

La culture créative comme modèle pour l'entreprise

FACTEURS D'INCIDENCE SUR L'INDIVIDU AU TRAVAIL



La mobilité interne permet de déplacer les personnes selon les besoins de l'entreprise et sert d'argument pour motiver les salariés en leur promettant des opportunités d'évolution : c'est un outil de gestion des ressources humaines censé permettre à l'entreprise de maximiser ses profits car il permet de réduire les coûts d'embauche, de générer du transfert de connaissance et de « capitaliser » sur les compétences des salariés. Ces derniers pourront accroître leur employabilité et évoluer grâce à l'accumulation et l'accroissement des expériences et des connaissances ainsi obtenues. Régulièrement mis au défi de nouveaux enjeux, les salariés travaillent toujours au maximum de leurs capacités. Ils ne s'ennuient pas ; leur valeur marchande est exponentielle, ils deviennent hyper formés, hyper réactifs, hyper employables, hyper épanouis...

La mobilité interne diffère d'un type d'entreprise à l'autre. Si l'entreprise fonctionne suivant un modèle paternaliste, à l'ancienne, comme c'est souvent le cas des maisons de luxe où les compétences s'acquèrent dans la durée et où les promotions dépendent d'étapes très hiérarchisées, la mobilité interne, présentée comme une possibilité avantageuse, sera pourtant rarement appliquée. Par exemple, chez Christian Dior, la mobilité est perçue par les salariés comme un leurre ou un danger. La demander revient à avouer sa démotivation ou passe pour une trahison à l'égard de son supérieur, ce qui pourrait mener à de futures – et redoutées – difficultés relationnelles. En outre, se voir proposer une mobilité peut aussi paraître suspect, surtout si cette proposition ressemble à une obligation... Mais si la mobilité interne a peu cours dans ce type d'entreprise ce n'est pas seulement à cause de la méfiance des salariés, c'est aussi par ce que peu de postes sont ouverts et que la compétition entre services est très forte : les bons éléments sont donc rarement partagés et les évolutions se font plutôt à force d'épreuves et de temps.

Au contraire, si l'entreprise fonctionne sur un mode de management post 1990, qui prône des méthodes de fidélisation et de motivation des salariés passant par la responsabilisation et les perspectives d'évolutions, la mobilité sera fortement encouragée, voire érigée en norme. Ainsi, chez L'Oréal, la mobilité interne est une obligation et les salariés sont censés changer de poste tous les deux ou trois ans, par leurs propres moyens. Outre l'excellence requise de leurs résultats, ils doivent donc développer et entretenir leur réseau interne et être constamment proactifs afin d'être identifiés comme « forts potentiels » par les ressources humaines. Les pauses déjeuner se muent alors en déjeuner de travail non désintéressés. Suivant ce modèle de carrière autogérée, la mobilité est incontournable, sous peine, pour le salarié, de passer pour un incompetent. Pourtant, il n'est pas garanti de l'obtenir car les postes sont rares et les candidats nombreux. Ce « choix volontaire » est donc soumis à conditions.

Enfin, si l'entreprise fonctionne suivant un modèle public adapté au privé, comme c'est le cas chez France Télécom, la mobilité interne y sera institutionnalisée. Dans ce schéma, les employés n'ont pas d'obligation de proactivité particulière car la mobilité est systématique. En revanche, il leur est très difficile de la refuser, sous peine d'exclusion ce qui peut, malheureusement, conduire aux conséquences dramatiques que l'on connaît. Dans ce cas, on voit clairement que la maximisation du profit par la

Creative culture : a business model Internal mobility is a human resources management tool which is supposed to allow the company to maximise its profits. It is a system allowing people to be moved around wherever the company needs them and it can also be a way of motivating employees by promising them career development opportunities. However it also helps to reduce recruitment costs, generate a transfer of knowledge and capitalise on employees' skills. As for the employees themselves, they will have a chance to increase their employability and develop their careers by building up experience and increasing their knowledge. Because they regularly have to face new challenges, they are constantly working at full capacity; they do not get bored because there are new jobs or new facets of their jobs to learn every three years; their market value is exponential; they become highly trained, highly reactive, highly employable, all offering incredible personal development...

