

L'art comme outil d'un management interculturel au sein d'entreprises innovantes ?

Nom : André CIPRIANI

Résumé :

L'internationalisation des marchés et la diminution des frontières administratives participent à l'augmentation de la multiculturalité dans les entreprises. L'environnement instable et périodique d'un management interculturel dans les organisations participe à la périodicité du sujet en gestion. En relation avec les attentes ou susceptibilités des personnels, il convient de trouver des solutions permettant de renforcer l'interculturalité dans une culture d'entreprise forte. Les entreprises innovantes ou créatrices ont besoin de confrontations internes et recherchent l'atteinte d'une cohésion sociale porteuse. L'art dans cette optique constitue un outil pouvant participer aux pratiques interculturelles, proposition de cette communication.

Mots clefs : art, interculturalité, culture d'entreprise

INTRODUCTION

Multiculturalité et interculturalité en entreprise ne sont plus des sujets novateurs depuis quelques décennies mais alimentent les débats et connaissances en science de gestion notamment dans le domaine du management de la diversité (Cox, 1991, 1998 ; Chedotel, 2003 ; Arcand 2006 ; Bruna, 2011 ; Peeters & Point, 2012). Même si leur signification est différenciée les deux notions seront regroupées sous le même vocable dans une optique de simplification : diversité culturelle. L'organisation dont le marché et les ressources se situent dans un périmètre de quelques dizaines de kilomètres de son implantation n'est plus guère envisageable. Hormis celle en cours de création et les TPE/TPI positionnées sur le service à la personne ou l'artisanat, la question de la diversité culturelle se pose de façon prioritaire. La finalité de ces types d'organisations prend le pas sur l'intégration des cultures, relegant temporairement cet aspect, au risque de tensions. Et même dans ces cas, les lois, la pression des parties prenantes et celle des citoyens peuvent conduire les responsables à prendre en compte, intégrer la diversité et la présence de plusieurs cultures distinctes en son sein. Il ne conviendra plus de s'étonner de la généralisation d'une multiculturalité des personnels, sous-tendant des risques de gestion clanique, dérapages comportementaux ou résultats minorés (Ouchi, 1979) résultants de processus de contrôle, mais il s'agira d'œuvrer à la bonne combinaison voire imbrication des cultures en présence. Nombre de travaux (Cox, 1991, 1998 ; Chedotel, 2003 ; Arcand, 2006 ; Bruna, 2011 ; Peeters & Point, 2012) font ressortir les problématiques inhérentes à la mixité des cultures en présence au sein des entreprises et alimentent les outils managériaux sur le sujet (Hofstede, 1987 ; Hofstede & Al., 2010). Les managers se doivent d'appréhender l'aspect multiculturel des parties prenantes autant sous l'angle de l'individu, de par ses fondements, croyances, histoires et valeurs, qu'au niveau du groupe, véhicule d'une représentation nationale, religieuse ou coutumière et dont la place de l'individu en son sein peut être maîtrisée ou libre. La globalisation des marchés et des organisations rajoute une dimension transfrontalière à cette gestion des ressources humaines et des relations avec les parties prenantes. La culture d'entreprise devient de fait de plus en plus poreuse et captatrice non seulement de la culture de ses responsables, de ses leaders, de ses fondateurs mais aussi de son environnement. L'entreprise est un kaléidoscope de profils individuels, intégrée dans une zone d'activité, d'actions économiques, dont le champ d'application s'internationalise. Elle focalise une représentation sociale du territoire autant qu'elle s'en nourrit. Il convient donc d'œuvrer à la cohésion et l'adhésion de l'ensemble des

personnels d'une façon respectueuse et non intrusive afin de capitaliser sur ces variétés de ressources. Ecartant les notions de quotidien et de normalité, l'objet de cette communication a trait aux apports de l'art, tant dans la compréhension et l'acceptation des cultures par l'ensemble des personnels, que dans le développement individuel et la cohésion de groupe.

LE TERRITOIRE COMME ENVIRONNEMENT FERTILE D'UN BRASSAGE CULTUREL

Les études sur l'impact des diversités culturelle, technique, technologique, ethnique voire entrepreneuriale, des territoires comme variables favorisant la créativité et l'innovation au sein d'un tissu économique et social sont nombreux depuis quelques années (Aydalot, 1986 ; Florida, 2002 ; Auneau, 2009 ; Godet & Al., 2010). Certains d'entre eux proposent quelques variables d'identification telles que la tolérance, l'ouverture ou l'opportunisme. Une des principales difficultés liées à la diversité culturelle a trait au maintien d'un équilibre, d'une stabilité, afin d'assurer et protéger la présence de cultures distinctes, permettant les échanges entre celles-ci dans l'optique d'une dynamique constructive favorable à la communauté. Mis en avant dans certaines études européennes (Godet & Al, 2010), comme terreau fertile et clef du succès de l'innovation ou comme nécessité de réussite des programmes de développement et d'éducation (Commission Européenne, 2010), les frontières délimitant les cultures sont difficiles à préciser et appréhender. Dans une démarche d'innovation et de créativité, cette diversité culturelle se conçoit, d'une façon proactive voire tendancielle, ou se subit (protectionnisme). Fruit d'actions politiques ouvrant les marchés, facilitant les échanges transfrontaliers, ou constat sociétal découlant des flux migratoires, la multiculturalité précurseur et fondement d'une interculturalité ne peut se concevoir sans vision à long terme. Aydalot (1986) mettait en avant l'importance des caractéristiques de l'environnement territorial sur les typologies d'entreprises. Pour l'auteur, dans le cas d'entreprises innovantes, «Les milieux (territoriaux) sont considérés comme des « pouponnières » d'innovations et d'entreprises innovantes», même si récemment Crévoisier & al. (2006) s'accordaient sur l'extension géographique de ces types d'entreprises (hors de la région) dû à l'internationalisation des flux monétaires, économiques, migratoires et aux facilités du monde du travail. Les milieux mis en avant dans son approche intègrent plusieurs diversités : culturelle, technique, technologique et typologique. La majorité des auteurs travaillant sur

