



HAL
open science

L'art comme outil de lien social et de management interculturel au sein d'entreprises innovantes ?

André Cipriani

► **To cite this version:**

André Cipriani. L'art comme outil de lien social et de management interculturel au sein d'entreprises innovantes ?. ECONOMIES EMERGENTES / ECONOMIES MATURES ENJEUX POUR LE MANAGEMENT INTERNATIONAL, Atlas/Afmi, May 2014, marseille, France. hal-01164492

HAL Id: hal-01164492

<https://hal.science/hal-01164492>

Submitted on 19 Jun 2015

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

L'art comme outil de lien social et de management interculturel d'entreprises innovantes et créatives

Nom : André CIPRIANI

Résumé :

Les travaux sur le management interculturel s'intensifient depuis quelques décennies (Cox, 1991). Ceux sur la créativité et l'innovation démontrent l'intérêt d'une diversité individuelle et collective (Amabile, 1988), encourageant les politiques économiques au multiculturalisme territoriale (Godet, 2010). La diversité culturelle et la culture d'entreprise sont des variables modératrices de l'innovation et c'est au travers de la culture d'une entreprise innovante et créative que nous fixons notre cadre de réflexions. Relier interculturalité et innovation nous semble conséquent, nous proposons, au travers de cette communication, d'aborder ce lien par le biais de l'art et de ses pratiques. Ceci, soit dans un objectif de cohésion sociale et d'ouverture d'esprit, soit comme outil des politiques publiques ou comme élément d'une nouvelle industrie.

Les premiers chapitres mettent plus en avant l'environnement de l'entreprise et sa culture.

Mots clefs : art, interculturalité, culture d'entreprise, innovations.

INTRODUCTION

Multiculturalité et interculturalité en entreprise ne sont plus des sujets novateurs mais alimentent les débats et les connaissances en science de gestion depuis quelques décennies, notamment dans le domaine du management de la diversité (Cox, 1991; Chedotel, 2003; Arcand, 2006; Bruna, 2011; Peeters & Point, 2012). L'organisation dont le marché et les ressources se situent dans un périmètre de quelques dizaines de kilomètres de son implantation ne semble plus envisageable. Hormis l'entreprise en cours de création, l'organisation unipersonnelle et la TPE/TPI positionnée sur le service à la personne, la question de la diversité culturelle se pose aux managers de façon prioritaire. D'autant plus au sein d'organisation qui souhaite mettre en œuvre et développer des processus de créativité et d'innovation dans lesquels une diversité est fortement recherchée. Comme le soulignent Amabile & Al. (1996), West (2002) ou Cohendet & Al (2009), l'hétérogénéité des personnels est un critère important pour favoriser les idées novatrices, sources de produits, services ou organisations innovants.

Cette diversité peut être soit intentionnelle, comme c'est le cas des organisations innovantes et créatives, mais aussi conjoncturelle. Les flux migratoires, l'ouverture des frontières comme les nouvelles lois anti-discrimination ou encore la pression des parties prenantes peut conduire les responsables à intégrer une diversité culturelle. Néanmoins, la multiculturalité des personnels est également source de risques de gestion clanique, de dérapages comportementaux ou de résultats minorés (Ouchi, 1979). L'objectif d'œuvrer à la bonne combinaison voire imbrication des cultures en présence, tant dans une finalité économique d'innovation que dans une recherche de paix sociale, constitue un enjeu pour le management. Nombre de travaux sur la diversité (Cox, 1991 ; Chedotel, 2003 ; Arcand, 2006 ; Bruna, 2011 ; Peeters & Point,

2012) font ressortir les problématiques inhérentes à la mixité des cultures présentes au sein des entreprises et alimentent les courants académiques et outils managériaux sur le sujet (Hofstede, 1987; Hofstede & Al., 2010).

Afin d'élargir les champs d'innovation (Schumpeter, 1912), des managers d'entreprises innovantes et créatives ont intérêt à confronter les cultures et les personnels dans un objectif collectivement adopté. Ils doivent appréhender cette multiculturalité des parties prenantes autant à la fois sous l'angle de l'individu, de par ses croyances, histoires et valeurs, que sous celui du groupe, représentation culturelle nationale, religieuse ou coutumière, dont l'individu tient une place encadrée ou libre. Ces responsables sont amenés à créer en interne un état d'esprit permettant les échanges, élargissant les points de vue personnels, engageant ceux-ci à s'investir et être pleinement acteur des résultats. La culture d'entreprise, ainsi mise en place, est poreuse et captatrice de cet environnement social hétérogène. L'entreprise innovante et créative (E.I.C.) devient un kaléidoscope de sa multiculturalité, positionnée sur des marchés mondialisés, souhaitant tirer avantage de ses ressources pour couvrir des besoins internationaux. Elle Cette dernière ne se focalise plus seulement sur une représentation sociale de son territoire d'implantation mais également de l'ensemble des territoires sur lesquels elle peut se positionner.

Ecartant les notions de quotidien, de normalité et de coûts, l'objet de cette communication est l'apport de l'art au sein d'une E.I.C., tant dans la compréhension et l'acceptation des cultures, que dans le développement individuel et la cohésion de groupe. Pour cela, dans un premier temps, nous proposons d'aborder l'importance de l'environnement social et de la culture d'entreprise avant d'alimenter les débats sur l'impact de l'art dans le management de ce type d'entreprise.

