

# Quelle place pour la créativité dans le travail ?

**Le lien de subordination qui existe dans le travail permet-il aux salariés-es d'être créatifs ? Lors du colloque Travail et créativité proposé par le Cnam, Danièle Linhart interroge ces exigences de rentabilité qui empêchent les salariés-es d'accomplir un travail de qualité. Son éclairage s'appuie sur des années de recherche en sociologie du travail et sur les évolutions des organisations dans les entreprises.**

**D**urant les 30 Glorieuses, le monde du travail a subi une logique taylorienne (cf. encadré) visant à éradiquer l'état d'esprit des ouvriers dans le travail (leur humanité et leurs valeurs). Taylor avec son organisation scientifique du travail propose un modèle au patronat où le travail se ferait hors de la subjectivité des ouvriers.

Mais les ouvriers restent malgré tout capables de créer des interstices de subjectivité. Ils inventent des manières de faire et ainsi, se réapproprient du sens et de la dignité. Ils inscrivent dans leur travail leur intérêt et leurs valeurs. Si on analyse le travail réel et le travail prescrit, on peut conclure (hâtivement ?) que les salariés, dans le travail réel, sont les complices de leur propre exploitation. Pourquoi ? Pour répondre à un souci de santé, éviter les accidents et démontrer qu'ils sont capables de créer des formes de savoir. Il s'agit d'une résistance subjective qui se traduit alors par une collaboration avec la Direction. Pourtant, dans le travail fordien/taylorien, des espaces de créativité, même collectives, existaient. Mais ces espaces de créativité collective se sont réduits comme peau de chagrin jusqu'à ne plus suffire...

## **Une affirmation de soi légitime des salariés**

En 1968 tout explose : ce compromis ne satisfait plus les

salariés qui demandent à être plus créatifs, autonomes, responsables au travail. A la fin des années 70 et 80, un nouveau modèle managérial émerge qui rompt avec la logique de déshumanisation du travail. Une place plus importante est faite à la nécessité du registre humain. Ce nouveau modèle managérial incarne une idéologie fondée sur le besoin de reconnaissance des salariés. Les chartes éthiques font leur apparition, et des expressions comme « goût de l'aventure », « être flexible ou créatif » voient le jour... On tombe alors dans un phénomène de sur humanisation. Les ressources humaines fleurissent pour s'occuper de la périphérie du travail. Ainsi, les salariés ont l'esprit libre et disponible pour le travail, pour être plus créatifs, plus productifs... Mais y-a-t-il vraiment une place pour la créativité dans le travail ? Aujourd'hui, les cas de stress et burn out se multiplient : les salariés sont mis en difficulté car ils s'engagent de façon trop personnelle dans leur travail.

## **Contradiction entre réalité du travail et discours managérial**

Depuis quelques années, on constate qu'un nombre significatif de salariés deviennent auto-entrepreneurs. Ils quitteraient le monde salarial sous prétexte de ne pas pouvoir créer. C'est donc assez contradictoire avec le discours managérial qui dit pourtant s'appuyer sur la



créativité et prétend satisfaire les besoins narcissiques des salariés (idéal de soi, être reconnu, évalué par rapport aux autres...). En réalité, les salariés sont confrontés à des injonctions paradoxales permanentes puisque l'organisation du travail les contraint à être toujours plus rentables tout en appliquant prescriptions et méthodologies standards. La théorie managériale impose de faire usage de soi-même de la façon la plus rentable du point de vue taylorien. Et pour passer le message, cela oscille entre phase de séduction (charte éthique, l'entreprise affirmant : « Venez grandir avec nous ! ») et chantage à l'emploi. Car la coercition est réelle : sous-couvert de sur humanisation, on assiste à un processus de déprofessionnalisation. Les collectifs sont vidés de capacités de savoirs collectifs et les savoirs individuels sont piétinés, bridés par les protocoles des consultants. Parallèlement, le temps domine l'activité et le management actuel se focalise sur le présentisme : l'accélération du temps soumet entreprises et salariés.

**Illustration par quelques paroles de manager :** « *Mon travail consiste à produire de l'amnésie en secouant le cocotier en permanence : restructuration de services, déménagements...* » Ainsi, ils oublient leur expérience collective et individuelle. N'ayant pas la maîtrise, ils ne peuvent plus être créatifs car ils doutent en permanence. Ils sont en situation de peur de soi (ne pas y arriver) et

**des autres (concurrence).** Il s'agit d'une offensive contre la professionnalité des salariés modernes qui consiste à les affaiblir dans un rapport de forces où ils ne doivent pas (ou ne peuvent pas) s'exprimer sur leur professionnalité, de peur de dévoiler une fragilité ou un mal-être. L'intensification systématiquement voulue du travail fait qu'on n'a pas le temps de penser autrement. Alors comment redonner de la créativité dans le travail ? Certainement en redonnant des espaces de liberté dans le travail. Le syndicalisme n'a-t-il pas vocation à être un de ces espaces ? ■

## Le taylorisme ?

Le taylorisme est une méthode de travail dans l'industrie mise au point par Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Elle consiste en une organisation rationnelle du travail qui est divisé en tâches élémentaires, simples et répétitives, confiées à des travailleurs spécialisés. L'objectif du taylorisme est d'obtenir la meilleure productivité possible des agents au travail et une moindre fatigue. Son organisation est confiée à un Bureau des Méthodes qui décompose le travail en opérations élémentaires qui sont étudiées, mesurées et chronométrées. Le taylorisme est l'une des composantes du travail à la chaîne qui a été mis en place dans l'industrie automobile par Henry Ford (fordisme). Le taylorisme est aussi appelé organisation scientifique du travail (OST). Taylor a montré la grande efficacité de sa méthode dans la sidérurgie et l'a formalisée dans son livre intitulé « The Principles of Scientific Management » (1911). Elle est cependant critiquée comme étant éprouvante et démotivante. Le taylorisme a inspiré le toyotisme (Toyota au Japon) dans les années 60 dont le Lean management est l'un des dérivés.



### **DANIÈLE LINHART est sociologue, directrice de recherches émérite au CNRS**

Elle a publié dernièrement « La comédie humaine du travail », « De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale » (Paris, Érès, coll. « Sociologie clinique », 2015).

Elle constate l'élimination du registre professionnel dans les relations de travail qui place le management moderne dans la continuité directe du taylorisme et du fordisme du début du XX<sup>ème</sup> siècle.

D'après D. Linhart, plus la hiérarchie considère les personnes au travail comme des humains, moins elle respecte leur statut de professionnels, leur expertise et leur droit à peser sur la définition de leur travail, à se l'approprier.

**La psychologisation et l'individualisation des problèmes, ainsi que la mise en concurrence des salariés, dégradent les relations à l'intérieur du collectif de travail et empêchent de penser les conflits à l'échelle collective.**