des ouvertures pour nourrir l'aspect créatif, mais aussi comme un moyen de partager les risques financiers.

### CULTIVER SA SINGULARITÉ

Un autre ensemble de pratiques observées chez les personnes interrogées renvoie à une singularité constamment travaillée : via l'entretien d'un patrimoine personnel, la préservation de son statut de créatif et l'engagement de la pratique créative.

#### Entretenir son patrimoine

Au sein des logiques marchandes, préserver son patrimoine créatif est une manière de garantir la continuité et l'espace pour un travail créatif. Les personnes interrogées défendent leur propre style, qui provient d'une réflexion mûrement pensée : *« Ça ne me suffisait pas de me lancer dans la mode. J'avais besoin de donner du sens à ma création, donc j'ai écrit pendant des mois, avant de me lancer »* (Maria, directrice artistique). Il y a une signification derrière chaque création, et c'est cette continuité qui fait émerger une véritable signature créative. Beaucoup d'acteurs créatifs insistent sur la nécessité d'être cohérent tout en créant. Le long terme est souvent mentionné. Menger parle d'« obsession de patrimonialisation » : conserver pour s'identifier à une lignée d'invention (2009). La cohérence entre les propositions créatives structure le patrimoine créatif et permet à la personne créative d'être reconnue, comme l'exprime ce styliste : *« J'essaie d'avoir une ligne conductrice. C'est important parce qu'autour de tout ça, cet univers de blogueurs, de journalistes, de tendances, tu peux vite dévier (...) Mon esprit arrive à avoir des petites œillères, je poursuis mon inspiration, à travers les collections »*.

#### Préserver son statut

En insistant constamment sur la part créative de leur travail, les acteurs créatifs revendiquent leur statut spécifique. Ils savent que les organisations créatives ont besoin d'un apport créatif, et construisent cet espace créatif aussi au travers des mots et des récits. Ils appuient de manière récurrente sur leur différence, et ainsi sur l'espace requis pour leur pratique. Un professionnel créatif met en avant son statut de « créa » : *« Être créatif ce n'est pas comme un boulot, comme la compta...où à 5 heures de l'après-midi tu te dis c'est bon je peux y aller et revenir lundi »*. À écouter ces acteurs créatifs, on imagine qu'ils sont le point de départ du processus, qu'à partir d'eux tout arrive : *« Les créas, c'est la première étape...pour que toutes les autres personnes fassent ensuite leur boulot »*. Les créatifs interrogés revendiquent souvent être les premiers de la « chaîne de création », or dans la majorité des organisations créatives aujourd'hui ce n'est pas le cas. Comme vu en entretien avec différents acteurs du secteur, c'est le plan de collection commercial qui constitue la première étape, et brosse la ligne directrice pour la création. La « page blanche créative » est un phénomène quasi-inexistant dans l'industrie :

le directeur artistique reçoit le plan de collection, basé sur les résultats de l'année précédente, et doit composer avec ce plan.

Le statut spécifique de créatif est aussi protégé par un mystère entretenu autour des pratiques de création. En effet, les acteurs créatifs expliquent rarement la manière dont ils créent, les raisons pour lesquelles ils créent. « *Comment préservez-vous votre créativité? - On n'en parle pas. Personne n'en parle* » insiste Andreas, directeur artistique. La majorité des personnes interrogées expliquent qu'il leur est difficile de mettre en mots le travail créatif. Elles évoquent souvent l'intuition ou d'autres ressources éloignées de la rationalité et du champ lexical de l'efficacité et de la productivité rencontré ailleurs dans l'organisation.

### Nourrir un engagement

Cultiver sa singularité en tant que personne créative intervient également via une pratique engagée. La construction créative se positionne fréquemment « contre », conséquence d'une personne créative souvent en opposition; soit contre le département marketing - si elle est salariée, ou contre les grands groupes et conglomerats - si elle a sa propre maison. Cela se traduit par exemple par le refus d'incorporer une tendance du moment dans la proposition à délivrer. La passion est définie par la négative, en définissant ce qu'est le profit - et donc ce que n'est pas la passion. Dans tous les cas, le système économique est personnifié : « *Les commerciaux ont des enjeux et des manières de voir et de comprendre le monde qui sont différentes...L'industriel veut fabriquer le plus possible, le commercial veut vendre autant que possible, et les autres, nous, on essaye de raconter des histoires* » (Henri, designer).