Internal mobility varies from one kind of business to another. If the company operates on an old-style paternalistic model, as is often the case with luxury goods houses where skills are built up over the long term and promotions depend upon stages which are highly organised from a hierarchical point of view, internal mobility will be presented as an advantageous opportunity, although it does remain rather a tricky matter in practice. For instance, at Christian Dior it is seen as contrived or even dangerous! Applying for it is like admitting to a loss of motivation or betraying your boss, which can lead to interpersonal problems, to being sidelined or even fired. In addition to this, being put forward for mobility is also suspicious, especially if it looks like an obligation in disguise. However, the other reason why internal mobility is not very common in this type of business is that there are not very many positions open and competition between departments is very fierce: they are not keen to share their best resources and promotions are handled in the old way, by people serving their time and proving themselves. If the company operates using post-1990 management techniques, which advocate methods of increasing loyalty and motivation amongst employees involving the taking of responsibility and career development prospects, mobility will be strongly encouraged. So, for instance, internal mobility is an obligation at L'Oréal and employees have to change jobs every three years, under their own steam. This means that, in addition to having to produce excellent results, they have to build up their own internal networks and be constantly proactive if they are going to be identified as showing good potential. Lunch breaks turn into working lunches out of self-interest. According to this self-managed career model, mobility is essential – otherwise people may think you are no good at your job although there are no guarantees even so: positions are rare and there are a lot of applicants. So this deliberate choice is subject to conditions.

At the end of the day, if the company operates on a public model adapted from the private sector, as is the case at France Télécom, internal mobility there will be institutionalised. This means that employees are not obliged to be proactive because mobility is systematic, with the dramatic consequences we all know about. In this latter case we can see that maximising profits through internal mobility has certainly no correlation to the personal development of employees.

mobilité interne n'est pas du tout systématiquement corrélée à l'épanouissement des salariés.

L'accroissement de la mobilité vient d'un changement de conception du travail et d'un accroissement des besoins en flexibilité, favorisée notamment par la déréglementation du travail et la multiplication des contrats divers et spécifiques inspirés du monde créatif. Selon Pierre-Michel Menger, « l'ironie veut ainsi que les artistes qui, depuis deux siècles ont cultivé une opposition farouche à la toute puissance du marché, apparaissent comme des précurseurs dans l'expérimentation de la flexibilité voire de l'hyper flexibilité ». Le mode de fonctionnement des créateurs a été assimilé par l'entreprise dès lors que le facteur risque fut identifié comme étant productif. S'appuyant sur le principe de destruction créatrice décrit par Schumpeter, les théoriciens du management contemporain ont organisé le changement au-delà de la flexibilité, par la motivation des salariés. Or, dans l'entreprise, il ne s'agit pas d'une incertitude de résultat, propice à l'invention, intrinsèquement incompatible avec l'approche marketing, mais d'instabilité.

Par ailleurs, le travail créateur offre un schéma de division du travail particulier qui sollicite la coopération et favorise les relations d'échange. Ainsi, les créateurs indépendants seraient le type idéal du salarié entrepreneur de sa carrière: ils travaillent en réseau, qu'ils constituent et affinent avec le temps, leur compétence croît à mesure que les projets se succèdent, ils travaillent de manière protéiforme, abordant différentes facettes de leur métier. Ceci constitue un panel d'expériences personnelles, constitutives de leur identité créatrice, valorisable pour obtenir des projets idéalement de plus en plus prestigieux ou rémunérateurs. « La plasticité de l'organisation du travail dans les arts a du reste peu d'équivalents: on n'en finirait pas de dénombrer les idiosyncrasies des professions artistiques et de leur façon de travailler qui attestent que, même en se spécialisant, les arts développent, pour s'organiser, une inventivité qui déjoue la critique classique du travail segmenté. » Partant de cette logique, on voit vite les limites de la mobilité interne proposée par l'entreprise, accroissant par nature la compétition entre salariés, candidats perpétuels s'alliant par intérêt et survie et non pour le bien de projets communs. L'organisation du changement propose de constituer et de dissoudre à l'envie des équipes de travail qui réapprennent sans cesse à travailler ensemble. Le lien entre salariés est de ce fait tellement amoindri que l'on tente de le recréer maladroitement via de pathétiques sessions de « team building » qui proposent une sociabilité artificielle et régressive. De plus, dans un système flexible, contrairement au contexte du travail créateur, les compétences ne s'accumulent pas car il faut sans cesse repartir à zéro et refaire ses preuves. Les salariés, privés de linéarité, d'histoire et de cohérence professionnelle, développent alors des compétences similaires et deviennent interchangeables au sein de leur structure. En parallèle, leur employabilité sur le marché externe est remise en question car, avec une carrière fragmentée spécifique à une entreprise, donnée les travailleurs n'ont plus que cette dernière à mettre en avant pour se valoriser: le cumul protéiforme de leurs expériences perd de sa valeur lorsqu'ils veulent entrer dans une entreprise dont la culture sera différente.

