

Créativité en action : esquisse de la figure du traître et de ses stratégies disruptives

Mihaela Dramba

▶ **To cite this version:**

Mihaela Dramba. Créativité en action : esquisse de la figure du traître et de ses stratégies disruptives. Congrès de la SFSIC "Création, créativité et médiations", Jun 2018, Paris, France. hal-03031974

HAL Id: hal-03031974

https://univ-rennes2.hal.science/hal-03031974

Submitted on 30 Nov 2020

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

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

Créativité en action : esquisse de la figure du traître et de ses stratégies disruptives

Creativity in action : an outline of the traitor and his/hers disruptive strategies

Mihaela DRAMBA, docteure en SIC
Prefics, Université Rennes 2
mihaeladramba@yahoo.com

Mots-clés : créativité en action, traître, recompositions organisationnelles
Keywords : creativity in action, traitor, organizationnal change

Résumé

Au-delà des injonctions à la créativité, nous rendons ici compte de la créativité au travail située et connectée à la puissance d'agir des acteurs. En nous appuyant sur nos recherches antérieures, nous dessinons la figure du traître en tant que mode d'être et d'agir créatif en milieu organisationnel normatif. L'analyse se situe entre la créativité fonctionnelle et la créativité déviante, entre la recherche d'efficacité et le devenir-révolutionnaire. La créativité comme trahison est considérée comme vecteur de décomposition et recomposition organisationnelle.

Abstract

The creativity on demand is fast-growing in the workplace. However, we choose to focus on the situated creativity which is connected to the power to act. Based on previous research, this presentation is centered on the traitor's figure as a means of expression of creativity in highly normative organizations. The analysis is situated in between functional creativity and deviant creativity, search for efficiency and becoming-revolutionary. The creativity as treason is considered as a means to organizational change.

Créativité en action : esquisse de la figure du traître et de ses stratégies disruptives

Cette communication s'inscrit dans l'axe modèles et stratégies d'acteurs. La créativité est devenue un enjeu pour l'individu et le collectif notamment dans un contexte où dans le milieu socio-politico-économique est favorisée [1] une « créativité à la demande », les activités créatives sont une source de valeur pour le capitalisme actuel et sont par conséquent prises dans des rapports de force entre les acteurs, et où encore la numérisation généralisée alimente le travail abstrait, cognitif et la virtualisation des entreprises en ouvrant des possibilités au niveau de l'activité et de l'organisation.

Nous nous proposons ici d'aller au-delà des injonctions et discours prônant la créativité, des politiques et stratégies managériales et communicationnelles de ré-enchantement de l'entreprise qui brouillent les frontières entre les sphères marchandes et culturelles, entre l'entrepreneuriat et l'art et le design (Andonova, Kogan, Wilhelm, 2014 ; Kogan, Andonova, 2015). Ainsi, nous prenons volontairement le contrepied de cette perspective et nous nous penchons sur la créativité au travail non-demandée et non-prescrite. Dans ce cadre, qu'est-ce qu'être créatif au travail ? Comment envisager la créativité connectée à l'action, une créativité en situation ?

En nous appuyant sur nos recherches antérieures, nous avons été amenée à considérer la piste du traître en tant que mode d'être créatif au travail. Ces recherches ont été réalisées en immersion pendant trois ans dans une organisation publique territoriale, en mobilisant notamment l'observation et les entretiens. Cette organisation était en effet un terrain favorable d'analyse des tensions entre les actions rationnelles (Weber), prédictives, codées, et les actions créatives, hors cadre et guerrières. C'est également l'exemple type d'une organisation où les normes socio-culturelles, la loi et les règlements exigent de la loyauté et de l'obéissance de la part des employés. A l'égard de ce contexte, la figure du traître est davantage emblématique.

[1] Voir l'évolution des politiques publiques dès les années 80 (le gouvernement Thatcher publie un rapport en 1983 encourageant la créativité individuelle associée au modèle entrepreneurial), le management créatif, la multiplication des formations professionnelles sur les techniques créatives, la triple conversion observée par Bouquillion, Miège, Moeglin, 2014.

Dans cette communication, nous allons développer d'abord notre perspective sur la créativité en contexte organisationnel avant de faire l'esquisse du traître, de ses dimensions « créatives » ainsi que les manifestations concrètes dans ses manières d'agir, ses stratégies et outils.

La créativité au travail : quelles perspectives ?