Souvent la proposition créative implique une prise de position, comme celle de ne pas suivre le calendrier du système (2 collections par an), d'inventer de nouveaux codes pour le milieu ou encore de protester en faveur de l'écologie. Le mot résistance est revenu régulièrement dans les entretiens. Toutes ces actions sont initialement pensées pour permettre la création, mais au final jouent un rôle pour le collectif. L'appartenance au collectif se fait sur la base d'une affinité autour d'un projet créatif. Il s'agit alors de se positionner contre une forme dominante ou instituée, critiquée en général parce qu'elle imposerait un discours unique, ou parce qu'elle aurait perdu sa propre essence créative (Simon, 2009).

Les pratiques créatives initiales, artistiques et poétiques, deviennent alors politiques : elles lancent une note de discord dans le contexte rationnel environnant, rendant possibles les pratiques réfractaires. Pourtant les acteurs créatifs interrogés n'invoquent pas de stratégie politique précise, ni même spontanément le sujet des syndicats ou les conditions de travail de la convention collective de la couture. C'est bien plus au travers de leur pratique créative qu'ils amènent un changement.

### PRATIQUER L'ART DE LA FUGUE

À d'autres moments c'est la fuite qui permet le souffle : créer hors les murs de l'organisation et soigner la richesse d'un quotidien en dehors de celle-ci.

### Un isolement (vis-à-vis de l'organisation)

Via un isolement géographique, d'abord. Nombreux sont les créatifs qui s'installent ailleurs que dans l'organisation pour créer,

souvent chez eux. Ces moments ne tiennent pas du même esprit que les horaires décalés ou flexibles qui se répandent aujourd'hui avec les nouvelles pratiques de travail (De Vaujany *et al.*, 2016). Il s'agit plutôt du retrait volontaire d'un environnement trop connoté par l'organisation et sa culture pour pouvoir travailler. C'est également temporellement que le retrait s'exprime. En effet, on remarque une séparation temporelle entre création et gestion. Les acteurs créatifs *œuvrent* à leur mission créative toute la matinée pour ensuite faire le reste l'après-midi, ou isolent quelques jours dans la semaine entièrement dévoués à la création. Enfin, l'isolement symbolique est fort également. Les personnes interrogées parlent plus aisément de l'aspect créatif de leur travail que du reste. En entretien, elles confient volontiers vouloir se concentrer davantage sur leurs missions créatives : « *Le design c'est un travail très abstrait...normalement, en tant que créatif, on ne devrait pas avoir de gestion* » insiste un styliste.

### Une vie à l'extérieur (hors organisation)

Par ailleurs, les personnes interrogées ont souvent une vie parallèle foisonnante en dehors de l'organisation. Elles parlent beaucoup de ce qui se passe en dehors de ses murs. L'inspiration des personnes créatives est constante et démontre une grande capacité à être ouvert et réceptif à l'extérieur. Cette curiosité de l'instant présent, souvent entendue au fil des entretiens comme l'envie d'« être au présent » ou encore d'« être dans le moment », amène à une perception affinée de l'environnement. La réceptivité et l'intégration créative d'un large nombre d'éléments, divers en nature et en occurrence, constituent l'intention créative unique. Cette conceptualisation holistique de la création n'appréhende pas le monde comme réceptif passif d'une idée ou d'une action humaine, mais bien plus comme un participant actif dans la création, qui résonne et qui peut tout changer : « *Mon cerveau est constamment actif...avec la création c'est difficile de couper. Je prends tout, la rencontre avec de nouvelles personnes, les longues marches...comme du bonus, de l'inspiration...Je vois un homme dans la rue et j'aime sa posture, hop, je prends une photo* » explique Mathilde, directrice artistique. Cette implication de la part des sujets créatifs suppose cependant que l'organisation libère volontairement des ressources pour une telle exploration créative, et qu'elle accepte de voir ses routines perturbées.

Les personnes interrogées semblent très attachées à la liberté, elles aiment être capables d'organiser leur temps comme elles le souhaitent. Elles relient très fortement la création à la liberté et à l'espace d'expression, et n'hésiteront pas à ne pas se rendre sur leur lieu de travail une matinée par exemple, si le moment semble peu propice à créer. Le champ lexical de l'affranchissement parcourt l'ensemble des entretiens. Face à ces réflexions, c'est précisément la capacité de l'organisation à créer les conditions de sa propre déstabilisation pour anticiper l'imprévu qui se voit questionnée.

Enfin, la majorité des personnes interviewées ont une production créative personnelle en parallèle, sans ambition marchande. Ces projets sont faits sans filtre, si ce n'est celui de la création pour la création. C'est ainsi que Julie, assistante styliste, se confie : « *A un moment je me suis dit 'il faut que je fasse quelque chose où je peux me lâcher', pour pouvoir ensuite aller au boulot relax...J'ai besoin de créer, sinon je suis frustrée. L'année dernière j'étais frustrée, il me manquait quelque chose. Et alors je me suis dit 'je sais : il faut que j'ai mes propres projets à côté'* ». Ce sont ces projets, précisément sans profit, qui amènent la respiration

nécessaire pour créer dans l'organisation. Souvent la création revient comme une nécessité. Si exercée sous contrainte dans l'organisation, alors elle vient s'exprimer dans un lieu autre, sans objectif précis ou prédéfini.