LE TERRITOIRE COMME ENVIRONNEMENT FERTILE D'UN BRASSAGE CULTUREL

Notre discours prend appui sur la théorie des systèmes (Von Bertalanffy, 1950), dans laquelle l'organisation est en lien étroit avec son environnement, l'influençant autant qu'elle est influencée par celui-ci. L'entreprise étant une organisation complexe, plusieurs environnements (social, technique, technologique, domaine d'activité, réseau d'entreprises) ont un lien et conditionnent son comportement comme sa structure. Ces relations avec les environnements serviront de fil conducteur tout au long de cette communication.

Les études sur l'impact des diversités culturelles, techniques, technologiques, ethniques voire entrepreneuriales des territoires comme variables favorisant la créativité et l'innovation au sein d'un tissu économique et social, sont nombreuses (Aydalot, 1986 ; Florida, 2012 ; Auneau, 2009 ; Godet & Al., 2010). Certains de ces auteurs proposent même des variables d'identification telle la tolérance, l'ouverture ou l'opportunisme pour justifier autant le comportement des personnels que celui de l'organisation. Les entreprises qui recherchent au mieux des innovations de rupture ou au minima des innovations incrémentales, évoluent dans des environnements soit stables, au sein desquels leur aspect multiculturel peut être une source d'innovations à forte valeur ajoutée, soit dans des environnements « turbulents » au sein desquels elles sont en concurrence avec des entreprises étrangères dans une dynamique d'incrémentation.

Une difficulté dans la recherche d'une interculturelité est l'équilibre, la stabilité, permettant d'une part d'assurer et de protéger la présence de cultures distinctes et d'autre part, de maintenir les échanges d'une construction collective. 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 culturelles sont, néanmoins, difficiles à préciser et à appréhender. Prenant l'exemple d'une culture technique, pouvant être organisationnelle ou métier : la culture de l'innovation. Aydalot (1986) soulignait l'importance des caractéristiques de l'environnement territorial sur les typologies d'entreprises. La culture technique se trouvant renforcée par la culture territoriale des personnels. Pour l'auteur «*Les milieux (territoriaux) sont considérés comme des «pouponnières» d'innovations et d'entreprises innovantes*». L'entreprise innovante ne préexiste pas aux milieux locaux, mais elle est secrétée par eux. Pour l'auteur, ce sont les facteurs d'innovation qui vont déterminer des zones géographiques d'innovation inhérentes au territoire (l'accès à la connaissance technologique, les injonctions d'un tissu industriel, le marché, l'impact de la proximité et l'existence d'un pool de travail qualifié). Les récents travaux de Crévoisier & al. (2006) s'accordent avec ce résultat mais ne limitent plus les milieux aux seuls territoires limitrophes; l'internationalisation des flux monétaire, économique, migratoire et les facilités d'accès au travail rend ce réseau international. 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. Cette diversité culturelle peut générer des confrontations d'idées, de points de vue, d'objectifs et permettre de nouvelles voies économiques. La confrontation d'une culture technique avec des cultures nationales constitue un atout pour l'innovation. Les pouvoirs publics en prennent conscience. La relation forte entre un territoire et ces entreprises implique de leur part non seulement des actions facilitant la diversité culturelle mais aussi la création et la gestion de liens entre les cultures en présence. Ce brassage culturel, contemporain d'une dynamique d'innovation et de créativité, doit donc être

partie intégrante des stratégies territoriales. Ne pouvant, ni devant, sélectionner tel ou tel domaine d'activité, les actions émanant des pouvoirs publics recouvrent l'ensemble des domaines sociétaux afin de répondre aux attributs d'un terreau économique fertile et attrayant. Les perspectives économiques actuelles amènent les responsables publiques à tendre vers cet objectif de création d'un milieu fécond, sans sélection de tel ou tel particularisme. Dans cette optique, Florida (2012) met en avant les atouts d'un territoire créatif, source de développement économique, d'émergence de projets novateurs, pôle attractif de catégories socioprofessionnelles supérieures à travers le concept des 3 T : Technologie, Talents et Tolérance. Malgré le fait que certaines variables de sa proposition sont discutables (poids d'un climat créatif, proposition déjà abordée par d'autres), il positionne le pouvoir d'attractivité d'une ville ou 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 personnels de profils variés, travaillant dans le domaine de l'art ou y étant fortement sensibles. Initier des actions territoriales dans les domaines de la connaissance, de la culture (au sens large) et des capacités entrepreneuriales permettrait d'assurer un développement économique tout en attirant des entreprises dynamiques à forte valeur ajoutée. Tel est le cas de certaines villes, comme Barcelone ou Montréal, qui mêlent des cultures hétérogènes lors d'expositions, de performances et de colloques, dans l'objectif d'attirer une population à fort potentiel créatif ou des catégories socio-professionnelles à fort revenus. Charge aux entreprises innovantes et créatives, celles en cours de création ou à forte croissance d'attirer et de recruter les profils rares et manquants. Les organisations axées sur l'innovation et la créativité ont besoin de profils divers pouvant travailler en collaboration. Elles doivent donc veiller à identifier et manager les facteurs requis à un climat propice à la

diversité (Cox & Blake, 1991) qui pourront être intégrés au sein d'une culture d'entreprise ; culture d'entreprise qui se retrouve dans le cadre d'une interculturalité féconde, participant à une image forte de sens, mise en avant, pouvant apporter une différenciation, favorable ou pénalisante, et permettant une socialisation organisationnelle, partie intégrante des personnels et source de cohésion. Nous l'avons mentionné : plusieurs cultures coexistent en entreprise de façon multiple ; dans ce cadre, peut-on parler de culture d'entreprise au singulier ? La réponse semble précéder l'adhésion au collectif, préalable au sujet de l'art dans et pour l'entreprise.