Comme nous l'avons précisé, la focale est posée ici non pas sur une créativité « orchestrée » mais sur une créativité liée à la capacité d'agir en situation et de conceptualisation en rapport avec l'action. Cette posture d'influence pragmatiste (Joas, 1999[2], Dewey, 2005) permet d'approcher la créativité comme étant située, une créativité-en-acte. Ceci suppose de penser l'organisation dans sa dimension processuelle en tant qu'organisation-en-mouvement, où la structure ne se confond pas avec l'activité organisatrice et la créativité et l'innovation ne sont pas assimilées à des groupes et des fonctions autorisées et/ou prescrites (Alter, 2010, Vacher et Andonova, 2014).

Alors, la question n'est pas de savoir comment susciter la créativité des salariés via des méthodes et stratégies normatives mais comment au-delà des injonctions, des conditionnements et des prescriptions, une forme de créativité prend place au sein des organisations, une créativité silencieuse, obscure et pourtant bien présente. Elle relève du caractère « énigmatique » de l'activité de travail qui s'appuie sur « l'improvisation », l'« initiative » ou encore le « génie personnel » (Dejours, 2003 : 34) et qui expose que « le mesurable et le calculable [ne] sont [qu']une province dans l'incalculable et le démesuré » (E. Morin).

Les stratégies de créativité au travail ont été assimilées à un « bricolage ingénieux » (De Certeau, 1990), à une « écoute flottante » (Vacher, 2013, cité par Andonova et Vacher, 2014), ou encore à des stratégies de contournement (Andonova, 2009) ou de la ruse. Dans la continuation de ces recherches, notre propos situe l'analyse entre la créativité fonctionnelle et la créativité déviante, entre la recherche d'efficacité et le devenir-révolutionnaire.

Au niveau micro, de point de vue opérationnel, la créativité relève communément d'une capacité à imaginer et réaliser une production nouvelle, à trouver des solutions de manière

[2] Pour les pragmatistes selon Joas, l'action est née de la tension entre la routine et le geste créateur.

surprenante à des problématiques et ainsi mener une activité efficacement telle que définie par les acteurs *in situ*. Elle suppose alors que, pour créer, les acteurs sortent des habitudes ou encore franchissent les limites du savoir établi. Dans ce sens, elle se rapproche du concept de déterritorialisation en tant que mouvement créatif qui se détache du déjà-là, déjà-connu, déjà-normé : « Se déterritorialiser, c'est quitter une habitude, une sédentarité » (Deleuze et Guattari, 1972 : 162). De ce fait, elle ouvre l'espace organisationnel à un devenir, à une mutation. Ainsi et pour donner plus d'épaisseur à cette notion, la créativité peut être envisagée comme vecteur de décomposition/recomposition organisationnelle, comme variabilité dans le cours habituel de l'action permettant la cristallisation des formes d'action multiples, elle contribuant également à leur mise en sens (Csikszentmihalyi, 2013).

La créativité que nous abordons ici est le résultat des médiations et se manifeste dans des agencements de multiplicités. La créativité est collective avant d'être individuelle et dépend de la disposition de l'environnement. « As I will try to show, an idea or product that deserves the label "creative" arises from the synergy of many sources and not only from the mind of a single person. It is easier to enhance creativity by changing conditions in the environment than by trying to make people think more creatively » (Csikszentmihalyi, 2013).

Enfin, dans cette communication, la créativité appartient également au régime de l'affect. La littérature sur la créativité montre qu'elle relève d'un « état affectif » (Jeannin et Sarré-Charnier, 2014 : 113) ou encore du « flow » (Csikszentmihalyi, 1990). Cette créativité peut se concrétiser dans des mouvements de désynchronisation et de rupture. Le moment de rupture est en fait un instant de trahison.

Le traître, esquisse d'un mode d'être et d'agir créatif

C'est via la figure du traître (Deleuze et Parnet, 1996, Schehr, 2009) que la créativité peut se concrétiser au niveau organisationnel. Les intensités du traître rappellent le régime de l'affect ; la ruse (*mètis*) et l'initiative en faisant abstraction des normes établies sont deux autres traits qui le caractérisent. Nos recherches ont encore montré que les traîtres sont animés par un « soif d'apprendre », une « curiosité »[3] et un désir d'être acteur (qui rejoint Joas à l'égard de la créativité de l'agir). Ces caractéristiques les poussent à aller sur d'autres terrains et développer de nouvelles compétences, de nouvelles façons de faire, de nouveaux outils.