Nous avons donc déroulé trois grands ensembles de pratiques qui permettent aux créatifs de manœuvrer sous contrainte économique. Nous insistons maintenant sur la relation dynamique qui les relie, au sein d'un même ensemble.

### L'INTERACTION ENTRE PRATIQUES

Si isolée, une des trois pratiques ci-dessus peut facilement exacerber le conflit, là où les tâches requièrent continuellement une collaboration active entre représentants des différents contextes que sont commerce et création. Ce qui importe ici tient des processus dynamiques qui combinent les trois ensembles de pratiques. Afin d'assurer leur coexistence sur le long-terme et de tirer profit de leur complémentarité, le risque d'une dérive ou d'une absorption d'un contexte par un autre doit être contrebalancé. Aussi, les pratiques dialoguent entre elles, sont inter-reliées, chacune concerne l'autre et vice versa. Ce n'est pas l'histoire d'un acteur qui joue avec le marché, puis ensuite joue le créatif. Ces deux (puis trois) pratiques se répondent, débattent, se disputent un espace, à l'image de nombreux jeunes créateurs qui, embauchés par de grandes maisons, décident d'ouvrir ou de conserver leur propre ligne à côté. Les arbitrages se tissent au quotidien, avec des créatifs qui rencontrent des difficultés face à ces arbitrages, évoluent d'une pratique à l'autre, renégocient en permanence les conditions de résolution de la tension.

Il s'agit alors de déconstruire la linéarité de notre récit pour comprendre que ces trois ensembles de pratiques circulent et évoluent sur le moment selon ce que la situation exige. Plus que trois catégories de pratiques, nous insistons sur l'ensemble que forment ces trois catégories, c'est cet ensemble qui permet la gestion de la tension. *Jouer le jeu du marché* intervient suite à un besoin de composer avec la nécessité économique. Cependant, jouer le jeu du marché davantage que nécessaire présente des limites, comme le manque de nouveauté (à l'entrée sur le marché) ou de renouvellement (après quelques années). *Cultiver sa singularité* dans ce jeu du marché prononcé est ainsi une manière de préserver son périmètre, d'assurer sa signature créative, de la renforcer sur le long-terme sur ce même marché. Quelle que soit la façon dont ils jouent avec le marché, les professionnels créatifs insistent sur leur différence à un moment donné. Ils réalisent la valeur qu'ils représentent pour l'organisation, une valeur constituée de cette différence qu'ils revendiquent. La prise de position que leur questionnement créatif implique parfois renforce ce phénomène. Affirmer sa différence est aussi une manière de justifier sa fuite de l'organisation (*l'art de la fugue*). La combinaison entre intégration (*Jouer le jeu du marché*) et différenciation (*Cultiver sa singularité*) fait écho à Purdy & Gray (2009), dont les travaux démontrent qu'enjamber deux logiques conflictuelles nécessite un mécanisme en contrepoids. L'art de la fugue survient suite à un jeu du marché et à une singularité affirmée, venant compléter la relation dynamique nécessaire à l'équilibre des forces, en désamorçant une tension inévitable.

### L'INTÉGRATION DES PRATIQUES : ENTREtenir LE TROUBLE DU CRÉATIF

En conséquence, un certain flou s'installe via cette dynamique. La liberté et le caractère individuel du créateur tolèrent mal les procédures d'identification et d'immatriculation : entretenir le flou en naviguant entre les différentes pratiques et contextes permet au créatif de ne pas s'enfermer et ainsi d'avancer. Aussi, les configurations dans lesquelles s'inscrivent ces pratiques d'appropriation sont sensibles à la variation, dans l'espace et dans le temps (Moulin, 1992). Suivant l'évolution de leurs pratiques, les acteurs observés semblent adopter les différentes positions identifiées par Jones *et al.* (2016), celle du *maverick*, du *mainstream*, du *misfit* et de l'*amphibian*, comme autant de positions qui s'illustrent selon le moment et le contexte le long du processus de création. Des pratiques contradictoires étaient souvent mentionnées au cours d'un même entretien, une personne interrogée exprimant par exemple son refus des réflexes commerciaux à un moment donné, pour ensuite en revendiquer plusieurs un peu plus loin dans l'entretien.