l'innovation et la créativité (Amabile & Al., 1996 ; Amabile, 1997 ; Haner, 2005) s'accordent sur l'importance au sein de l'environnement d'une diversité culturelle forte et active. Elle peut générer des confrontations d'idées, de points de vue, d'objectifs et permettre de nouvelles solutions économiques. Cette relation forte entre le territoire et ce type d'entreprise implique de la part des pouvoirs publics non seulement des actions facilitant la diversification culturelle mais aussi la création et la gestion de liens entre les cultures en présence. Cette recherche de brassage culturel, contemporaine d'une dynamique d'innovation et de créativité, est donc partie intégrante des problématiques et stratégies territoriales. Ne pouvant, ni devant, sélectionner tel ou tel domaine d'activité, les actions émanant des pouvoirs publics doivent recouvrir l'ensemble des domaines sociétaux afin de répondre aux attributs d'un terreau économique fertile. Les perspectives de vie des produits et services, comme des sociétés, amènent ces acteurs à s'orienter sur ce fragile équilibre qui vise à créer un milieu fertile sans sélectionner tel ou tel particularisme. Florida (2002) met en avant les 3 T : Technologie, Talents et Tolérance dans le dynamisme d'un territoire créatif, source de diversité, de multiculturalisme, d'émergence de projets, de capacités d'apprentissage et par entraînement de croissance économique. Même si certains paramètres mis en avant sont discutables (poids d'un climat créatif suggéré par l'auteur, proposition déjà abordée par d'autres, faiblesse statistique) il positionne le pouvoir d'attractivité d'une ville, d'un territoire, comme une variable majeure permettant d'attirer d'une part des entreprises axées sur la créativité et l'innovation et d'autre part des personnes présentant des profils variés. Initier des actions territoriales cohérentes dans les domaines de la connaissance, de la culture (au sens large) et des capacités entrepreneuriales permettrait d'une part d'assurer un développement économique tout en attirant des entreprises dynamiques ou à forte valeur ajoutée. Tel est le cas de certaines villes, comme Barcelone ou Montréal, qui mêlent des cultures hétérogènes lors d'expositions, performances et actions diverses, dans l'objectif d'attirer une population à fort potentiel créatif et des catégories socio-professionnelle plutôt aisées. Charge aux entreprises innovantes et créatives, celles en cours de création ou à forte croissance de recruter ou faire venir les profils rares et manquants. Celles axées sur l'innovation et la créativité ont besoin de profils divers pouvant travailler ensemble et doivent manager les facteurs requis dans un climat propice à la diversité (Cox & Blake, 1991) pouvant être intégrés au sein d'une culture d'entreprise. Les organisations appartenant à ces catégories doivent manager les différences culturelles dans une optique d'évitement de problème, de maintien d'une cohésion sociale et de création de produits ou de services. Il convient de créer et maintenir au sein de l'organisation une culture d'entreprise pérenne afin que le multiculturalisme et

l'interculturalité puissent s'y fondre, participant d'une part à une image forte de sens, mise en avant, pouvant apporter une différenciation, favorable ou pénalisante, et d'autre part permettant une socialisation organisationnelle, partie intégrante des personnels et source de cohésion. Le brassage territorial de cultures, nécessaire aux entreprises innovantes et créatrices, implique une appropriation de cette diversité par l'entreprise. Celle-ci pouvant se retrouver en tension entre le management de sa culture et le poids des cultures en présence, gérant le risque d'affrontement et cherchant des outils, moyens, acteurs, favorisant les rapprochements et les échanges culturels en interne.

CULTURE OU CULTURES D'ENTREPRISE ?