CULTURE OU CULTURES D'ENTREPRISE ?

La majorité des travaux sur la culture d'entreprise est davantage liée au domaine de la sociologie, de la psychologie ou de l'anthropologie, qu'à celui des sciences de gestion. Les sciences humaines mettent en avant la progression constante du multiculturalisme au niveau mondial, du fait de l'ouverture des frontières, de la diminution des temps et frais de transport, des législations favorables et d'une curiosité accrue de « l'autre », l'étranger. Comme nous 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 plus uniquement de gérer et manager cette multiculturalité. La recherche de « l'autre » doit être abordée sous l'angle économique, par la production de produits et de services ayant pour cible une population multiculturelle et multiethnique. Mais en interne à l'organisation, elle doit faciliter cette soif de connaissance de « l'autre », œuvrer à une interculturalité active, fructueuse, dans l'objectif d'opportunités internationales. Néanmoins, la difficulté de création d'une

interculturalité doit écarter toute forme de clivage et de protectionnisme communautaire qui peuvent émaner soit d'une mixité générationnelle, soit d'un mode de perception individuelle ou encore d'un ancrage culturel fort. Cette prégnance contemporaine d'acceptation, d'élargissement voire d'éclatement culturel nécessite de la part d'une organisation fonctionnant par projet, la mise en place de forces « centripètes », nécessaires à la cohésion organisationnelle, sous forme de processus codifiés et partagés. L'interculturalité fructueuse demande de la part des personnels et des encadrants l'adhésion à une culture d'entreprise permettant, par une pratique collective, de supplanter toute tension ou forme d'incompréhension. Les connaissances sont un pilier pour les entreprises innovantes et créatives et sur ce sujet, pour Cohendet & Diani (2003) (Figure 1), il semble que l'importance et l'intensité des échanges intercommunautaires conditionnent le type de culture d'entreprise. Pour ces auteurs, deux modalités d'interaction permettent de les identifier : les connaissances communes, partagées par un grand nombre d'employés, et les actions cognitives interculturelles, porteuses de sens partagé. Il apparaît que suivant le domaine d'activité de l'organisation, ses projets, voire ses filiales, il peut y avoir plusieurs cultures au sein d'une même entreprise (Pierre, 2004) ; les connaissances partagées peuvent être radicalement différentes voire contradictoires. D'après ces auteurs, on peut avoir plusieurs cultures d'entreprise, notamment dans le cas d'entreprises innovantes et créatives ou d'organisations ambidextres.

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

Figure 1 : Cohendet & Diani (2003).

Les individus et les groupes se reconnaissant dans leur pratique culturelle, acceptent 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 plutôt de cultures d'entreprise, ancrées aux domaines d'activités, aux environnements ou 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), véhiculées par un individu, un groupe, un leader, ou doit-on préférablement ancrer nos croyances culturelles, voire techniques et technologiques, dans une démarche de conservation et 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 en management, la société Apple s'appuie fortement sur sa culture d'entreprise, dont Steve Jobs, l'un des fondateurs, y apparaît comme un mythe ou un héros. En leader charismatique incontesté, toujours affublé d'une

tenue décontractée et véhiculant un certain art de vivre (symboles), il insuffle à l'ensemble des personnels des valeurs fortes de travail, de perfection, de design, de nouveauté et d'avant-gardisme. Les valeurs et symboles rattachées au mythe (Steve Jobs) constituent les fondements d'une culture d'entreprise Apple et donne l'image d'une société innovante, leader, touchant autant un public international féru de nouveaux usages issus de nouvelles technologies, que l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Concernant le deuxième cas, Pierre (2004), dans une étude sur la socialisation de cadres internationaux d'une grande entreprise française d'exploration-exploitation pétrolière, nous sensibilise sur les problématiques d'ubiquité de certains cadres qui œuvrent au succès de leur mission tout en étant fidèles aux rôles et valeurs nationales, voire nationalistes, comme aux actions culturelles territoriales. Même si l'intégration et le respect des normes et des routines de la part de ces cadres sont reconnus, l'auteur identifie cinq stratégies identitaires comportementales distinctes: les conservateurs, les défenseurs, les opportunistes, les transnationaux et les convertis. Même dans le cadre d'une élite transnationale intégrée, reconnue et participant aux finalités économiques, la composition de ces personnels ne présente pas de profil homogène.

Dans le premier cas, la représentation du leader charismatique (Jobs) conditionne la culture de l'ensemble et donne du sens. Dans le deuxième cas, sans leader, des cultures se forment par agglomération, regroupant les mêmes attitudes comportementales. Un mode de management axé sur le mythe, le fondateur, conditionne une culture d'entreprise dominante, ce qui ne peut être le résultat d'un management décentralisé ou à forte délégation.