À la fois fidèle car jouant le jeu, mais infidèle car s'en moquant et cultivant sa singularité, le créatif serait par moment croyant, par moment païen, allant jusqu'à la fugue. Au cœur de ces pratiques d'appropriation, nous proposons alors la notion de *trouble du créatif*. Chaque ensemble de pratiques contribue de manière distincte à la coexistence des contextes. C'est uniquement via le concert des trois que la coexistence s'ajuste vers une tension constructive, le trouble du créatif. Nous comprenons ainsi ce trouble comme un état de flou et d'ambiguïté permanent dans lequel se trouve le créatif, étant à la fois affilié à l'organisation et dans la rupture vis-à-vis de celle-ci pour réussir à créer.

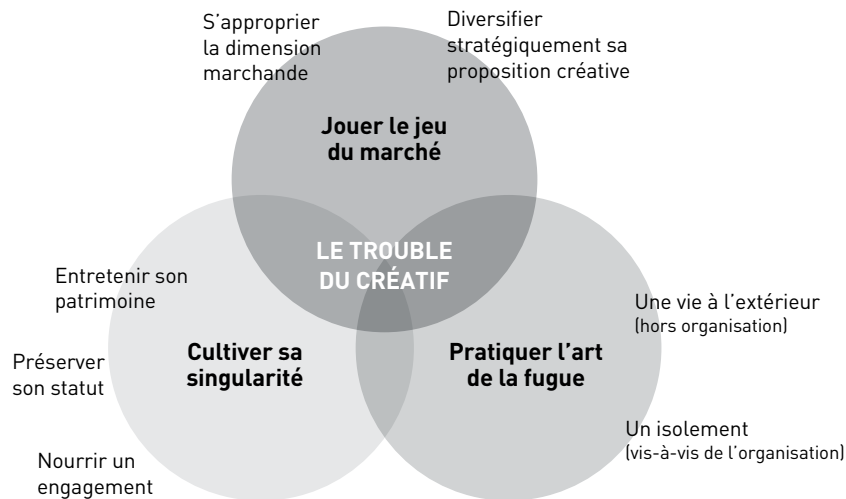
### Discussion

Nous avons posé la question des pratiques déployées par les acteurs créatifs dans un environnement marchand. Créant sur ce que l'on peut appeler un canevas commercial, les acteurs créatifs doivent comprendre les règles de fonctionnement du marché. Nous avons observé des acteurs qui jouent le jeu du marché et endossent un rôle actif vis-à-vis de ces règles, tout en cultivant leur singularité. Ils insistent sur leur spécificité, en entretenant une signature (créative) et un statut (créatif), sur fond d'engagement. Le processus créatif devient questionnement créatif, défiant certaines idées économiquement conditionnées. Aussi, c'est en recherchant l'autonomie que les acteurs créatifs désamorcent la tension. Ils s'échappent de l'organisation au sens littéral (géographiquement, temporellement) comme au sens figuré (symboliquement). Au fil de ces différentes pratiques, un flou vis-à-vis de l'organisation est maintenu, délibérément changeant.

À la suite de ces résultats, nous proposons deux contributions qui permettront d'élargir la définition de la créativité en industrie créative.

Une première contribution souligne les pratiques que les créatifs développent dans leur travail au quotidien. Via ces pratiques, arrangements constamment (re)négociés, les créatifs adoptent une position intentionnellement évasive, hors de portée de tout cadrage

**FIGURE 2**  
**L'intégration des données: le trouble du créatif**



En deuxième point, nous développons le concept de *trouble du créatif*, impliquant et impliqué par cette position évasive composée d'arrangements. Nous concluons en insistant sur l'importance de ce trouble comme zone d'ambiguïté, en soulignant la fluidité et le souffle qu'une telle zone instaure au sein des industries créatives plus largement.

**UNE POSITION ÉVASIVE, QUI OSCILLE CONSTAMMENT**

Nos résultats permettent d'élargir la définition de la créativité dans les organisations dites créatives. Être créatif au sein d'un espace marchand n'implique pas que des pratiques créatives. En d'autres mots, pour être créatif, il ne suffit pas d'être uniquement créatif; il faut également naviguer entre des pratiques qui vont aménager l'espace suffisant pour créer. L'espace de création nécessite des arrangements, remettant parfois en cause les frontières de l'entreprise - quand l'activité créative se fait hors les murs - et posant en même temps la question de leur nécessité pour l'émergence de solutions créatives. Pour éviter l'uniformisation non seulement de son travail mais aussi de sa personne (Nixon, 2009), le créatif va par exemple suivre une ligne conductrice qui lui est propre ou encore insister sur son engagement, autant de manières d'éviter la position d'agent modulable à la créativité disciplinée (Raunig & Ray, 2007). La nature de la difficulté peut varier, tout comme la nature des pratiques qui peuvent être multiples. Mais ce qui attire l'attention, c'est précisément que des pratiques émergent *systématiquement*, en réaction. Elles permettent de jouer sur les frontières de ce qui est visible ou invisible, l'objectif étant d'outrepasser les injonctions et paradoxes qui existent au sein des organisations. À la manière du bricoleur organisationnel qui se constitue dans le temps un répertoire de ressources cognitives et matérielles (Duymedjian & Rüling, 2010), on peut alors envisager les pratiques déployées comme l'outillage cognitif du créatif. Différencier les pièces commerciales des pièces créatives