La majorité des travaux sur la culture d'entreprise s'inscrit plus dans le domaine de la sociologie, de la psychologie ou de l'anthropologie que dans celui des sciences de gestion. Les sciences humaines mettent en avant la progression constante du multiculturalisme au niveau mondial, induit par les aspects d'ouverture des frontières, de diminution des temps et frais de transport, des législations nationales et internationales favorables ainsi qu'une curiosité accrue de « l'autre ». Comme le fait remarquer Barry (2002) « dans l'histoire du monde, aucune civilisation n'a été autant affamée de culture que la société occidentale durant le dernier siècle ». Pour les sciences de gestion et dans le cadre d'entreprises à vocation internationale ou à forte capacité innovante il ne convient pas seulement de gérer, manager, cet état de fait. Il convient de permettre cette soif de connaissance de l'autre car ces organismes en sont de plus en plus composés, autant qu'ils travaillent et cherchent à fidéliser cet « autre ». Une grande difficulté revient à créer des interculturalités, transculturalités, favorables à l'ensemble tout en écartant toute forme de clivage inhérent à des formes de protectionnisme communautaire, issus d'une mixité générationnelle ou de mode de perception individuelle. Cette prégnance contemporaine d'acceptation, d'élargissement voire d'éclatement culturel nécessite de la part d'une organisation fondée sur un fonctionnement par projet, la mise en place de forces « centripètes », nécessaires à la cohésion organisationnelle, sous forme de processus codifiés et partagés. Cohendet & Diani (2003) (Figure 1) ont abordé l'importance des échanges intercommunautaires dans le cadre de l'établissement et la stabilité d'une culture d'entreprise. Les individus et les groupes se reconnaissant dans leur pratique culturelle autant qu'il accepte l'autre et s'investissent dans une finalité commune. Mais peut-on parler d'une culture

d'entreprise, à forte majorité organisationnelle, impliquant une gestion active, permanente et délicate, ou des cultures plus ancrées au domaine d'activité, à l'environnement ou à d'autres communautés et permettant à l'organisation une simple adhésion plus qu'une détermination active ? En d'autres termes, doit-on prioritairement adopter des images communes pouvant être déformées par une réalité simplifiée (Reich, 1993) souvent véhiculées par un individu, un groupe, leader, ou doit-on plutôt ancrer nos croyances culturelles, voire techniques et technologiques, au travers de celles-ci dans une démarche de conservation, d'ajustement ? Deux cas peuvent nous aider à aborder cette question : celui d'une société technologique américaine et celui d'une entreprise pétrolière française. Souvent cité comme exemple, Apple s'appuie fortement sur sa culture d'entreprise, initiée et maintenue par Steve Jobs, l'un de ses fondateurs, au point que la question de sa pérennité se pose à ce jour. En leader charismatique incontesté, il a insufflé à l'ensemble des personnels, en les rattachant à l'image de l'entreprise, des valeurs fortes de travail et de perfection autant que de design, de nouveauté et d'avant-gardisme. Ces valeurs constituent les fondements de la culture d'entreprise sur laquelle Apple place l'image d'une société innovante, leader, touchant autant un public international féru de nouveaux usages issus de nouvelles technologies, que l'ensemble de son personnel. Pierre (2004), dans une étude sur la socialisation de cadres internationaux d'une grande entreprise française de l'exploration-exploitation pétrolière, nous sensibilise sur les problématiques d'ubiquité des certains cadres qui œuvrent à la mission confiée au sein de l'entreprise mais qui parallèlement sont fidèles aux rôles et valeurs nationales voire nationalistes et restent fidèles aux actions de leur territoire. Même si l'intégration et le respect des normes et routines internes de ces cadres sont reconnus, participant à la culture de l'entreprise, il identifie cinq stratégies identitaires de comportements adoptés par ces derniers : les conservateurs, les défensifs, les opportunistes, les transnationaux et les convertis. Même dans le cadre d'une élite transnationale intégrée, reconnue et participant aux finalités en termes de développement, la composition de ces personnels ne présente pas de profil homogène. Cox (1991)(Figure 2) formalisait les types d'entreprises suivant leurs caractéristiques et capacités à intégrer, assimiler, les différentes cultures. Cet aspect multiculturel dans l'organisation est un point particulièrement important pour les domaines de la créativité et de l'innovation. Amabile (1998) insiste sur la nécessité d'équipes composées de profils hétérogènes dans un processus créatif ou dans le cadre d'industries créatives car elles sont plus à même de proposer des solutions impertinentes, créant sans doute de nouveaux problèmes mais permettant de nouvelle vision et de nouveaux cadres de références. Des équipes homogènes étant plus à même de résoudre les problèmes rapidement en un minimum de temps, écartant les erreurs,

difficultés, aléas rencontrés lors des phases du projet. Parmi les écueils à l'établissement et la mise en place d'une culture d'entreprise, une contre-culture peut être initiée par certains personnels de façon antagonique et volontaire, diffuse et exogène ou souhaitée et indispensable contrepartie. Cet aspect, souvent source d'opposition, d'affrontement de convictions ou d'idées, est la résultant passive entre les groupes d'une trop forte démarcation des visions éducatives ou active due essentiellement à une interprétation des actes ou des paroles.