Cet aspect multiculturel dans l'organisation est un point particulièrement important pour les domaines de la créativité et de l'innovation. Dans un processus créatif ou pour les industries créatives, Amabile (1998) insiste sur la nécessité d'équipes composées de profils hétérogènes, plus à même de proposer des solutions impertinentes, qui créent sans doute de nouveaux problèmes mais qui permettent de nouvelles visions et de nouveaux cadres de références. Pour cette auteure, des équipes homogènes sont plus à même de résoudre les problèmes rapidement, en un minimum de temps, en écartant les erreurs, difficultés, aléas rencontrés tout au long des phases d'un projet.

Parmi les écueils à l'établissement et à la mise en place d'une culture d'entreprise, une contre-culture peut être initiée par certains personnels. Que ce soit de façon antagoniste, diffuse ou exogène mais indispensable contrepartie à leurs yeux. Cet aspect, souvent source d'opposition, d'affrontement de convictions ou d'idées, est la résultante passive entre des groupes possédant une trop forte démarcation de leurs visions éducatives ou de leurs actes, due essentiellement à une interprétation jugée négative des actions et des paroles de « l'autre ».

La culture d'entreprise peut aussi être vue sous l'angle de la théorie systémique. D'un point de vue biologique, Wilson (1984) suggère que la survie de l'homme dépend davantage de son évolution culturelle que d'une adaptation biologique à l'environnement, proposé par Darwin (1992). Rapportés à la pérennité des entreprises, deux cas se distinguent : celui où l'environnement est plutôt stable, la pérennité ne dépend pas de la culture mais de l'organisation, et celui où l'environnement est changeant voire multiple, la pérennité dépend alors d'une culture forte (Figure 1). 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 2). Les travaux de Thevenet (2010) confortent l'utilisation de la systémique dans une posture de recherche sur la culture d'entreprise.

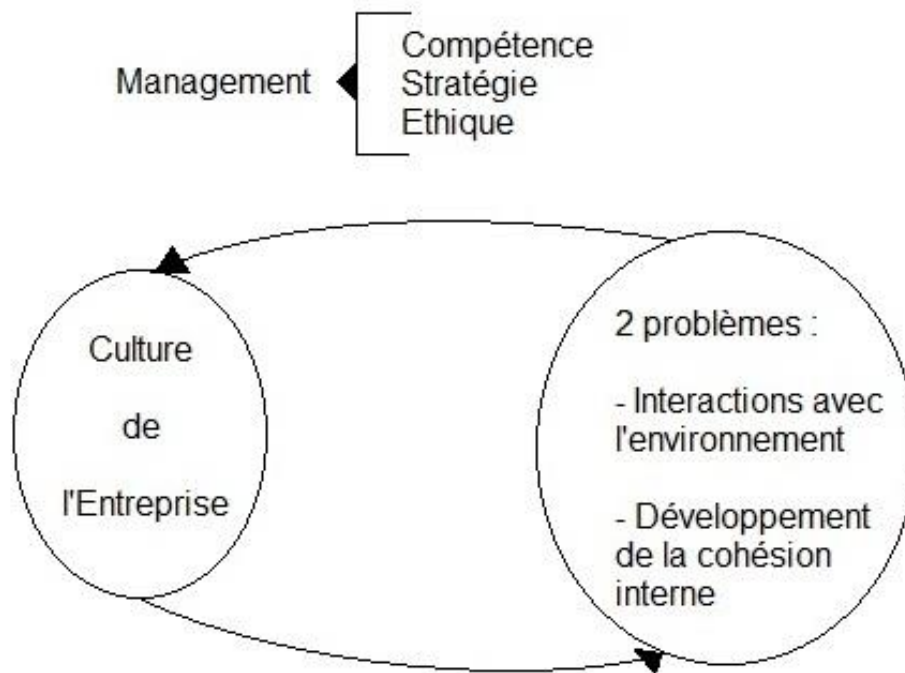


Figure 2 : Thevenet 2010.

Cette posture est aussi visible dans les travaux d'Hofstede & al (2010) qui, dans une étude sur la culture d'entreprise d'une multinationale américaine, identifient des critères individuels dépendant du milieu dans lequel ont été élevés les individus et leur pays d'origine (Figure 3). Cette étude met en relief l'impact du milieu sur les pratiques, conditions, réflexes et 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 forts, 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'entreprises soumises 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, où 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 créativité lors de projet de recherche et développement ou de réunions type « remue-méninges ». Cette remise en cause des variables de Hofstede peut même être circulaire car ces variables peuvent contenir l'aspect de transgression. La remise en cause peut être une valeur et un rite de l'organisation, portée par des héros (innovateurs) usant de symboles propices aux ruptures.

Dans le cadre d'entreprises innovantes et créatives, cette culture peut avoir une apparence chaotique, faisant de chaque membre un participant au désordre, mais œuvre à la finalité même d'un processus de création : le décalage et la nouveauté. Dans ce cadre, la culture devient une « méta-culture » globalisante, s'appropriant les caractéristiques des cultures en présence, correspondantes à la finalité du processus, soit par le biais des liens interculturels actifs, temporels ou pérennisés, soit par le biais de nouveaux projets à vocation nationale, voire internationale, cas de la « glocalisation » ou de l'innovation locale d'entreprise internationale (ex : innovation inverse).

