

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	70 (2012)
Heft:	3
Artikel:	Sociologie de l'innovation : profils créatifs, stratégies identitaires et management interculturel
Autor:	Legué, Bénédicte
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-390910

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 03.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

SOCIOLOGIE DE L'INNOVATION: PROFILS CRÉATIFS, STRATÉGIES IDENTITAIRES ET MANAGEMENT INTERCULTUREL

BÉNÉDICTE LEGUÉ

Consultante en management interculturel

b.legue@dbmail.com

> Le mode de pensée des «créatifs» déstabilise bien des entreprises et des institutions occidentales. Au-delà des modes et des préjugés, ces travailleurs, qui ne peuvent être normés, évoluent en marge de celles-ci et sont les premiers à s'ouvrir aux nouvelles formes de mondialisation selon des stratégies identitaires qui leur sont propres. L'objectif de cet article est d'imaginer un début de classification des créatifs et cerner comment dans des environnements interculturels, la créativité individuelle peut servir l'expansion de l'entreprise.

Mots clés: stratégies identitaires, créatifs, créativité, compétences, interculturel, recrutement.

1. QUELLE DEFINITION DU CREATIF?

Nouvellement intégré dans les organisations, les *créatifs* se font peu à peu définir comme une catégorie sociale émergente au gré des stéréotypes que leur propose la société occidentale¹. Des peintres voyageurs aux explorateurs napoléoniens, les chercheurs, inventeurs et artistes du XIXe siècle ont modelé un univers onirique et fascinant de la créativité, cantonnés aux marges de la société occidentale, précurseurs de l'internationalisation de la connaissance et de la production artistique. L'introduction officielle d'inventeurs dans les domaines industriels et scientifiques a modelé une autre vision réservant le domaine du sensible aux artistes, alors inadapté! Cristallisant les incohérences et les peurs de la société, ces individus que l'on ne peut normer, furent de tous temps tolérés par amusement ou par compassion, admirés, voir adulés une fois décédés. La mondialisation a également modifié la vision de l'individu capable de créativité. Jusqu'aux années 1950, la créativité était abordée sous les rubriques de l'imagination, de l'invention, du génie. Aujourd'hui nous pourrions tenter de définir «le créatif» comme un individu capable de concevoir des images ou des situations inédites, reliés ou non aux contextes rationnels, permettant de projeter des concepts ou des solutions nouvelles offrant une reconstruction de sens.

¹ La carte de visite de certains salariés de l'Apple Store démontre la mise en place d'une nouvelle catégorie de «métier» appelée créatifs jusqu'ici inconnue du schéma français des catégories sociales.

2. LES STRATEGIES IDENTITAIRES ET LES CREATIFS

Le concept d'identité mis en place par Erickson, s'appuie sur la notion d'identification décrite par Freud. L'identité du moi se construit selon deux aspects: sur l'individu lui-même et la conscience de soi dans l'idée d'une continuité, et sur la reconnaissance par l'individu des idées ou des caractéristiques essentielles de sa culture, et un certain degré d'identification de ses valeurs (Murray-Michel, 2005). Construit relationnel, l'identité est donc une transaction permanente qui affecte sa trajectoire. Selon C. Camilleri (2007), toutes *identités prescrites* ne peuvent trouver accord chez l'individu qu'au prix d'un équilibre difficile entre une *l'identité de fait constatée* et inséparable de la négociation d'une *identité de valeur*. «Le sentiment d'identité demeure tant que le sujet parvient à donner à l'altération le sens de la continuité». Parce que fragilisé dans la société occidentale, le créatif devra, plus que d'autres individus, «élaborer et restaurer sans relâche une unité de sens» pour trouver cohérence et stabilité. Il provoque «l'auto-attribution de valeur» comme le prouve l'usage calculé des médias pour des personnalités internationales reconnues comme créatives. Cette marque de la distinction est, pour P. Bourdieu (1975), une des dialectiques à l'origine de la transformation des pratiques culturelles.