par exemple ou encore établir des collaborations en externe, pour mieux créer. Les pratiques développées par ces acteurs à la recherche d'autonomie vis-à-vis de l'organisation, en s'isolant et en construisant une vie très riche en dehors, sont une manière de respirer au sein d'un système qu'ils subvertissent, qu'ils aménagent, qu'ils bricolent. En fin de compte, le travail créatif en arrangements fournit les niches d'autonomie nécessaires et pourtant absentes de l'organisation du travail prescrit.

Via ces arrangements et ressources, le créatif se construit alors comme dissident non pas de l'organisation, mais *dans* l'organisation. A la suite de Jones *et al.* (2016) qui enquêtent sur la notion d'agence, nous pourrions parler de la position d'évasif créatif, entretenue via les arrangements soulignés. A la fois dans la remise en cause (*maverick*) et l'adoption (*mainstream*), l'à-côté (*misfit*) et l'hybridité (*amphibian*), le créatif entretient une position évasive, où les facettes se succèdent suivant les différents degrés de son travail. C'est précisément l'oscillation entre pratiques qui lui permet d'adopter ces différentes formes d'agence. Dans une industrie marquée par l'imprévisibilité (Caves, 2000), les acteurs créatifs composent par exemple en développant de multiples projets et collaborations et en intervenant par moments sur le volet marketing. Ces efforts économiques se voient ensuite contrebalancés par des projets personnels éloignés des préoccupations commerciales et précisément sans ambition de faire du profit. Ainsi l'association spécifique entre pratiques pour naviguer entre ces positions n'est pas prescrite mais bien instituée par le créatif sur le moment. Au fil d'une journée, la relation entre les pratiques se déroule au travers des tâches quotidiennes, via une écoute et une sensibilité attentive aux exigences spécifiques d'une situation donnée. Les frontières entre positions sont en flux et en flou permanent. Non seulement au cours du processus de création, mais aussi à l'échelle d'une carrière (Montanari *et al.*, 2016). Finalement, via ces allers et retours entre pratiques, c'est l'aspect évasif qui s'impose comme constante et ainsi caractérise le mieux la position du créatif.

Par conséquent, l'enjeu de cette recherche est de donner à voir la trame de la « rouerie professionnelle » des créatifs (Moulin, 1992), le fil blanc dont celle-ci est cousue. Le quotidien du créatif est fait de périodes critiques où les positions se redéfinissent, se redistribuent, s'inversent via les arrangements du quotidien; où ce qui s'opposait en pratique se conjugue (le jeu du marché), se recouvre (la singularité cultivée) et parfois se détourne (l'art de la fugue). Cette étude enrichit la littérature existante sur le concept de rôle comme ressource (Alvarez *et al.*, 2005; Baker & Faulkner, 1991) en s'intéressant aux pratiques que déploient les créatifs pour assurer la combinaison, la succession et la consolidation des positions en vue de mobiliser les ressources nécessaires. Le contournement devient possible pour utiliser les outils marchands comme eux, acteurs créatifs, le souhaitent; et non pas tout à fait de la manière dont l'ont pensé leurs concepteurs. Indéchiffrables, ils vont par exemple un jour prendre part aux discussions commerciales, un autre se positionner contre ces mêmes discussions avec véhémence.

### LE TROUBLE DU CRÉATIF : FLUCTUER POUR MIEUX CRÉER

La position évasive du créatif que nous venons d'esquisser repose sur l'ensemble des pratiques qui constituent le trouble du créatif. Le créatif est à la fois affilié à l'organisation et dans la rupture vis-à-vis de celle-ci pour réussir à créer. Maintenir le trouble permet de temporiser la réunion entre commerce et création. En ce sens, le trouble du créatif peut être perçu comme la pierre angulaire de la créativité dans les organisations créatives, le désordre qui mène à l'ordre, permettant la combinaison entre jeu avec le marché, singularité affirmée et art de la fugue. La notion de trouble implique également le décalage par rapport à la norme, pour un créatif qui dévie du comportement attendu en organisation - être par exemple absent aux horaires attendus. Oscillant entre rejet et appartenance, méfiance et nécessité, entretenir la confusion permet de maintenir l'authenticité.