The increase in mobility comes from a change in the conception of work and an increase in the need for flexibility, fostered amongst other things by the deregulation of work and the increase in the number of miscellaneous and specific contracts inspired by the creative world. According to Pierre-Michel Menger, "this means that, ironically, artists – who've been cultivating a fierce opposition to the almighty power of the market for the last two hundred years – are now seen as pioneers in experimenting with flexibility or even hyper-flexibility". The mode of operation used by creative people was assimilated by business as soon as the risk factor was identified as productive. Drawing on the principle of creative destruction described by Schumpeter, contemporary management theoreticians organised change beyond flexibility, by motivating employees. However in business it is not the uncertainty of the outcome which favours invention – which is intrinsically incompatible with the marketing approach – but rather instability.

Furthermore, creative work offers a special system of division of labour which requires cooperation and fosters relationships involving the exchanging of ideas. So creative freelancers would be the ideal employees because they are enterprising enough to manage their own careers: they work together using networks, which they build and refine over time, their skills grow from one project to the next, they work in a multifaceted way, tackling various aspects of their jobs. All of this builds up into a range of personal experience which is what constitutes their creative identities, and this can be drawn upon to create projects which, ideally, are increasingly prestigious or lucrative. "The flexibility of the way work is organised in the arts actually has few equivalents: there are countless idiosyncrasies to be found in the artistic professions and the ways that people work in them showing that – even by specialising – in order to organise themselves the arts develop an inventiveness which evades conventional criticism of segmented work". Starting out from this logic, we can soon see the limits of the kind of internal mobility offered by companies, which by its very nature increases the competition between employees, who are constantly in the position of applicants making alliances out of mutual interest and survival rather than for the good of shared projects. The way change is organised suggests building things up and then breaking them down according to what the teams doing the work want to do, as they are constantly relearning how to work together. The link between them is dissolved to such an extent that it has to be recreated clumsily by means of absurd "teambuilding" sessions which offer an artificial, regressive sociability. Furthermore, in this flexible system, unlike creative work, the skills are not built up because people are constantly having to start out from scratch and earn their spurs all over again. If they are deprived of professional history and coherence, employees develop similar skills and become interchangeable within their organisations. On the other hand there may be questions about their employability on the external market because, by way of professional coherence, all they have is the company at which they have worked to highlight, whereas the multifaceted accumulation of their experience loses its value when they join a company which has a different culture.

This means that there may be serious doubts about the new contract which is supposed to bind employer and employee together. In the past what people used to be

Dès lors, le contrat censé lier employeur et employé peut être sérieusement remis en question. Autrefois on offrait la sécurité de l'emploi contre le travail, aujourd'hui on propose l'accroissement de l'employabilité et l'épanouissement. Or, pour que les compétences se cumulent en positif et acquièrent une valeur monnayable, il faut qu'elles dépassent l'acquisition de savoirs spécifiques à l'entreprise et soient exportables. Mais il leur faut également de la cohérence et de la spécificité, mises à mal par la conformité et la souplesse des caractères requis en entreprise, qui gomme les individualités au profit de profils interchangeables. Ainsi, si l'employabilité chèrement acquise perd de sa valeur, de part les fluctuations versatiles de la conjoncture et par la spécialisation des protocoles de travail internes non valorisables sur le marché externe. Il ne reste plus alors au salarié que son épanouissement.

L'entreprise qui instaure l'idée que les salariés sont maîtres de leur avenir professionnel, via leur capacité à accéder à la mobilité interne afin de les mettre en situation d'alerte perpétuelle et de garantir leur motivation et leur performance, utilise la mobilité comme carotte. L'entreprise qui valorise la mobilité sans néanmoins systématiser son usage en fait, au besoin, un moyen de pression ou une récompense: présentée comme un gage de confiance à mériter, il est mal vu de la réclamer. Les salariés dont les velléités sont muselées sont ainsi maintenus à leur place, ce qui préserve l'ordre et la hiérarchie. Mais s'ils les mêmes salariés sont, un jour, appelés à changer de poste, ils se sentent tout de même valorisés et reconnus. La mobilité est bien ici utilisée pour gérer les variables. Enfin, les entreprises dans lesquelles il n'est même plus la peine de conférer de sens à la mobilité interne, l'utilisent comme règle. Dans ce cas, obligatoirement volontaires, les salariés acceptent, non par conformisme ou foi dans les bienfaits du système en vigueur, mais par peur de risquer l'ostracisme, le placard ou la porte.