- > Internationalement connu, K. Lagerfeld définit un type de stratégie identitaire que l'on pourrait dénommer *Artiste-créateur*, reconnu à travers le support de son activité de haute couture. Au travers des médias, il conforte son image et la propre définition de soi comme étant «Le Créateur», maître incontesté en son domaine, doublé d'un génie. Cette mise en scène de son identité tend à démontrer une définition substantiviste de fait, le situant hors catégorie, proche de ce que J. Kasterzstein (2007) qualifie de «victoire identitaire», et protégeant ainsi d'une mise en cause de sa propre structure. La référence à ses origines allemandes et scandinaves est gommée par le changement de Lagerfelt en Lagerfeld, et aucune référence à son parcours personnel n'est utilisée dans la justification de ses créations.
- > Une des difficultés de la stratégie identitaire du créatif est qu'il se réfère souvent à travers une «identité négative» (E. Erickson, 1970) qui pourrait être trop vite résumée aux traits que l'individu apprend à isoler et à éviter (Ph. Pierre, 2004), que bien des créatifs synthétisent par un «Ce que je ne suis pas!»². Cette stratégie identitaire pourrait être dénommée *créatif-dissident*. C'est ainsi que des individus se définissaient au sein d'une filiale d'une grande société d'édition française. Cette consigne implicite («ce que nous ne sommes pas», sous-entendu par rapport aux normes) permettait à chacun, une fois posée sa différence, de mettre en commun sous l'égide du dirigeant sensible à ces valeurs, ce qui définissait son identité (ethnique, de classes ou de genre...), devenant alors une valeur visible ajoutée au produit final. Les individus trouvaient l'espace possible à leur épanouissement à travers la réalisation créative reconnue, sans se trouver niés dans leur utilité, et appréciés pour un investissement conséquent à la production économique, référente dans les sociétés occidentales.

² “I couldn't explain my creative process to you. And even if I could, why would I want to? Are there people who really wish to explain themselves?” Catalogue de l'exposition refusing fashion of Rei Kawakubo (Comme des Garçons)

- > Ici l'on peut également classer les *passeurs*. Ces créatifs (responsables de projets, directeurs de collection, consultants) en recherche de connexion et de sens de cultures diverses, plutôt en avant des modes et des sensibilités, ne sont ni totalement insérés dans le mouvement artistique, ni dans le management purement économique. Ils osent parfois prôner une forme de pensée différente, créative, dans un monde rationnel. Jugés par les uns trop intellectuels, par les autres peu fiables face aux normes verbales du management, ces personnes doivent justifier leurs multiples apparténances, cherchant avec une énergie redoublée de nouveaux repaires sociaux et la mise en place d'un autre rôle identitaire dans des ajustements opérés (Taboada-Leonetti, 1990). Les *passeurs* sont des acteurs clés dans les organisations où la créativité est fondatrice de l'activité. Malgré son rôle majeur, son positionnement est toujours sujet à caution. Dans le cadre d'entreprises spécifiques où l'altérité et la multiplicité des cultures sont incluses, les passeurs se trouvent favorisés face aux souffrances détectées chez les managers internationaux des entreprises non créatives mondialisées (Ph. Pierre, 2004), l'ouverture d'esprit et les situations inédites favorisant leur créativité et donc leur intégration.
- > Les sociétés contemporaines se caractérisent par la multiplicité de groupes d'appartenance auxquels se réfèrent les acteurs, qui offrent aux créatifs la possibilité de chercher sans relâche de nouvelles stratégies identitaires et échapper à une trop forte normalisation. La démultiplication des supports technologiques et des médias a statué une partie de leur identité sans pour autant la définir pleinement. Proche des dissidents, les *creatifs-nomades* trouvent dans la mondialisation la source même de leur activité. Ces personnalités comme Titouan Lamazou (artiste, écrivain, navigateur né au Maroc), Yann Arthus-Bertrand (photographe, documentariste français ayant vécu au Kenya), le chanteur Antoine (né à Madagascar, Ex-Centralien) ou le chasseur de saveurs américain Marc Browstein ont fait de la planète leur terrain de travail. Tous revendiquent un rapport à la liberté, la sensibilité, l'observation et le jugement, transcrivant ainsi une autre vision du monde sur laquelle ils s'appuient pour fonder la source même de leur entreprise de soi, y trouvant là une source économique certaine. Le rapport au monde est dans l'ouverture aux cultures et la manipulation des symboles à travers une transcription partielle de celles-ci. L'indépendance face aux organisations et le statut de *free lance* choisi et pleinement vécu, fait de ces *creatifs-nomades* des acteurs incitatifs majeurs au sein des entreprises de média. Le chasseur de saveur est structuré; il enracine ses compétences dans ses références familiales hongroises et russes. Justifiant d'une formation et d'une expérience agroalimentaire, il ancre son travail dans une organisation temporelle agencée, liée au plaisir et à l'émotion et revendique ses valeurs personnelles.
- > On ne peut terminer cette première partie d'essai de typologie, sans parler des *creatifs culturels*. Les recherches de P. Ray et S. Anderson sur les évolutions de la conscience mondiale dans les pays industrialisé, décrivent un mode identitaire émergeant constituant une nouvelle culture, caractérisée entre autre, par une forte empathie pour des modes de vie différents et un sens développé de la solidarité. Le plus surprenant