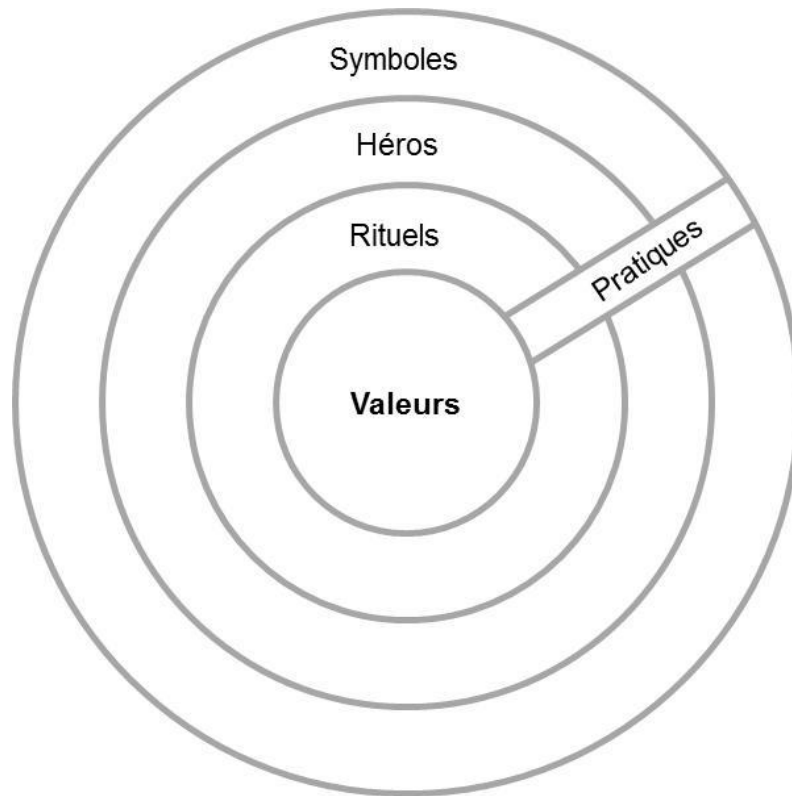


Figure 3 : Hofstede & Al (2010).

On peut parler de culture de l'interculturel pour désigner cette soif de connaissances et d'appropriation de « l'autre ». C'est dans ce cadre qu'il convient de rechercher les apports exogènes interagissant, voire interférant, avec une diversité culturelle dans le maintien de la cohésion, des valeurs et des finalités de l'entreprise. En dehors des outils managériaux, une neutralité peut être trouvée par l'art et ses pratiques. Il présente l'avantage de ne pas interférer avec les finalités de l'organisation tout en étant relié avec celle-ci au travers d'actions collectives. Nous allons aborder ce lien entre l'art et l'entreprise en termes de capacité et de potentiel, suggérant que les pratiques et les résultats artistiques peuvent être repris par les managers dans un environnement à finalité économique.

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, au vue d'une croissance remarquée dans une morosité économique prégnante, le domaine des industries créatives attire un grand nombre de chercheurs en gestion. Les nombreux travaux et rapports qui mettent en avant 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 ouverts aux propositions résultantes ou en relations avec ce domaine. L'art est au centre de cette économie créative, invitant Cohendet à prévoir un changement majeur en gestion, car pour lui *«L'économie créative est l'occasion de repenser en profondeur les interactions complexes entre les aspects économiques, culturels, technologiques et sociaux qui guident la dynamique de l'économie, en promouvant en même temps l'intégration sociale, la diversité culturelle et le développement humain»*. Pour l'auteur, il ne s'agit plus seulement d'un lien entre l'art et l'organisation mais plutôt d'un changement de paradigme dans lequel l'art est une constituante majeure.

D'un point de vue global, ce domaine peut être abordé dans 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, etc.).

Dans cette communication, l'art est abordé essentiellement dans le second cadre. Que l'activité, ou la production artistique, soit issue d'un individu ou d'un groupe, elle représente une catégorie dans laquelle sont classées, par défaut, les performances et les productions non économiques pouvant être autant difficilement

compréhensibles, interprétables, que cherchant une dimension majoritairement 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 et dépend d'une construction culturelle individuelle mais la production de l'artiste a pour objectif une forme d'interculturalité induite d'une 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 par une partie de l'auditoire, qu'évident pour l'autre. Reportée aux entreprises innovantes et créatives, la démarche artistique placée dans le cadre d'une production symbolique à vocation marchande, positionne l'individu en tant qu'entrepreneur sans contrainte d'objectifs 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 ainsi 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 : Leonardo Da Vinci). Un exemple fort de démarche artistique, porteuse de sens, est le « ready-made » où un objet usuel est détourné en œuvre d'art, hors de sa fonctionnalité initiale. 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

«*L'Art a cela de particulier, qu'il est à la fois supérieur et populaire : il manifeste ce qu'il y a de plus élevé, et il le manifeste à tous*», TAINÉ. Cette affirmation suggère un potentiel de l'art, tant dans sa verticalité que dans une dimension transversale.