En définitive, nous arguons que commerce et création s'équilibrent via des itérations fluides au fil des trois ensembles de pratiques identifiées, semant le trouble nécessaire pour manœuvrer paisiblement. Même si le trouble du créatif et le flou qui en dérive varient considérablement selon les créatifs, l'un adoptant telle ou telle pratique, absente du quotidien d'un autre, c'est néanmoins autour d'une interaction entre ces pratiques que s'organise le système actuel de la vie créative en contexte marchand.

Nous prolongeons ainsi la notion d'oscillation de Jay (2013) en démontrant comment les individus oscillent de manière rapide et continue entre les domaines - ici commerce et création. Nos résultats mettent en lumière des comportements de travailleurs créatifs oscillant entre rupture (je suis très différent) et jeu (mais je connais vos codes marchands). L'équilibre s'opère via un parcours fait de multiples interactions, la situation exigeant l'activation d'une logique alternative n'étant jamais loin. Là où la rationalisation prédomine (Tschang, 2007), le créatif s'approprie les codes de cette même rationalisation (il diversifie sa proposition créative, il crée sa propre maison) pour la maîtriser à un moment et la contourner à un autre. Si la structure de l'organisation empêche la créativité (Linstead, 2010), le flou sera le moyen qu'emploient les créatifs pour contourner la manufacture de leur authenticité. C'est via ce flou qu'ils arrivent à s'engager pleinement, celui-ci permettant une marge de manœuvre pour

créer les conditions de la création : le slack créatif nécessaire (Cohendet & Simon, 2007). Le réservoir d'idées et de connaissances à la disposition des individus serait notamment constitué de ces zones d'ombre entretenues par le trouble.

Nous contribuons ainsi à la littérature sur les industries créatives en élargissant la compréhension des leviers de l'innovation telle que répandue aujourd'hui dans la communauté scientifique. Plutôt que d'étudier principalement des leviers uniquement positifs, nets et efficaces, se tourner en complément vers des leviers qui prennent en compte les glissements, le conflit, la confusion. En effet, la suppression des tensions est impossible à articuler au cours d'un travail créatif. Au contraire, le trouble du créatif et les bénéfices du flou qu'il entretient reposent sur un système de pratiques au sein duquel les évasifs créatifs promulguent continuellement le conflit et l'interdépendance des deux logiques. Ils les séparent et les intègrent de manière itérative suivant des cycles de jeu avec le marché, de singularité affirmée et de fugue. Évoquer ces ajustements contribue à rendre explicites les relations de pouvoir à l'œuvre dans tout processus de création, ces pratiques pouvant être comprises comme l'art et la manière d'organiser les luttes et l'assise des positions : fluctuer pour mieux créer.

Cet espace d'ombre interroge alors les processus d'ouverture à mettre en place dans l'entreprise pour permettre les arrangements. Les exigences dans le travail créatif sont variables, la saillance des domaines (créatif et marchand) difficile à saisir, et la capacité à rééquilibrer ces domaines ad hoc est cruciale (Leavitt *et al.*, 2011). Dans ces situations une approche stable et structurelle pour l'équilibre entre commerce et création serait inadaptée. C'est un équilibre qui se négocie ad hoc, au jour le jour, et demeure précaire tant un coup assené à l'équilibre peut à tout moment réviser l'ensemble. Ainsi, c'est en insistant sur le quotidien que nous achèverons cette discussion. Le management de la complexité entre commerce et création pourrait emprunter les chemins de la pratique quotidienne. Nous alignons ici notre propos avec la littérature sur les pratiques (Abdallah *et al.*, 2017; Gherardi, 2000). Ce sont les acteurs créatifs eux-mêmes, conscients des exigences conflictuelles qui caractérisent leur travail, qui ont une compréhension *pratique* de la navigation entre domaines. Comme le démontre la notion de trouble du créatif, les pratiques observées ne simplifient ni ne résolvent le dilemme initial, plutôt, elles maintiennent ce dilemme et donc ces différents contextes en tension constructive. Quand le trouble fait partie d'un ordre persistant sur le long-terme, il n'est pas expérimenté comme problématique. Au fil du temps, les réponses à ce dilemme qui forme une partie désormais connue du travail quotidien peuvent devenir habituelles et banales, nichées au sein des compréhensions pratiques des acteurs. Dans la pratique, la gestion des tensions devient accomplissement continu et volontaire. Ainsi, et en contraste avec l'accent placé par la littérature existante sur la créativité, ce ne sont pas les leaders ou les managers qui peuvent appréhender ces univers multiples, mais bien plus ces acteurs ordinaires, qui font leur travail ordinaire, et vivent cette complexité au quotidien.