est que, fort d'une stratégie identitaire volontairement en marge de toute organisation, chaque individu pensait avoir une démarche autonome et indépendante sans réelle conscience de son impact. Or, il appartient à un mouvement culturel qui en 1998 représentait 23,4% de la population des USA.

Un premier tableau des stratégies identitaires des créatifs mondiaux a été établi (mais non publié ici), Celui-ci devra être précisé par des études de terrain plus conséquentes mettant en exergue 3 niveaux de processus: le parcours de socialisation, les études, et la manière dont les faits culturels sont mobilisés.

3. LA CREATIVITE ET LES CREATIFS DANS LES ENTREPRISES MONDIALISEES

La notion de créativité apparaît aujourd'hui comme un élément compétitif et stratégique majeur dans les entreprises face à la concurrence mondialisée, mais elle reste liée aux définitions des critères et à celle des prédicteurs. Pour définir la créativité, L. Leboutet (1970) s'appuie sur les recherches, l'inventaire des tempéraments et sur les tests de créativité qui fut étudiée par J.P. Guilford au travers de ses observations sur la structure de l'intelligence. La créativité (portant sur la transformation, la visualisation, la redéfinition, le jugement) est spécifiée à travers 5 grands items: -la *fluidité idéative* (idées en situation peu restrictives), la *fluidité associative* (capacité à produire des mots qui varient de diverses manières) et la *fluidité verbale*, -la *flexibilité spontanée* (capacité à s'affranchir de l'inertie de la pensée et s'oppose à la persévération), -la *flexibilité adaptative* (aptitude à restructurer les situations qui s'oppose à la persistance), -l'*originalité* (disposition à fournir des réponses peu communes, éloignées, intelligentes), -la *sensibilité aux problèmes* (capacité de reconnaître les problèmes pratiques), et -la *redéfinition* (aptitude à changer la fonction d'un objet ou d'une partie d'un objet, intégrée dans les composantes de la pensée convergente). L'adaptation à la norme sociale prévaut; tout comme les critères d'une intelligence raisonnée qui définissent encore l'usage de la créativité en entreprise. Les décideurs qui autorisent l'innovation ont des critères logiques qui ne sont pas ceux du créatif. L'usage de la sensibilité, l'intuition et l'émotion, bannis des processus de recrutement, limite l'intégration puis l'évolution des créatifs dans les services divers des grandes hiérarchies d'entreprises. Rabaissée à la simple participation intellectuelle, l'idée disparaît au profit de la production, de l'équipe, ou de son leader, sans reconnaissance de son auteur, instillant la souffrance au travail. Cela met en place une méfiance et une rationalité bureaucratique qui détériore confiance, souplesse, autonomie et intuition créatrice au profit d'un management professionnel désincarné (J. F Chanlat-1990). L'approche de la notion de créativité et de ses acteurs hors du champ R&D est confuse, comme le montre nos entretiens dans des entreprises high tech mondialisées. La barrière entre l'exécutant qui s'oppose au créatif est tangible et nécessite l'acceptation de la différence de l'autre par le groupe dominant. L'opposition se situe dans le rapport aux normes et non dans la réalité effective du travail. Notre expérience dans les entreprises culturelles ou créatives, montre que l'autonomie, la flexibilité et les équipes réduites favorisent la récupération directe des bonnes idées, autour desquelles évoluent progressivement les projets. Pour T. Amabile (2010), la créativité en entreprise est composée de trois parties: l'expertise, la capacité de penser de manière souple et imaginative et la motivation. Dans un esprit d'ouverture, ces qualités s'acquièrent à trois niveaux: par une éducation inventive;