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. Et ce, quel que soit l'angle d'étude abordé : le management des personnels, le marketing produit ou service, la stratégie d'entreprise ou les groupements d'acteurs. L'internationalisation des marchés et la faculté des personnels à travailler pour des entreprises étrangères posent de plus en plus la question du management interculturel, quel que soit la taille et l'implantation géographique de l'organisation. 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, prémisse d'une culture commune. Lisbonne & Zurcher (2007) vont plus loin et présupposent que l'anticipation d'une nouvelle identité collective permettrait à un territoire ou à une organisation, un leadership économique. L'entreprise innovante et créative, dans sa recherche de leadership, doit posséder et présenter un collectif mobilisé, ouvert, dont ses membres sont autant à l'écoute que forces de proposition.

Cette identité, fruit d'un brassage de cultures se veut précurseur et fondatrice d'une modernité recherchée ou en devenir. Pour une entreprise, elle permettrait une certaine visibilité dans un contexte de baisse ou de perte de repères culturels et technologiques. Elle pourrait aussi être atteinte lors d'une diminution des valeurs partagées au sein des membres d'un collectif ou d'un groupement. L'interculturalité repose sur le postulat de cohésion sociale des personnels et dans cet objectif managérial majeur, que peut apporter ou favoriser l'art ? C'est ce point que nous nous proposons d'aborder ci-après.

Les pratiques artistiques comme ciment de cohésion sociale.

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. Qu'il s'agisse d'une entreprise multinationale, ou constituée de cultures hétérogènes, l'intégration voire la pratique de l'art dans la structure tissée 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, condition nécessaire pour proposer de nouvelles approches commerciales, créer de nouveaux produits, de 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. Au sein de l'univers high-tech d'entreprises innovantes, le fait de travailler dur pour acquérir

régulièrement de nouvelles compétences ne permettrait pas à certains individus de forger leur caractère et de se construire. Cette instabilité relevée par Sennett (2006), peut amener ces personnels à rechercher d'autres sources de satisfaction et de réalisation, dont certaines peuvent être véhiculées au sein de pratiques artistiques. Dans cet objectif de cohésion sociale, l'art peut donc être un outil managérial, il permet de tisser des liens interpersonnels et d'inciter les individus à reposer le problème ou changer un point de vue.

L'art comme ouverture d'esprit.

Le mécénat d'initiatives ou de moyens peut présenter des atouts permettant aux équipes en manque d'inspiration de percevoir, par la réalisation et l'avancement d'un projet artistique en entreprise, de nouvelles opportunités de développement. Les artistes qui travaillent dans une pièce, mise à disposition par l'entreprise, peuvent susciter l'intérêt des personnels et leur apporter de nouvelles façons de voir, impactant indirectement le résultat. De la même façon qu'un spécialiste de l'entreprise, détaché ponctuellement auprès d'un artiste en vue de lui fournir des compétences, peut être amené à une nouvelle approche lors de son retour en entreprise et ainsi diffuser de la nouveauté. Cette ouverture d'esprit influence l'individu non seulement au niveau de son construit et de sa psyché mais aussi dans le rapport avec sa culture nationale. L'intégration d'un artiste au sein d'une E.I.C. accentue les possibilités d'innovation de produits et de services due à la multiplicité des interprétations.

L'art comme outil d'attraction territoriale.

En effet, l'implication de l'entreprise dans le tissu économique territorial se renforce, que cela soit la conséquence des politiques publiques ou qu'elle fasse partie de groupement(s) régional(aux). L'E.I.C. internationale véhicule une image forte pouvant

être utilisée comme élément clef d'attraction de talents, hors du territoire d'implantation. Mettre en œuvre des outils managériaux interculturels participe à cette attraction et voir que l'entreprise est ouverte aux œuvres et aux performances étrangères, peut influencer la décision de ces jeunes talents. De même que dans la période post-industrielle du XIX^e siècle, l'architecture peut aussi être un outil d'attraction et influencer les nouvelles recrues. A l'origine, c'était pour des besoins de supériorité et de pouvoir mais maintenant, les entreprises accentuent leur image par le style de leur siège, de leurs bâtiments ou de leurs locaux dans un objectif de bien-être, d'écologie et/ou d'attractivité. 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, telles 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 ainsi mises en avant. L'architecture, prise comme base de son image, est préliminaire aux critères de sélection des personnels et œuvre à l'interculturalité active nécessaire aux entreprises innovantes et 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 abordée 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 XIX^e siècle, les usines reflétaient l'image de progrès et de modernité, au début du XX^e siècle, l'image se reporte sur le siège social, représentant le pouvoir et la puissance de l'organisation dans le tissu économique et aussi l'attrait du territoire. Aujourd'hui, les caractéristiques des bâtiments intègrent les techniques et les 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, interculturelles. Les concepteurs de locaux intègrent de plus en plus le design dans leur production car les E.I.C., 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 à faciliter la production artistique que le résultat en lui-même 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 ce dernier que la prise en compte des cultures dans la définition de ses produits et de services innovants ou créatifs. L'ancrage économique au territoire fait l'objet d'une sensibilisation des pouvoirs publics au travers de domaines artistiques telle la musique, le cinéma, les arts numériques, l'artisanat et les arts populaires, la vidéo ou le design, à 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 et 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 Hofstede & Al. (2010) (Figure 3), 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'actions 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'évènements, 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, etc.) ou plutôt quotidiens et accessibles (environnement immédiat des locaux, cours aux personnels, etc.) l'art a souvent été associé à l'entreprise. Mais l'art, source ou résultat de la créativité, peut être vu comme variable majeur d'un nouveau paradigme : celui d'un nouveau développement économique, fondé sur la culture et la créativité.