L'épanouissement semble devoir passer par l'autogestion de sa carrière censée accroître son champ d'action et sa liberté, à l'image des créateurs indépendants, par le biais d'outils comme la mobilité interne. Or, que cette dernière soit peu ou fortement encouragée, contrariée ou bien obligatoire, elle reste la décision de l'entreprise, pas celle du salarié. On peut donc douter du fait que l'autonomie et la liberté acquises par la gestion de sa propre carrière, puissent réellement être les conséquences d'une politique de mobilité interne, quelle qu'elle soit.

Tandis que dans le contexte du management paternaliste d'autrefois, sans revenir sur ses dysfonctionnements, la gestion d'une carrière revenait à son supérieur et ne permettait pas de se tromper sur sa responsabilité individuelle, on voit aujourd'hui se multiplier les frustrations et l'incompréhension de salariés auxquels on promet une liberté qui se mue en contrôle sur eux-mêmes, par eux mêmes. La mobilité interne s'avère être un outil supplémentaire de ce contrôle, qui n'est d'ailleurs pas vraiment nouveau car appliqué de manière horizontale il s'apparente à une mutation et en verticale, à une promotion, mais ce qui est nouveau, en revanche, c'est la promesse d'épanouissement couplée à l'injonction d'adhésion totale, physique, affective et psychique au système.

offered in return for their labour was job security but nowadays they are offered an increase in employability and personal development. However, if knowledge is going to be accumulated on the credit side and acquire a marketable value, it has to go beyond the acquisition of knowledge which is specific to the company; it has to be exportable. However it also needs to be consistent and specific, damaged by the conformity and flexibility of the kind of character required in business, which erases individuality in favour of people who are interchangeable. Even so, if the employability which has been bought so dearly loses its value, due to versatile fluctuations in circumstances and through the specialisation of internal work protocols which are of no value on the jobs market, all employees have left is their personal development.

A business which establishes the idea that employees are masters of their own professional destinies, through their ability to access internal mobility in order to place them constantly on the alert and guarantee both their motivation and their performance, uses mobility as a carrot. Any company which uses mobility without making its use systematic turns it into an opportunity with variable consequences; it can be a means of applying pressure or a reward. If it is presented as a sign of trust that needs to be deserved, asking for it is frowned upon. Employees whose intentions are discouraged in this way are kept in their places in order to guarantee a strong hierarchy although if they are called upon to change position one day, they also feel valued and recognised. Finally, internal mobility no longer has any meaning at all in some companies: the volunteers have no choice and agree not out of submissiveness, conformism or even faith in the benefits of the current system, but out of fear of displeasing, of failing to meet their targets and thus risking being ostracised, sidelined or fired.

So self-managing your own career is supposed to increase your field of action and your freedom, like creative freelancers. However, whether mobility is strongly encouraged, compulsory or hindered, it remains the company's decision rather than the employee's. Independence, freedom, the ability to manage your own career... can they really be the consequences of a policy of internal mobility, of whatever kind?

Whereas with the old-style paternalistic management system, without going back over what was wrong with it, managing a career was left up to your superior and there was no way of making mistakes about your own individual responsibility, we are now seeing increasing frustrations and incomprehension among employees who are promised control that they actually exercise over themselves. At the end of the day internal mobility is just one more tool to control people in this way, but there is nothing really new about it because, when applied horizontally, it is more like a transfer – and a vertical one – than a promotion. What is new is the promise of personal development and the way people are told that they must adhere totally – physically, emotionally and mentally – to the system. Curiously, that employees are showing increased signs of stress even though their circumstances are supposed to have improved considerably. Have they internalised things to the point where they think that this situation, by its very nature, involves anxiety and depression and

Curieusement donc, les salariés présentent des signes accrus de stress alors même que leurs conditions sont censées s'être considérablement améliorées. Qu'ont-ils donc intériorisé au point de penser que cette situation implique, par nature, inquiétude et déprime et que ce soit le prix normal à payer pour atteindre son épanouissement? Quel est ce bonheur qui suppose souffrance et appréhension? S'il est entendu que l'entreprise reste un lieu d'exploitation, aujourd'hui elle se présente comme un lieu d'épanouissement qui a, pour générer et maintenir la motivation, envahit les champs personnels des individus sommés d'adhérer à ses valeurs. Or désormais les individus se définissent par leur travail à travers lequel ils n'accomplissent plus seulement des tâches, mais pensent s'accomplir eux-mêmes: l'identité se construit donc aussi avec les valeurs véhiculées par le travail, sauf que celles-ci sont loin d'être propices à l'engagement, à la construction, à la fidélité ou à la constance, pourtant nécessaires à l'intégrité et à la cohérence dont on a besoin pour narrer sa vie. Comment, en effet, parvenir à être à la fois malléables et engagés, responsables mais détachés, entiers et conformes, intègres et interchangeables?