	<i>Répétitivité faible des interactions entre communautés</i>	<i>Répétitivité élevée des interactions entre communautés</i>
<i>Intensité faible de communication entre communautés</i>	<p>1. Culture faible Niveau très bas des interactions entre communautés. Prédominance de la coordination hiérarchique.</p>	<p>2. Culture (tacite) forte Niveau élevé des interactions quantitatives entre communautés.</p>
<i>Intensité élevée de communication entre communautés</i>	<p>3. Culture (codifiée) forte Niveau élevé des interactions qualitatives entre communautés. Architecture organisationnelle modulaire.</p>	<p>4. Culture forte Niveau très élevé des interactions entre communautés. Prédominance de la coordination par les communautés.</p>

Figure 1 : Cohendet & Diani (2003)

Dimension of Integration	Monolithic	Plural	Multicultural
Form of Acculturation	Assimilation	Assimilation	Pluralism
Degree of Structural Integration	Minimal	Partial	Full
Integration into Informal Org.	Virtually none	Limited	Full
Degree of Cultural Bias	Both prejudice and discrimination against minority-culture groups is prevalent	Progress on both prejudice & discrimination but both continue to exist especially institutional discrimination	Both prejudice and discrimination are eliminated
Levels of Organizational Identification*	Large majority-minority gap	Medium to large majority-minority gap	No majority-minority gap
Degree of Intergroup Conflict	Low	High	Low
*Defined as difference between organizational identification levels between minorities and majorities.			
Exhibit 2. Organizational Types			

Figure 2 : Cox (1991)

Wilson (1984), d'un point de vue biologique, suggère que la survie de l'homme dépend plus de son évolution culturelle que d'une adaptation biologique à l'environnement proposé par Darwin (1992). Rapporté aux entreprises, et dans le domaine de la systémique, la pérennité de l'organisation dépend en grande partie de l'établissement d'une culture forte permettant d'accroître les chances de survie lors de confrontations économiques. Cette construction, qu'elle soit déterministe ou volontariste, est inhérente à toute organisation, résultant autant d'une interaction avec l'environnement (technique, technologique, social) que d'un cumul d'apports et d'appropriations individuelles (Figure 3).

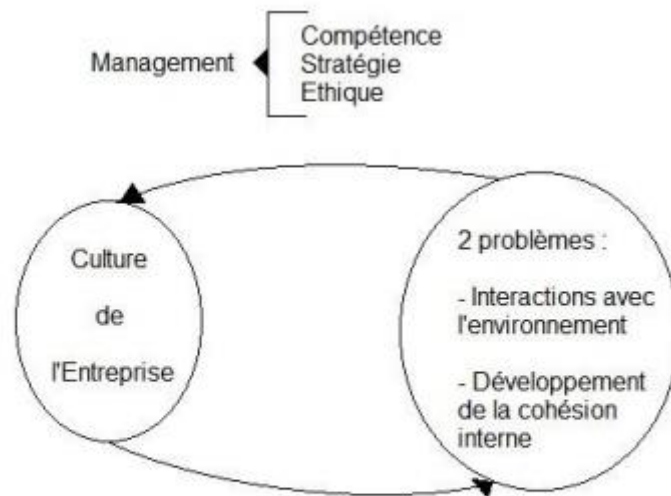


Figure 3 : Thevenet 2010

Il n'existerait donc qu'une seule culture d'entreprise à un moment donné, maîtrisée ou chaotique, qui conditionne l'image de l'organisation. Hofstede & al (2010), dans une étude sur la culture d'une multinationale américaine, nous permettent d'identifier certains critères individuels influençant toute culture d'entreprise, fortement coloré par le milieu dans lequel ils ont été élevés et leur pays d'origine (Figure 4). Cette étude met en relief l'impact du milieu sur les pratiques, conditions, reflexes, dispositions des personnes immergées en son sein pendant plusieurs années. Cette « programmation mentale », basée sur des valeurs fondamentales, met en œuvre des cadres relationnels dans lesquels les individus tissent des liens, plus ou moins naturellement, plus ou moins fort, de type interpersonnel, voire interculturel. Les auteurs font ressortir la cohérence recherchée entre la typologie d'une entreprise et les variables culturelles du pays dans lequel elle se trouve. Cette tendance recherchée d'une stabilité sociale est prépondérante dans le cas d'entreprise soumise à des contraintes de production, de rendement, de développement ou souhaitant une stabilité et une intégration locale, mais pas nécessaire dans le cas de recherche de créativité, d'innovation, ou les confrontations respectant les finalités de l'organisation sont parties intégrantes de la culture d'entreprise. La remise en cause des symboles, des héros, des rituels, des valeurs peut être source de croissance et de développement, parties intégrées aux axes stratégiques.

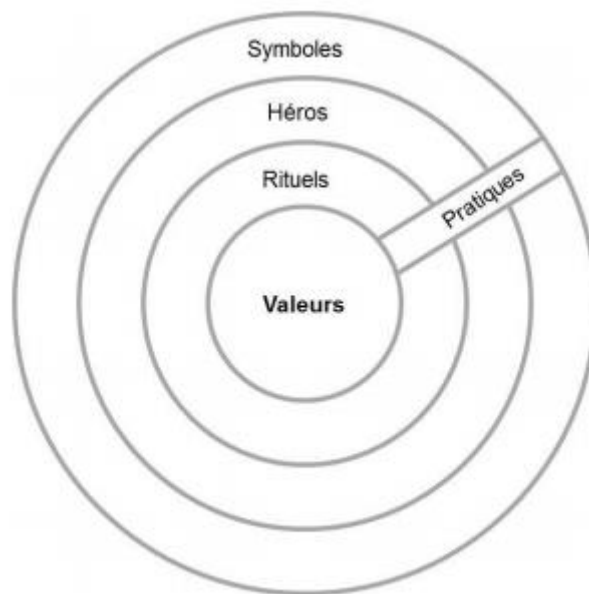


Figure 4 : Hofstede & Al (2010)