Les entreprises de l'industrie créative comme modèles.

Aucune étude scientifique portant sur l'impact de l'art dans la gestion et le développement des organisations n'a été réalisée mais il existe, néanmoins, de nombreux auteurs mettant en avant le potentiel de ce rapprochement et présentant de nombreux exemples d'entreprises l'utilisant (Frèches, 2005 ; Mugnier, 2007). Les recherches actuelles s'appuient davantage sur les industries créatives, sources de croissance remarquée dans un environnement économique difficile (Bardin, 2006 ; Paris, 2010 ; Cohendet & Al., 2010). A travers 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 facilite 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 et créative présente une culture d'entreprise fortement axée sur la différence, l'acceptation de l'autre et la réalisation de projets personnels.

L'art peut être utilisé dans le cas de changements d'état individuel ou dans l'accompagnement de phases de désapprentissage des nouveaux entrepreneurs (Bureau, 2012) permettant non seulement à ceux-ci de s'orienter vers de nouveaux 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 changements. L'art peut être utilisé dans le cadre de pratiques communes interculturelles, minimisant les risques d'intolérance, permettant à l'ensemble des personnels, la connaissance de « l'autre » ce qui renforce l'adhésion à la culture d'entreprise et aux valeurs partagées.

CONCLUSION ET VOIES DE RECHERCHE

Les résultats des travaux d'Hofstede servent de référence pour de nombreux colloques ou travaux académiques et sont utilisés dans le cas de formations en management interculturel. Ils n'en sont pas moins critiquables et ce, à plusieurs titres. Livian (2011) nous sensibilise sur les dérives et les critiques de ces travaux, tant sur l'aspect statique et centralisateur du modèle (Figure 3) que dans le faible

nombre de cultures étudiées. Néanmoins, le champ du management interculturel est fortement dépendant des travaux d'Hofstede et les variables de son modèle se retrouvent, à tort ou à raison, dans nombre de communications et d'articles, permettant d'alimenter et de focaliser les débats sur le management interculturel. Nous appuyant sur le modèle présenté, nous mettons en avant le potentiel des pratiques collectives comme ciment d'un collectif multiple confronté à des projets innovants. Déjà Aydalot (1986) et Crévoisier & al. (2006) avaient mis en avant la nécessité de coopération, voire de coopération, d'un réseau d'entreprises. Comme le soulignent Thevenet (2010) ou Hofstede & Al. (2010), et sans entrer dans le domaine sociologique ou anthropologique, le lien d'une culture collective se trouve dans les pratiques partagées. Nous avons souligné, précédemment, l'intérêt que pouvait avoir les pratiques artistiques au sein d'une entreprise. Les intégrer aux pratiques collectives d'une culture d'entreprise, soit sous l'angle d'une participation, les employés se retrouvant acteurs (peinture, théâtre, musique, cinéma, jeux vidéo, arts plastiques, etc.), soit sous l'angle passif où ils se retrouvent « spectateurs penseurs », c'est-à-dire qu'ils échangent sur les œuvres, les artistes, les performances, et tout cela se déroulant dans les locaux de l'organisation, nous semble prometteur. Mugnier (2007) soulignait que l'art est un vecteur d'acceptation des différences culturelles. Dans une pratique collective, qu'elle soit active ou passive, l'art se présente comme un outil agissant autant sur les valeurs, les rituels, les symboles, les rites que sur les tabous de l'entreprise. La zone d'impact de l'art au sein d'une E.I.C. interculturelle peut être représentée au sein du modèle d'Hofstede & Al., adapté (Figure 4) dans lequel 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 que la distance hiérarchique, les relations au groupe, le contrôle de l'incertitude ou le poids du genre par la réalisation de processus artistiques, permettrait d'œuvrer au renforcement d'une culture d'entreprise innovante et créative. Cette culture d'entreprise est un terreau fertile à tout projet de développement, pouvant être fortement déstabilisante, 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 et diminuer les affrontements mais aussi d'accentuer les capacités de mixité culturelle des personnels. Recherchée dans le cadre de produits innovants, décalés ou transnationaux, l'interculturalité intégrée dans une culture d'entreprise présentant des caractéristiques d'échange, d'acceptation et d'actions est source 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 tenter. L'art est autant un outil « neutre » qui permet l'intégration et la connaissance des cultures qu'un outil « actif », sources de réactions individuelles, de nouvelles perspectives, d'idées, de visions et de bases à de nouveaux produits et services innovants.

L'art et les pratiques artistiques peuvent aussi renforcer le management interculturel d'une entreprise, quel que soit les travaux académiques mis en avant. Que l'on s'appuie sur Hofstede & Al. (2010), D'Iribarne & Al. (1998), Fons Trompenaars(1994) ou Ouchi(1979), on peut d'une part, mettre en place des pratiques axées sur les variables utilisées par ces différents auteurs dans leurs propositions et d'autre part créer des ponts entre les modèles de ces mêmes auteurs.

En gestion, le nombre de travaux faisant référence à l'art dans l'entreprise augmente depuis quelques décennies, sans pour autant permettre une totale adhésion de

l'ensemble des scientifiques. Les croyances de certains d'entre eux aux possibilités offertes laissent places aux scepticismes des autres, facilement mesurable et quantifiable du fait même du processus épistémologique.