L'intérêt profitable de la mobilité interne existe-t-il tout de même pour les entreprises qui ont intérêt à former et à élever des employés aux compétences interchangeables et à introduire du risque contrôlé dans un processus marketing d'où il est en général exclu? en tous cas ce système semble délétère et déjà dépassé lorsqu'il s'agit d'entreprises dont le profit repose sur la créativité et l'innovation.

Culturellement, les stylistes, les designers, les créateurs intégrés en entreprise, sont considérés comme interchangeables car ces métiers auraient une valeur moindre que ceux du marketing en terme de profit. C'est pourquoi, soumis aux mêmes critères de mobilité interne, leurs opportunités sont principalement horizontales et leur exploitation ressemble à une mise en batterie dans laquelle leurs cerveaux et leur imagination sont placés sous respiration artificielle. Les créateurs intégrés sont donc indifféremment exploitables et reconnus pour être une donnée variable de la création de profit. L'exemple donné par des groupes comme H&M le démontre: recrutés pour leur capacité d'adaptation, leur perméabilité au marché et leur capacité à produire des « créations nouvelles » selon un rythme cadencé prédéterminé, ils deviennent des pâtes molles, dépouillées de réelle valeur sur le marché externe. Leur book ne peut plus rendre compte que de leurs références, d'un style soumis à une culture d'entreprise donnée et les travaux qui intéresseront leur futur employeur sont ceux que ces derniers pourront directement assimiler à leur identité.

Or, l'interchangeabilité générée ne peut conduire qu'à l'extinction de ce type de création profitable, car elle conduit à l'uniformisation du spécifique, conduisant le produit à se dévaloriser par sa conformité successive. D'ailleurs, il semble, à en croire les cabinets de recrutement, que les métiers créatifs aient tendance à se fragmenter en de plus en plus nombreuses spécialités et à créer ainsi une multitude de nouveaux métiers. Ceci pour, peut-être, garantir aux créateurs une valeur individuelle?

that this is a reasonable price to pay in order to achieve personal development? What kind of happiness supposes suffering and apprehension? Although of course the company is still a place of exploitation, it is now also presented as a place of personal development. In order to generate and maintain motivation, it has invaded the personal spheres of individuals who are ordered to sign up to its values. However nowadays, individuals define themselves by their work, through which they no longer merely accomplish tasks, but instead think about self-fulfilment: identity is apparently built up with the values put across by work; however, they are far from favourable to commitment, construction, loyalty and the constancy required for integrity, in the sense that we need to tell the story of our lives, with the content we would like to pass on. How, indeed, can we manage to be malleable and committed, responsible but detached, whole and compliant, honest and interchangeable?

So profitable internal mobility appears to be limited to certain companies in whose interests it is to train and breed employees with interchangeable skills and to introduce a controlled element of risk into a marketing process which it is usually kept out of. But this system appears to be damaging and already out-of-date with companies whose profits are based upon creativity and innovation. Culturally, stylists, designers and creative people who join companies are interchangeable because these professions are seen as less valuable than marketing (in terms of profit). This is why, subject to the same internal mobility criteria, their opportunities are mainly horizontal and their exploitation looks like a kind of battery farming where their brains and imaginations are placed on artificial respiration. Creative people who join companies are equally exploitable and recognised as a variable piece of data in the creation of profit. The example set by groups such as H&M shows this: they are recruited because of their ability to adapt, their market permeability and their ability to produce "new creations" at a predetermined pace and they are turned into clay which can be moulded, stripped of their true value on the external market. Their portfolios are no longer record able to anything other than their references, in a style which is subject to a given business culture. The only projects which will be of any interest to their future employers are the kind which these latter will be able to assimilate directly into their own identities. However, the interchangeability generated can only lead to the extinction of this kind of profitable creative work, because it leads to the standardisation of the specific, leading the product to lose value through its successive conformity. In addition to this, if we are to believe recruitment firms, it seems that the creative professions are showing a tendency to splinter into increasing numbers of specialities and thus to create a whole host of new professions. Perhaps this might ensure that creative people retain their own individual value?

1. Pierre-Michel Menger, *Le travail créateur* (Creative Work), 2009, p68
2. Op. cit, p27