Dans le cadre d'entreprises innovantes, créatives, cette culture peut avoir une apparence chaotique, faisant de chaque membre un participant au désordre, mais œuvre à la finalité même de l'organisation : le décalage et la nouveauté. Dans ce cadre, cette culture devient « méta-culture », globalisante, cherchant à s'appropriier les avantages des cultures en présence soit par le biais de liens interculturels actifs, pérennes ou temporels, soit par le biais de nouveaux projets à vocation nationale ou internationale, cas de la « glocalisation » ou de l'innovation locale d'entreprise internationale. On peut parler de culture de l'interculturel pour désigner cette soif de connaissance et d'appropriation de « l'autre ». C'est dans ce cadre qu'il convient de rechercher les apports exogène interagissant, voire interférant, avec une diversité culturelle dans le maintien de la cohésion, des valeurs et des finalités de l'entreprise.

L'APPROCHE ARTISTIQUE ET L'ENTREPRISE

« L'art est fait pour troubler. La science rassure » disait Georges Braque. La science et plus spécialement, dans le cadre des entreprises, les sciences de gestion seraient opposées par essence au domaine de l'art et à ses multiples formes. Néanmoins, en regard d'une croissance remarquable dans une morosité économique prégnante, le domaine des industries créatives attire beaucoup de chercheurs en gestion. Les nombreux travaux et rapports qui se penchent sur cette formidable croissance (Paris, 2010 ; Godet & Al., 2010 ; Bidault-Waddington,

2011), souvent reliés et associés au domaine artistique, nous amènent à être de plus en plus ouvert aux propositions résultantes ou en relations avec ce domaine. D'un point de vue plus global, l'art peut être abordé suivant deux directions quelque peu divergentes mais concordantes : - Celle des connaissances pointues liées au domaine d'activité, - Celle des activités en relation avec un domaine artistique (danse, musique, peinture,...). Dans cette communication, l'art est abordé essentiellement dans le second cadre. Même si il émane d'un individu ou d'un groupe, de par la réalisation d'une activité associée à une compétence, il représente une catégorie sans frontière dans laquelle sont classées par défaut les performances et les productions à caractères non économique pouvant être difficilement compréhensibles, interprétables ou à forte connotation esthétique. Pour Kandinski, Picasso ou Shakespeare, l'art dans toutes ses dimensions, se doit de porter un message. La démarche artistique adoptée en conçoit le support, dépend d'une construction culturelle individuelle, mais la production de l'artiste a pour objectif une forme d'interculturalité induite dans cette portée ontologique. Cette dimension inhérente aux œuvres, aux résultats, permet la discussion et l'échange sur une grande variété de notions, sans tenir compte des interdits pouvant découler de la culture nationale ou de l'organisation. Dans ce cadre, l'approche artistique se veut internationale, interculturel présentant un résultat autant discutable qu'évident. Reportée aux entreprises innovantes, la démarche artistique placée dans le cadre d'une production symbolique à vocation marchande, positionne l'individu en tant qu'entrepreneur sans contrainte d'objectif qualifiable et quantifiable, au sein d'un groupe dont les membres peuvent tous bénéficier de la même liberté d'action. Cette première phase perméabilise l'individu à des sensibilités, croyances, coutumes diverses, permettant cet état pluriculturel. Une deuxième phase permet d'engager les personnels initiés dans une démarche de perfectionnement et d'approfondissement du domaine d'activité, gardant la transversalité du message, permettant l'objectif marchand du résultat. L'étude des processus artistiques (Mugnier, 2007) permet de tisser des liens analogiques entre l'artiste et le manager, tel l'artiste chef d'atelier, chef de chantier, entrepreneur ou chercheur-explorateur les mêmes statuts pouvant se retrouver au sein d'une même personne possédant des caractéristiques d'artiste, de scientifique et d'inventeur (ex : Léonardo Da Vinci). Une démarche artistique porteuse de sens, plus spécialement dans le cas d'entreprise innovante, est le ready-made, détournant les objets usuels en œuvre d'art, hors de son usage premier. Dans un environnement multiculturel, ce type de démarche participe aux objectifs de l'entreprise dans sa recherche de nouveautés.