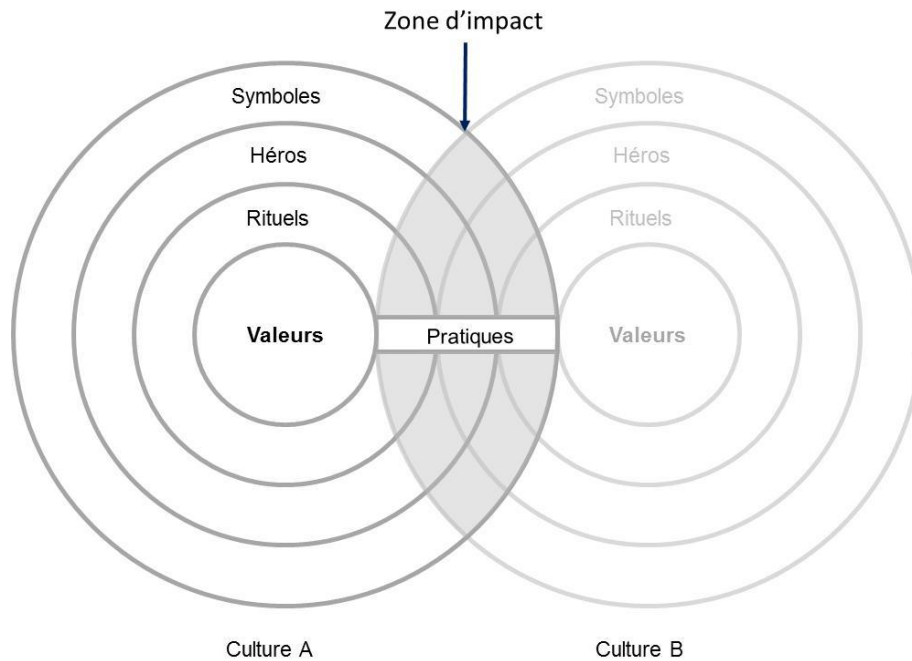


Figure 4 : Adaptation du modèle d'Hofstede & Al.

L'objet de la communication était de sensibiliser le lecteur au potentiel de l'art comme outil managérial d'une entreprise innovante et créative. Au travers du discours, le lecteur a pu appréhender quelques critères pouvant justifier l'emploi d'œuvres ou de pratiques artistiques dans le but de renforcer une culture collective. A l'identique d'une innovation ou d'une culture d'entreprise, l'art est identitaire et unique mais son approche multiple. Les travaux de Florida (2012) sur la classe créative permettent d'entrevoir les difficultés à justifier des études sur l'art et l'entreprise autant qu'ils amènent l'intérêt de faire appel au courant artistique. Les études sur ce sujet sont assez généralistes, laissant un large champ d'investigation aux chercheurs dans leur posture d'étude, la méthodologie à adopter ou l'apport

épistémologique. De tout temps, l'art et le monde économique ont été liés. Favoriser ce lien permet d'améliorer les productions novatrices de produits ou de services.

BIBLIOGRAPHIE

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). « Assessing the work environment for creativity », *Academy of Management Journal*, 39(5).

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*.

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. Propositions à partir d'exemples bretons. », Thèse doctorale, Université Rennes 2.

Aydalot, P. (1986). « *Milieus innovateurs en Europe* », GREMI, Suisse

Bardin D 2006, *Management de la créativité en entreprise*, Paris, Economica (Ed.)

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 ? », congrès A.G.R.H., Grenoble

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., Grandadam D. Simon L. (2009). « L'écologie de la créativité », *Colloque Dynamique de proximité: le temps des débats*, Poitiers, 14-16 octobre.

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., & Peyrache-Gadeau, 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*, Paris, Flammarion (Ed.).

D'Iribarne, P., Segal, J., Chevrier, S., & Globokar, T. (1998). *Culture et mondialisation : Gérer par-delà les frontières*, Paris, Du Seuil (Ed.)

Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class, revisited*, New York, Basic Book.

Fons Trompenaars (1994). *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima (Ed.).

Frèches, J. (2005). *Art et compagnie*, Paris, Dunod (Ed.)

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*, Paris, Pearson Education France (Ed.).

Kamoche, K., & Cunha, M. P. E. (2001). « Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation », *Organization Studies*, 22(5), 733–764.

Lisbonne, K., & Zurcher, B. (2007). *L'art avec pertes ou profits ?*, Paris, Flammarion (Ed.).

Mugnier, H. (2007). *Art & Management*, Paris, Demos (Ed.).

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*, Paris, Pearson Education France (Ed.).

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), 2ème conférence annuelle d'ATLAS/AFMI, Lyon.

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*, Paris, Dunod (Ed.).

SENNETT, R. (2006). *la culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel (Ed.)

Thevenet, M., (2010). *la culture d'entreprise*, Paris, Presse Universitaire de France (Ed.).

Von Bertalanffy, L. (1950). «An Outline of General System Theory », *British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134–165.

Wilson, E.O. (1984). « Biophilia », *MA: Harvard University Press*, Cambridge.

West, M. A. (2002). « Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups », *Applied Psychology*, 32(5), 353–387.