3 Renseignements recueillis lors des discussions avec des traîtres de l'organisation étudiée.

Lorsque nous avons étudié l'organisation numérique de l'administration où nous étions en immersion, nous avons pu constater que les traîtres ne subissaient pas une organisation imposée, ils récréaient leur écosystème numérique et de ce fait, ils vivaient en clandestinité. Ce dernier facteur indique qu'ils ne se situent plus sur le même plan de référence que le système de pouvoir en place. Car ce que le traître trahit c'est principalement le système institué avec ses codes, ses manières de faire, ses manières d'être reconnu : « C'est que traître, c'est difficile, c'est créer. Il faut y perdre son identité, son visage. Il faut disparaître, devenir inconnu » (Deleuze et Parnet, 1996 : 56). La trahison implique le dénuement d'une identité et de ce fait elle requestionne le lien d'appartenance à un groupe, un système, une organisation. Ceci implique que pour qu'il y ait création un lien doit être rompu. La rupture s'accompagne de l'ouverture de fait à un autre. La déconstruction du lien (et la décomposition organisationnelle) va ainsi de pair avec des connexions inédites (c'est-à-dire, des recompositions).

Il ne peut y avoir de trahison que parce qu'il existe un tiers. C'est ce tiers qui permet un devenir-autre. De ce fait, le potentiel de transformation de l'organisation est accru. « Le traître – comme l'étranger – introduit une dynamique dans le cours des choses. Son action ouvre l'horizon et enclenche d'autres possibles : "la trahison accompagne toute révolution, toute évolution : toute traduction" (Kaes, 1999 : 244). (…) Les traîtres de ce point de vue, joueraient un rôle bénéfique dans la vie publique car ils permettraient à toute organisation ou système d'évoluer et d'éviter inertie et entropie. » (Schehr, 2009 : 47). Le traître est donc un catalyseur de changement, un agitateur reconfigurant les frontières organisationnelles (de ce qu'est admissible, possible, etc.), un hybride posant les questions des limites, un passeur entre milieux, pratiques, savoirs, organisations. Il se situe au passage entre multiples systèmes de références qui rentrent dans des agencements de multiplicités. C'est ainsi que ses capacités créatives dépendent d'une multitude, de tout un collectif.

En outre, derrière l'action du traître nous avons trouvé la recherche d'une efficacité, c'est-à-dire ce qui était en jeu c'était la capacité d'agir pour atteindre un but, accomplir sa mission, générer un projet. La notion de puissance paraît donc attachée à cette forme de créativité au travail.

Le mode opératoire du traître s'apparente à de l'expérimentation (Deleuze et Parnet, 1996) ou encore à de la fuite (Guattari, 2011) et comporte, entre autres, la mise en œuvre des stratégies de guerre.

Premièrement, nous avons observé que l'expérimentation commence avec un arrêt, un blocage ou un inconvénient qui force à penser de nouvelles fonctionnalités et/ou approches. A la différence des copieurs ou des « tricheurs » (Deleuze et Parnet, 1996), les traîtres problématisent, s'évadent du cadre et puisent dans le plan de virtualité [4] des solutions nouvelles. Ils ne retracent pas le même chemin parcouru et échelonné par d'autres, ils avancent en tâtonnant, ils se lancent dans l'inconnu et ils sont ainsi des découvreurs : « tout chercheur, tout créateur, tout amoureux est un traître en puissance, dès lors qu'il franchit les limites du convenu, du convenable ou du connu » (Kaes, 1999 : 235, cité par Schehr, 2009 : 47). Ils expérimentent, ils ne simulent pas les plans préconçus[5], ils ne projettent non plus un avenir ni ne revivent un passé.

Deuxièmement, les traîtres peuvent prendre la route de la fuite : « il y a toujours de la trahison dans une ligne de fuite. (…) On trahit les puissances fixes qui veulent nous retenir, les puissances établies de la terre » (Deleuze et Parnet, 1996 : 52). Les lignes de fuite sont toujours porteuses de désir de libération. Au cours de l'activité, toute situation peut poser la question : « ou l'on opte, y compris au plus intime de soi-même, pour la stratification des pouvoirs, ou l'on accepte de suivre les lignes de fuite de désir et de se défaire des équipements préétablis, des redondances dominantes, des significations contraignantes… » (Guattari, 2011). La créativité du traître émerge de ce choix et est ainsi une prise de risque. Dans les représentations et discours des acteurs qui ont opté pour la première alternative, ces traîtres sont des « déconneurs », souvent même appelés des « créatifs », euphémismes pour dire qu'il s'agit des personnes difficiles à maîtriser.