En conclusion, si nous espérons avoir démontré le potentiel théorique et pratique d'une réflexion sur les arrangements humains dans le déploiement de la créativité, ces questions n'en sont qu'aux prémises et mériteraient d'être approfondies.

L'imaginaire de ces pratiques pourrait véritablement enrichir le champ de la créativité, en observant par exemple la perception et compréhension de celles-ci par les acteurs créatifs eux-mêmes, ainsi que la variation suivant le poste ou le secteur. Élargir le spectre des interrogés aux managers et CEO des entreprises ciblées permettrait aussi d'apporter une mise en perspective des dires de ces acteurs créatifs. Prolonger l'empirie avec de l'observation permettrait également de pallier au biais méthodologique de l'utilisation d'entretiens pour accéder aux pratiques; le discours étant coloré par les croyances et limites de la subjectivité des interrogés (Alvesson, 2011). Enfin, la mise en évidence de ces ajustements pose la question de l'accommodement de l'entreprise, et du rôle de cette dernière vis-à-vis des acteurs créatifs, entre souplesse et arrangements. Ces pratiques qui assistent l'activité créative demeurent en effet souvent méconnues, peu visibles et par conséquent non reconnues au niveau managérial.

### Bibliographie

- ABDALLAH, C., BASQUE, J. & ROULEAU, L. (2017). « Designing Strategy as Practice Research », dans C. Cassell, A.L. Cunliffe et G. Grandy (dir.). *Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*. London : Sage, 608-641.
- ALVAREZ, J. L.; MAZZA, C.; STRANDGAARD PEDERSEN, J. & SVEJENOVA, S. (2005). « Shielding idiosyncrasy from isomorphic pressures : Towards optimal distinctiveness in European film making », *Organization*, vol.12, n°6, 863-888
- ALVESSON, M. (2011). *Interpreting Interviews*. London, Sage, 176 p.
- AMABILE, T. (1988). « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol.10, n°2, 123-167
- ANDRIOPOULOS C. (2003). « Six Paradoxes in Managing Creativity : An Embracing Act », *Long Range Planning*, vol.36, n°4, 375-388
- BAKER W. & FAULKNER R. (1991). « Role as resource in the Hollywood film industry », *American Journal of Sociology*, vol.97, n°2, 279-309
- BARKEY, K. & GODART, F. C. (2013). « Empires, Federated Arrangements, and Kingdoms : Using Political Models of Governance to Understand Firms' Creative Performance », *Organization Studies*, vol.34, n°1, 79-104
- BECKER, H. S. (1982). *Art worlds*, Berkeley CA, University of California Press, 440 p.
- BILTON, C. (2011). « Book Review- Managing Creativity : Exploring the Paradox, by Townley, B. and Beech, N. Cambridge University Press, 2009 ». *Cultural Trends*, vol. 20, n°2, 205-207
- BRUNET, J. (2009). « Montréal, ville créative : le cas de l'industrie cinématographique », *Management International*, vol.13, 125-133
- CAVES, R. (2000). *Creative Industries : Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, Harvard University Press, 464 p.
- COHENDET, P. & SIMON, L. (2007). « Playing across the playground : Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm », *Journal of Organizational Behavior*, vol.28, n°5, 587-605
- 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*, vol 13, 159-163
- DION, D. & ARNOULD, E. (2011). « Retail Luxury Strategy : Assembling Charisma through Art & Magic », *Journal of Retailing*, vol.87, n°4, 502520
- 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*, vol.8, n°3, 3-9
- DUYMEDJIAN, R. & RÜLING, C.C. (2010). « Towards a foundation of bricolage in organization and management theory », *Organization Studies*, vol.31, n°2, 133-151
- EIKHOF, D.R. & HAUNSCHILD, A. (2007). « For art's sake! Artistic and economic logics in creative production », *Journal of Organizational Behavior*. vol.28, n°5, 523-538
- 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*, vol.28, n°5, 511-521
- FLEW, T. (2012). *The Creative Industries, Culture & Policy*. Sage, 248 p.
- GHERARDI, S. (2000). « Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations », *Organization*. vol.7, n°2, 211-223
- GLASER, B. & STRAUSS, A. (1967). « *The discovery of grounded theory* », Chicago, Aldine, 271 p.
- GLYNN, M. A. (2000). « When cymbals become symbols : Conflict over organizational identity within a symphony orchestra », *Organization Science*, vol.11, n°3, 285-298
- GODART, F., & MEARS, A. (2011). « Prise de décision créative en situation d'incertitude : le cas de la sélection des mannequins par les maisons de mode », *Sociologie et Sociétés*, vol.43, n°1, 175-199
- HIRSCH, P. M. (2000). « Cultural industries revisited », *Organization Science*, vol.11, n°3, 356-361
- JAY, J. (2013). « Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations », *Academy of Management Journal*, vol.56, n°1, 137-159
- JONES, C., ANAND, N. & ALVAREZ, J-L. (2005). « Manufactured authenticity and creative voice in cultural industries », *Journal of Management Studies*, vol.42, n°5, 893-899
- JONES, C; SVEJENOVA, S; PEDERSEN, J; TOWNLEY, B (2016). « Misfits, Mavericks and Mainstreams : Drivers of innovation in the creative industries », *Organization Studies*, vol.37, n°6, 751-768
- JULIER, G. (2009). « Playing the System : design consultancies, professionalisation and value », in Townley, B. and Beech, N. *Managing Creativity : Exploring the Paradox*, Cambridge University Press, 206-224
- KHAIRE, M., & HALL, E. (2016). « Medium and message : Globalization and innovation in the production field of Indian fashion », *Organization Studies*, vol.37, n°6, 845-865
- KOIVUNEN, N. (2009). « On Creativity, Art & Economy », in Koivunen, N., Rehn, A. *Creativity and the contemporary economy*, CBS Press, 13-31
- LAMPEL, J.; LANT, T.K. & SHAMSIE, J. (2000). « Balancing Act : Learning from Organizational Practices in Cultural Industries », *Organization Science*, vol.11, n°3, 263-269
- LEAVITT, K., REYNOLDS, S., J., BARNES, C., M, SCHILPZAND, P., & HANNAH, S., T. (2012). « Different hats, different obligations : Plural occupational identities and situated moral judgments », *Academy of Management Journal*, vol.55, n°6, 1316-1333