LE MANAGEMENT D'ENTREPRISE MULTICULTURELLE ET L'ART

Bien que les concepts de culture, sous-culture et contre-culture soient essentiellement abordés dans les domaines de la sociologie et de la psychologie, ils constituent néanmoins un champ d'étude conséquent pour les sciences de gestion tant dans une optique de management des personnels que de marketing produit et service, stratégie d'entreprise ou organisation. L'internationalisation des marchés et la faculté des personnels à travailler pour des entreprises étrangères imposent de plus en plus la question du management interculturel au sein de l'entreprise, quel que soit sa taille et son implantation. Pour Thevenet (2010) « la culture est une pédagogie des représentations » qui d'une part conditionne l'appartenance à une identité, plus ou moins forte, constituée de langages, coutumes, pratiques et systèmes mentaux d'individus en relation et d'autre part implique une différenciation des groupes séparés par éloignement, connaissance, croyance ou pratique. Dans les deux cas, un effort d'écoute et de compréhension constitue la base d'un ajustement collectif, prémisses d'une culture commune. Lisbonne & Zurcher (2007) présupposent que l'anticipation d'une nouvelle identité collective permettrait à un territoire ou une organisation, un leadership économique. Cette identité, fruit d'un brassage de cultures se veut précurseur et fondateur d'une modernité recherchée ou en devenir. Pour une entreprise, elle permettrait une visibilité forte tant dans un contexte de baisse ou de perte de repères culturels, technologiques que lors d'une diminution des valeurs partagées. Participant à un management culturel au sein d'une organisation, les activités artistiques effectuées pendant les heures de travail, permettent un certain nombre de résolutions de problèmes et sont sources de visions des diversités humaines de l'organisation. Que l'on soit dans le cas d'une entreprise multinationale ou constituée de cultures hétérogènes, l'intégration voire la pratique de l'art dans la structure tisse et favorise les relations interpersonnelles. Pour Mugnier (2007) le management doit faire preuve de capacités à intégrer les changements sociétaux qui s'opèrent et l'art est un vecteur porteur de sens et permet d'ouvrir les mentalités, conditions nécessaires pour proposer de nouvelles approches commerciales, créer de nouveaux produits, nouveaux services et participer à l'acceptation de « l'autre », phase nécessaire à toute cohésion sociale. Il permet de travailler autant sur l'interculturalité et ses travers que sur les peurs et conflits individuels ou collectifs. Frèches (2005) œuvre pour un rapprochement de l'art au sein de l'entreprise tant dans une comparaison des similitudes, que dans l'utilisation de l'art comme valeur ajoutée, pouvant servir de véhicule de son image ou en tant qu'outil de cohésion sociale. En effet, l'intégration,

l'implication de l'entreprise au territoire étant de plus en plus demandé il convient d'utiliser l'image de l'organisation comme élément clef pour attirer des talents et participer au management interculturel contemporain de cette époque mondialisée. La représentation de l'entreprise auprès d'un public multiculturel et international participe grandement à la force d'attraction de celle-ci auprès de sa cible économique et sociale. Les entreprises qui n'affichent pas d'action favorable à la préservation, à la protection, écologique attirent peu les jeunes talents sensibilisés à cette problématique, que ce soit sur son territoire d'actions ou celui de ses partenaires. Elles se privent de part de marché en prenant peu ou pas en compte les besoins des clients et prospects avertis des conséquences de l'homme sur son environnement. A l'identique de la période post-industriel du XIX siècle, les entreprises concrétisent leur image par l'implantation géographique au minima de leur siège, du style de leur bâtiment ou des locaux. L'architecture, partie intégrante de l'art, est considérée comme une des expressions de la culture, tant territoriale, que nationale présentant l'esprit d'une organisation multiculturelle ouverte sur la société. Elle la reflète, l'amplifie ou l'atrophie. Mais les bâtiments peuvent aussi être utilisés et véhiculés au sein de projets artistiques, tels les œuvres photographiques des Becher. Première représentation de la culture de l'entreprise, les valeurs véhiculées permettent d'attirer de nouveaux talents, les faisant adhérer aux valeurs internes mis en avant. L'architecture pris comme base de son image est préliminaire aux critères de sélection des personnels et œuvre à l'interculturalité active nécessaire aux entreprises innovantes, créatives ou internationales. Comme le souligne Hofstede & Al. (2010) les individus réagissent en fonction de leur « programmation mentale », basée sur des valeurs fondamentales, accessibles par une ou des pratiques communautaires. L'utilisation de l'architecture peut servir pour renforcer l'image en interne soit dans un but de productivité, de bien-être, de séduction ou de fierté d'appartenance, soit pour véhiculer des valeurs propres à l'organisation. L'interculturalité en entreprise, portant sur le domaine de l'écologie ou du développement durable peut être abordé sous l'angle artistique par la conception de bâtiments mettant en avant les valeurs portées par le domaine d'activité, le secteur ou la filière. Au XIXe siècle, les usines reflétaient l'image de progrès et de modernité, au début du XXe siècle, l'image se reporte sur le siège social, représentant le pouvoir et la puissance de l'organisation dans le issu économique et aussi l'attrait du territoire, aujourd'hui les caractéristiques des bâtiments intègrent les techniques et technologies écologiques. Ces tendances attirent une catégorie de personnels recherchée par l'organisation, souhaitant les faire adhérer à des valeurs internes ou dans certains cas interculturels. Les concepteurs de locaux intègrent de plus en plus le design dans leur production car les entreprises créatrices, innovantes,