à travers l'engagement passionné qui provoque plaisir et satisfaction dans une mission significative; en dernier lieu par une atmosphère créative établie dans d'une collaboration réflexive. Selon ses critères, le manager américain peut influer sur le montant du défi (la motivation), le degré de liberté accordée autour du processus (l'autonomie), la façon dont il conçoit le groupe et la nature du support d'organisation (les moyens).

Mais par conformité sociale de trop nombreux managers pensent que la créativité doit rester cantonnée aux R&D et au marketing, «à ceux qui ont le temps de penser»! L'intégration dans les divers services des grandes entreprises de personnalités créatives n'est pas encore concevable pour bien des usagers d'un système de pensée basée uniquement sur les concepts usités de rationalité, efficacité et rentabilité. Limitée par une information forcément incomplète, la rationalité n'offre pas plus de réalité prévisionnelle (N. Alter, 2000) et reste souvent liées aux normes sociales, à des jugements moraux, des préjugés ou des investissements subjectifs. C'est à travers les rapports au temps, à l'efficacité et à l'incertitude que semblent s'être stigmatisées les oppositions, et donc à travers leurs appréhensions que peuvent se structurer des espaces de créativité. Toutefois, notre rencontre à un colloque RH en 2011 montre une évolution: un membre d'une société française, après un parcours élitiste HEC, puis une intégration en services financiers, est accepté en R.H. comme dit-il, *perturbateur officiel* établissant un lien trans-services. Sa prise de risque est importante et peut fragiliser sa propre structure identitaire. Il autorise ainsi un espace de réflexion autour des bénéfices potentiels que pose le désordre qu'il instaure. En acceptant ce changement, l'organisation signe son évolution. Elle entre dans le processus noté par N. Alter (2009) du don/contredon défini par Marcel Mauss où la générosité devient le moteur de l'échange: l'entreprise sort du stéréotype du salarié *homo oeconomicus* pour investir un nouveau champ de relations. J. Schumpeter (1942) confirme cette approche de la créativité: c'est plus la passion que la raison qui anime l'innovateur, qui loin d'un égoïsme individualiste, est motivé par le plaisir et la reconnaissance sociale. Ceci est exprimé clairement par les créatifs: l'intuition, la conception du bien et la reconnaissance sont les arguments premiers qui donnent sens à leurs stratégies.

5. INTERCULTUREL ET CREATIVITE: UNE PAIRE D'ATOUTS

La mise en place d'un code partagé de flexibilité et de transparence dans une entreprise américaine mondialisée dont nous avons réalisé une étude de terrain, permet de trouver un mode opératoire favorable et une stratégie identitaire acceptable pour chacun des salariés. Ce service RH européen de 17 personnes groupant 11 nationalités et 18 langues parlées, est en interconnexion quotidienne avec 30 pays et avec le siège de l'entreprise située aux USA. A des degrés divers, chacun utilise deux des trois dimensions liées aux compétences interculturelles signalées par Lee et Calvez (2007): *compétences motivationnelles* (ou émotionnelles marquant le désir d'entrer en interaction avec l'autre malgré l'incertitude, la peur, l'hostilité) et *comportementales* (savoir sortir de sa zone de confort et entreprendre les efforts nécessaires pour être en interaction positive avec l'autre). La *dimension cognitive* (savoir interculturel des normes et valeurs de l'autre, et métacognition par rapport à sa propre culture) reste en majorité intuitive sous prétexte d'expériences pluriculturelles des acteurs. Sachant que personne n'endosse un statut spécifique à sa fonction, les salariés se considèrent comme acteurs participatifs de la stratégie de l'entreprise. Ainsi quelque soit ses origines, ses compétences, ou ses motivations, l'intégration se fait par la capacité à accepter

le changement et à s'intégrer dans les réseaux internes et externes. La corrélation de tous ces éléments, liés au recrutement de personnes en *culture fit* pose un contrat moral qui définit les modalités d'échanges dans l'entreprise.