Des fois, ces traîtres deviennent même des guerriers. Les traîtres prennent des armes et s'équipent de dispositifs (numériques) pour lutter contre les « aberrations »[6]. Même si les traîtres-guerriers se trouvent à tous les niveaux hiérarchiques, leur point commun demeure la simplicité. Les traîtres-guerriers que nous avons pu rencontrer sont ainsi des « hommes simples », des êtres-en-dehors-les-enjeux-de-carrière : « l'homme d'état ou l'homme de cour est un tricheur, mais l'homme de guerre (pas Maréchal ou général) un traître » (Deleuze et Parnet, 1996 : 53). Animés par leurs propres exploits contre les absurdités normatives, ils avancent à coup de projecteurs d'intensités et d'affects, d'accélération et de désynchronisation par rapport aux mouvements des adversaires. Tel est l'usage inédit qu'ils en font des outils

[4] Ce qui est codé est le produit différencié (segmenté) existant actuellement en tant que mise en scène.
[5] En ce sens, ce qu'on appelle « expérimentations » dans les collectivités territoriales et qui ont comme but de conduire le changement seraient davantage des simulations.
[6] Renseignements recueillis lors des discussions avec des traîtres de l'organisation étudiée.

numériques, par exemple. La particularité des traîtres-guerriers est qu'ils sont « dans la situation de tout trahir » (Deleuze, Guattari, 1980 : 438). Cette insécurité même peut se révéler le signe d'un devenir, un vecteur de créativité.

Leurs compétences et connaissances leurs permettent de mettre en œuvre des stratégies d'influence qui s'apparentent à des véritables stratégies de guerre : par exemple, les alliances, l'usage du *kairos* et de la disposition environnementale des choses. Ces derniers sont des conditions favorisant la créativité du traître.

Conclusion

Nous avons essayé de réaliser ici le croquis du traître en tant que manière d'expression de la créativité en situation de travail. Cette démarche comporte néanmoins des limites. Comme cette approche est issue de notre recherche dans un environnement spécifique de travail, il serait opportun de l'approfondir et de la confronter dans de nouvelles recherches portant sur la créativité.

Enfin, dans une certaine mesure, nous pouvons rapprocher le traître du marginal sécant (Crozier et Friedberg, 1977). Tous les deux ont une double connaissance des deux mondes, systèmes, façons de faire, etc. Cependant le traître se positionne hors système car il rompt avec ce qu'il trahit. Si l'expérience de la trahison peut paraître un clivage, elle est avant tout une affirmation d'un processus d'inviduation par séparation, par détachement des conditions de l'ici et du maintenant et des conditionnements des équipements normatifs. Peut-il avoir de devenir, et donc du nouveau sans trahir ?

Bibliographie

Alter N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF.

Andonova Y., Kogan A-F. Et Wilhelm C. (dirs). (2014). Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique. *Actes du 82e Congrès de l'ACFAS*, Montréal, 12-16 mai.

Andonova Y. et Vacher, B. (2014). « La créativité au travail. Peut-on être à la fois rentable, créatif, respectueux de l'environnement et socialement responsable ? » *Actes du Actes du 82e Congrès de l'ACFAS*, Montréal. pp 117-124

Bencherki N. (2015). Pour une communication organisationnelle affective : une perspective préindividuelle de l'action et de la constitution des organisations, *Communiquer*, n°15, p.123-139

Bouquillion P., Miège B. et Moeglin P. (2014). « Déconstruire la notion de créativité : problèmes et enjeux d'une triple conversion ». *Actes du Actes du 82e Congrès de l'ACFAS*, Montréal. pp 17-23

Certeau M. (de). (1990). *L'invention du quotidien, 1. Arts de faire et 2. Habiter, cuisine.* Paris, Gallimard.

Crozier M. et Friedberg F. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.

Csikszentmihalyi M. (2013). *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Collins, New York.

Csikszentmihalyi M. (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial, New York.

Deleuze G., Parnet C. (1996). *Dialogues*. Paris, Flammarion.

Deleuze G., Guattari F. (1980). *Capitalisme et schizophrénie 2. Mille Plateaux*. Paris, Les Editions de Minuit.

Deleuze G., Guattari F. (1972). *Capitalisme et schizophrénie 1. L'Anti-Œdipe.* Paris, Les Editions de Minuit.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Versailles, Editions Quae.

Dewey J. (2005). *L'art comme expérience*. Pau, Farrago, traduction de l'original 1934

Guattari F. (2011). *Les lignes de fuite. Pour un autre monde des possibles*. Paris, Editions de l'Aube.

Jeannin H. et Sarré-Charnier M. (2014). « Injonctions à la créativité : le climat organisationnel au cœur du paradoxe ». *Actes du Actes du 82e Congrès de l'ACFAS*, Montréal. pp 107-116

Joas H. (1999). *La créativité de l'agir*. Paris, Cerf.

Kogan A-F. et Andonova Y. (dirs). (2015). De l'injonction à la créativité à sa mise en œuvre : quelle parallèle entre monde de l'art et monde productif ? *Actes de colloque*, MSH Ange-Guépin, Nantes, 9-10 avril.

Schehr S. (2009). « Le traitre comme étranger radical », *Revue des Sciences sociales*, n°42. p.46-51.