composées de personnels plus « sensibles », réactives, à l'environnement direct en recherchent les bienfaits. Ces entreprises sont de plus en plus enclines à rechercher et faciliter la production artistique que le résultat car la mixité des compétences et des capacités divergentes sont une des composantes de la valeur ajoutée. L'entreprise, reflet du territoire, intègre autant la diversité multiculturelle de celui-ci que sa prise en compte des cultures dans la définition de ses produits et services innovants ou créatifs. L'ancrage économique au territoire fait l'objet d'une sensibilisation des pouvoirs publics au travers de domaines artistiques tels la musique, le cinéma, les arts numériques, l'artisanat et les arts populaires, la vidéo ou le design au travers des programmes de l'UNESCO sur la créativité, notamment pour le réseau des villes créatives. Mais d'autres formes artistiques peuvent être utilisées comme outils par un manager interculturel dans une finalité d'entreprise, soit dans une optique d'intégration au groupe, soit dans une démarche de respect des processus, des routines. Comme le souligne Frèches (2005, page 171) « *l'art permet d'incarner une identité d'entreprise, son histoire et sa culture* ». En adéquation avec la proposition de Hosftede & Al. (2010) (Figure 4) la construction de l'identité, de l'histoire et de la culture, mélange des cultures nationales, territoriales, religieuses, techniques ou technologiques œuvrent à la mise en place de nouveaux symboles, héros, rituels et valeurs communes permettant de lutter contre tout communautarisme. Que ce soit au travers d'action de type mécénat artistique d'un niveau international, au travers desquelles l'utilisation d'œuvres de grands artistes renforce la cohésion et l'attachement des personnels à la marque (ex : LVMH et Picasso en 2008), au travers d'évènementiels, d'animations internes ou de formations ouvertes à tout public, l'utilisation d'œuvres ou de performances est un vecteur social fort car transnational et participant à la création commune de nouveaux symboles, héros, rituels et ainsi de nouvelles valeurs partagées. Que ce soit lors d'évènements forts et marquants (expositions, performances,...) ou plutôt quotidiens et accessibles (environnement immédiat des locaux, cours aux personnels,...) l'art a souvent été associé à l'entreprise. Sans étude scientifique portant sur l'impact de l'art dans la gestion et le développement des organisations, il existe néanmoins de nombreux auteurs mettant en avant le potentiel de ce rapprochement et présentant de nombreux exemples d'entreprises l'utilisant en interrogeant leurs dirigeants (Frèches, 2005 ; Mugnier, 2007). Les études actuelles s'appuient plus sur les industries créatives sources de croissance remarquée dans un environnement économique difficile (Paris, 2010 ; Cohendet & Al., 2010). Au travers d'une sensibilisation transversale des personnels, touchant l'ensemble des cultures, l'art est un véhicule autant pour la communication interne auprès d'une multitude de profils ou de sensibilités hétérogènes et

facilité l'implication individuelle de par sa convivialité, son accessibilité et sa neutralité. Il peut être un véhicule, un outil, un cadre, permettant d'externaliser nos acquis, nos croyances et nos convictions, en renforçant notre capacité à remettre en cause, à désapprendre, en vue d'accepter la différence dans l'autre ou dans notre propre perception. L'entreprise innovante présente une culture d'entreprise fortement axée sur la différence, l'acceptation et les projets personnels. L'art peut être utilisé dans le cas de changement d'état individuel, dans l'accompagnement de phase de désapprentissage des nouveaux entrepreneurs (Bureau, 2012) permettant non seulement à ceux-ci de s'orienter vers de nouvelles débouchés, mais de créer un « univers », un environnement multiculturel par domaine dans lequel chaque personne s'appuie, s'inspire, utilise, l'autre pour son propre objectif économique et social. Il favorise une forme de désapprentissage requis ou nécessaire à certaines phases d'apprentissage, de changement. Il peut être utilisé dans le cadre de pratiques communes multiculturelles, minimisant les risques d'intolérance, permettant à l'ensemble des personnels la connaissance de « l'autre » et renforçant l'adhésion à la culture d'entreprise et les valeurs partagées. Une adaptation du modèle d'Hofstede & Al (Figure 4) pourrait se présenter sous la forme de la Figure 5 dans laquelle les pratiques interculturelles « neutres », maîtrisées au niveau de la programmation et du contenu, œuvrent à l'établissement de valeurs organisationnelles endémiques. Créer des conditions favorables aux échanges sur les critères tels la distance hiérarchique, les relations au groupe, le contrôle de l'incertitude ou le poids du genre par la réalisation de processus artistiques permet d'œuvrer à un renforcement de la culture d'entreprise. Celle-ci sert de terreau à des projets pouvant être fortement déstabilisants mais sources de confrontations nécessaire à l'innovation et la créativité (Amabile & Al., 1996 ; Cohendet & Diani, 2003). Le management de l'interculturalité par le biais de l'art permet non seulement de prévoir, diminuer, les affrontements mais aussi d'accentuer les capacités de mixité culturelle des personnels. Recherché dans le cadre de produits innovants, décalés ou transnationaux, l'interculturalité intégrée dans une culture d'entreprise axée sur l'échange, l'acceptation et l'action est gage de développement économique. Le risque se trouve de moins en moins dans la capacité de l'entreprise à intégrer différentes cultures mais de plus en plus à ne pas le faire. L'art devient donc un outil « neutre » permettant l'intégration, la connaissance, de ces cultures et un outil « actif », sources de réactions individuelles, nouvelles perspectives, idées, visions, bases de nouveaux produits et services innovants.