La firme a mis en place un réel système de concertation autour de la créativité. Forte de la mise en confiance générée, elle incite chacun de ses employés à utiliser une partie de son temps de travail à un projet personnel, sans restreindre la qualité de sa mission première. Cette flexibilité majeure renforce la conjonction des idées, la cohésion interne et l'envie de faire quelque chose qui plaise à soi-même tout en restant utile à la communauté. L'identification et la collecte des multiples informations manipulées par l'organisation décuple l'expansion des connaissances à la base de son business. Dans un cercle itératif vertueux, l'entreprise met à jour et récupère une inventivité émergente, déterminante dans l'équilibre qu'elle doit maintenir entre technologie et organisation. L'entreprise utilise les mêmes compétences et les mêmes appuis pour la créativité et pour l'intégration de candidats aux multiples cultures: la confiance dans les compétences des salariés, la convivialité, la récupération des informations et le soutien de la motivation personnelle. Elle semble avoir en partie levé l'antinomie sous-jacente aux organisations, expliquée par Norbert Alter (2000): celle d'arriver à accepter de vivre l'incertitude des moyens et des fins qui se trouve ici intégrée aux logiques d'organisations. Face aux idées novatrices, la crainte est remisée sous couvert du droit à l'erreur, et de la reconnaissance de l'investissement personnel, deux soupapes indispensables à la mise en place de la confiance, moteur de la créativité.

CONCLUSION

La créativité s'invite dans le monde de l'entreprise, mais les acteurs de cette évolution n'y sont pas encore reconnus et recrutés. Progresser vers un management du changement, avec l'introduction de personnalités créatives dans une équipe suppose de croire en l'évolution des modes de pensée au travail et éloigner le spectre d'une rationalité exacerbée. Les atouts d'observation, d'adaptabilité, d'intuition et d'ouverture d'esprit des créatifs, sensibles aux environnements divers, se révèlent performants. A l'aise dans les milieux culturels divers, sans références normées trop prégnantes, et naviguant entre les catégories sociales élitistes ou non, le créatif a besoin de la rencontre des diversités pour se déployer. Tel un leader bienveillant entre les cultures, acteur potentiel des élites internationales, il peut révéler l'imaginaire commun qui donne sens au travail collectif, sans pour autant vivre les malaises d'acculturation que connaissent bien des managers mondialisés.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALTER N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Puf.
- AMABILE T. (2010), «The three threat to creativity», *Havard Business Review*, 15 nov. 2010.
- BOURDIEU P. (1975), «L'invention de la vie d'artiste», *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, p. 67-94.
- CAMILLIERI C. (2007), «Identité et gestion de la disparité culturelle: essai d'une typologie», *Stratégies identitaires*, pp 85-110, PUF.

CHANLAT J.F. (1990), «Critique des modes de gestion, Psychopathologie du travail et management», *Revue Prévenir*, N° 20, p. 89-94.

ERICKSON .H. (1970), *Adolescence et crise, la quête de l'identité*, Flammarion, 1970

KASTERSZTEIN J. (2007), «Les stratégies identitaires des acteurs sociaux, approche dynamique des finalités», *Stratégies identitaires* p. 27-41, PUF.

LEBOUTET L. (1970), «La créativité», *L'année psychologique*, N° 70-2, pp 579-625

LEE YIH-TEEN, V. CALVEZ, A.-M. GUENETTE (dir) (2007), *La compétence interculturelle*, l'Harmattan

MURRAY T. et Michel C. (2005), *Théorie du développement de l'enfant, études comparatives*, Ed. de Boeck, 2005

PIERRE Ph. (2004), «Mondialisation et construction identitaires de cadres de l'industrie pétrolière, vers une nouvelle élite sans frontières», *Revue française de Gestion*, n°148, vol. 30. «Quelle identité culturelle pour les cadres mobiles?», *Business Digest*, n° 164, juin 2006.

SCHUMPETER J (1965), *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942), trad. Payot, Paris

TABOADA-LEONETTI I. (1990), «Stratégies identitaires et minorités, le point de vue du sociologue», *Stratégies identitaires* p. 43-83, PUF