- 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, 125-148
- LINSTEAD, S. (2012). « Book review-Critique of creativity : Precarity, Subjectivity, and Resistance in the Creative Industries, by Raunig, G.; Ray, G. & Wuggenig, U. (2011) », *M@n@gement*, vol.15, n°2, 239-244
- LOCKE, K. (2001). *Grounded theory in management research*, Thousand Oaks, Sage, 160 p.
- 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*, vol.38, n°3, 6-15
- MENGER, P.M. (2009). *Le travail créateur : S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Seuil, 670 p.
- MEZIAS, J. & MEZIAS, S. (2000). « Resource partitioning and the founding of specialist firms : The American feature film industry, 1912-1929 », *Organization Science*, vol.11, n°3, 306-322
- MONTANARI, F.; SCAPOLAN, A. & GIANECCHINI, M. (2016). « Absolutely free? The role of relational work in sustaining artistic innovation », *Organization Studies*, vol.37, n°6, 797-821
- MOULIN, R. (1992). *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, Flammarion, 423 p.
- NIXON, S. (2009). « Provincial parvenus : the subaltern sensibility of London advertising creatives », in Pratt A. & Jeffcutt P. *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*, London, Routledge, 1-20.
- PATRIOTTA, G. & HIRSCH, P. (2016). « Mainstreaming innovation in art worlds : Cooperative links, conventions and amphibious artists », *Organization Studies*, vol.37, n°6, 867-887
- PATTON, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, Thousand Oaks, Sage, 832 p.
- POWELL, W.W. & SANDHOLTZ, K. (2012). « Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.6, n°2, 94-115
- PURDY, J.M. & GRAY, B. (2009). « Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields », *Academy of Management Journal*, vol.52, n°2, 355-380
- RAUNIG, G. & RAY, G. (2007). *Art and Contemporary Critical Practice : Reinventing Institutional Critique*, London, Mayfly, 288 p.
- SIMON, L. (2009). « Underground, upperground et middleground : Les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville », *Management International*, vol.13, 37-51
- SLAVICH, B. & CASTELLUCCI, F. (2016). « Wishing upon a star : How apprentice-master similarity, status and career stage affect critics' evaluations of former apprentices in the haute cuisine industry », *Organization Studies*, vol.37, n°6, 823-843
- TSCHANG, F.T. (2007). « Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity », *Organization Science*, vol.18, n°6, 989-1005
- ÜBERBACHER, F.; JACOBS, C. D. & CORNELISSEN, J. P. (2015). « How Entrepreneurs Become Skilled Cultural Operators », *Organization Studies*, vol.36, n°7, 925-951
- DE VAUJANY, F.X.; BOHAS, A.; FABBRI, J.; LANIRAY, P. (2016). « Nouvelles pratiques de travail : La fin du clivage salariat-entrepreneuriat? », Rapport de recherche, Research Group on Collaborative Spaces
- WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E. & GRIFFIN, R. W. (1993). « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of Management Review*, vol.18, n°2, 293-321