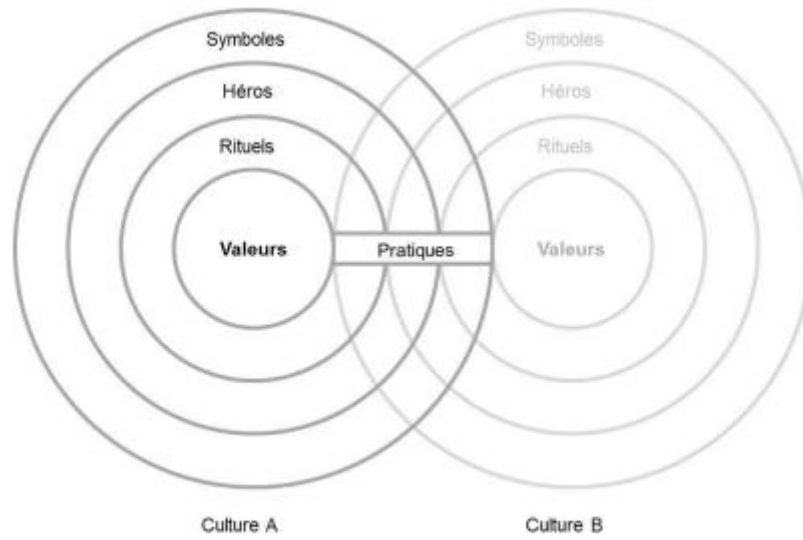


Figure 5 : Adaptation du modèle d'Hofstede & AI

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations : on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39–59.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5).
- Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité : l’interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31(4), 216–223.
- Auneau, Y. (2009). *Construire un système d’innovation régionalisée*. Innovation.
- Aydalot, P. (1986). *Milieus innovateurs en Europe*.
- Barry B., 2002, « culture and equality. An egalitarian critique of multiculturalism » *polity press*, Cambridge Bidault-waddington, R. (2011). « Innovation : le rôle de l’art dans les territoires ». *Métropolitiques* (pp. 1–5).
- Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l’entreprise : d’impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, 3(43), 203–226.
- Chedotel, F. (2003). La diversité, une arme à double tranchant. Comment gérer les conflits d’une équipe projet ?, *Association Francophones des Ressources Humaines*, Reims
- Cohendet, P., Diani, M. (2003). « L’organisation comme une communauté de communautés de croyances collectives et culture d’entreprise ». *Revue d’Économie Politique*, 5(113), 697–720.
- Cohendet, P., & Llerena, P. (2010). The innovative firm : nexus of communities and creativity. *Revue d’économie industrielle*, 129-130(1), 139–170.
- Commission Européenne, A. (2010). « Jeunesse en Action Guide du Programme ». *Programme Jeunesse et Action*
- Commission Européenne, A. (2010). « Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives ». *Livre vert*. Cox, T. (1991). « The multicultural organization ». *Academy of management executive*, 5(2).
- Cox, T., Blake, S. (1991) « Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness » *Academy of Management Executive*, 5(3): 45-56.
- Crévoisier, O., Corpataux, J., Colletis-Whal, K., Kebir, L., Pequeur, B., & PeyracheGadeau, V. (2006). « L’économie territoriale : Une approche générale pour mieux comprendre et faire face à la globalisation ».
- GRET. Darwin, C. R. (1992). « L’origine des espèces ». *Flammarion*, Paris. Florida, R. (2002). « The Rise of the Creative Class: And How It’s Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday life ». *Pluto Press Australia*.
- Frèches, J. (2005). « art et compagnie ». *Dunod Ed.*, Paris
- Godet, M., Durance, P., Mousli, M. (2010). « Créativité et innovation dans les territoires », *Conseil d’Analyse Economique*, Paris

- Haner, U.-E. (2005). Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 288–298.
- Hofstede, G. (1987). « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation ». *Revue française de gestion*, 64.
- Hofstede, Geert, Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). « Cultures et organisations ». *Pearson Education France*, Paris
- Lisbonne, K., & Zurcher, B. (2007). « L'art avec pertes ou profits ? » Flammarion.
- Mugnier, H. (2007). « Art & Management » demos. Paris.
- Ouchi, W. G. (1979). « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms ». *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Paris, T. (2010). « Manager la créativité » *Pearson Education France*, Paris.
- Peeters, C., & Point, S. (2012). La diversité culturelle dans le contexte offshore : menaces ou opportunités ? *L'engagement à l'écoute du local* (pp. 1–28).
- Pierre, P. (2004). « Mondialisation et constructions de cadres de l'industrie ». *Revue Française de Gestion*, 1(158), 87–118.
- Reich, R. (1993). « L'économie mondialisée ». Dunod (Ed.), *L'économie mondialisée*.
- Thevenet, M., (2010), “la culture d'entreprise”, *Presse Universitaire de France*, paris
- Wilson, E.O. (1984) “Biophilia”, MA: *Harvard University Press*, Cambridge.