

La créativité en équipe diversifiée : une stratégie payante ?

Adil Yakhloufi, Emmanuelle Brigaud, Julien Vidal et Arielle Syssau
Université Paul-Valéry Montpellier 3

Alors que les budgets dans les sections de Recherche et Développement en entreprise augmentent d'année en année, il convient de se demander si les stratégies utilisées pour développer la créativité sont réellement efficaces. Bien souvent en entreprise, le travail créatif se fait dans le cadre de collaboration en équipes où sont réunis des individus provenant d'horizons différents, que ce soit sur des aspects démographiques (par ex., l'âge) ou plus discrets (par ex., l'éducation). Si la raison évidente de cette mixité est de promouvoir et de confronter une pluralité des regards sur le problème posé, les données issues de la littérature scientifique laissent paraître un enthousiasme plus réservé. Dans cette revue théorique, nous proposons de récapituler les grandes lignes de l'histoire scientifique de la créativité et notamment de son attribution au seul domaine des capacités de l'individu, pour aboutir à une prise en compte de l'environnement social (Amabile, 1983). Nous traiterons ensuite de l'application de ce changement de perspective au travers d'un questionnement sur la gestion de la diversité quand un effort créatif collectif est attendu. L'objectif poursuivi étant de mettre en relief l'importance de moduler la stratégie de gestion de l'équipe en fonction des étapes d'avancement du projet créatif, selon qu'il soit attendu de produire quelque chose de nouveau, en début de projet, ou quelque chose d'utile, en fin de projet.

Intérêt public

La revue de la littérature scientifique sur la créativité du début du XXe siècle, nous amène à nous questionner sur la créativité des équipes de travail dans les entreprises. Est-ce que la culture et la diversité en âge, genre et ethnie des membres des équipes, sont un atout pour le développement de nouveautés utiles ?

Mots-clés : créativité, équipe, diversité.

Interrogé par des journalistes du magazine économique français *Challenges*, le PDG de Google France déclare que l'une des stratégies principales de sa société pour stimuler la créativité de ses employés est de promouvoir la diversité parmi les membres de ses équipes (c.-à-d., diversification générationnelle, diversité des ethnies et des sexes). Une stratégie d'autant plus facilitée par le développement des nouvelles technologies et de la mobilité internationale. Qu'il se réalise en présentiel ou qu'il soit médiatisé par une interface technologique, le contact interpersonnel est privilégié. Il est devenu monnaie courante dans ce type d'entreprise de recourir à des *brainstormings*, où toutes les personnes en présence participent à la recherche de la meilleure solution au problème qui se pose à l'équipe. Néanmoins, il reste capital d'apprécier la pertinence de cette forme de structuration en équipe, et ce, d'autant

plus que la recherche est loin d'être catégorique concernant l'efficacité de cette organisation dans le cadre d'une démarche créatrice.

Des premiers dessins rupestres dans les grottes de nos ancêtres préhistoriques à la prouesse architecturale de la biosphère de Montréal, la créativité a systématiquement propulsé l'humanité dans ce qui était le futur de son époque. La recherche et la compréhension de cette précieuse compétence, qui s'exprime dans tous les champs de l'activité humaine (par ex., l'art, la recherche, l'entreprise, le quotidien), constituent un défi permanent de la recherche scientifique tant les récompenses qu'elle promet peuvent dépasser les prédictions les plus optimistes. Cet engouement se traduit par l'engagement financier des plus grandes entreprises. Quelques données chiffrées provenant du journal *Les Echos*¹ nous apprennent, par exemple, que la société Google a investi plus de 15,5 % de son chiffre d'affaire (soit 13,9 milliards de dollars) dans sa section Recherche et Développement (R & D) et qu'Amazon, première entreprise dans le classement mondial de l'investissement en R & D, a investi près de 16,1 milliards de dollars en 2017 (soit 11,8 % de son chiffre d'affaire). Il est, par

This article was published Online First July 25, 2019.

Adil Yakhloufi, Emmanuelle Brigaud, Julien Vidal et Arielle Syssau, Département de psychologie, Université Paul-Valéry Montpellier 3.

Toute correspondance concernant cet article doit être adressée à Arielle Syssau, Département de psychologie, Université Paul-Valéry Montpellier 3, Université Montpellier, EPSYLON EA 4556, Montpellier, France. Courriel : arielle.syssau@univ-montp3.fr

¹ Consultable à https://www.lesechos.fr/27/10/2017/lesechos.fr/030796354038_amazon-a-depense-16-milliards-de-dollars-en-r-d-en-2017.htm.

ailleurs, loin d'être nécessaire de faire partie d'une grande société pour pouvoir exprimer sa créativité. Le développement viral des nouvelles technologies offre à chacun la possibilité de partager sa créativité, que ce soit par l'intermédiaire d'applications de partage de vidéos comme YouTube, ou sur d'autres réseaux sociaux, comme Pinterest (application de partage de photos, d'intérêts et de passions).

À cet accompagnement économique du développement de la créativité s'ajoute un accompagnement dans le domaine de la formation. C'est ainsi qu'on peut relever que certaines universités proposent des diplômes orientés vers l'entreprise en mettant en avant dans leur offre de formation l'acquisition de compétences créatives. C'est le cas, par exemple, du Centre international pour l'Étude de la créativité de Buffalo aux États-Unis, qui dispose d'un master en créativité composé de modules comme « Approches créatives de la résolution de problème » ou encore « Opportunités créatives dans le leadership et les pratiques managériales ».

L'ensemble de ces éléments témoigne de l'intérêt grandissant pour la créativité dans notre société. Néanmoins, contrairement à ce que pourrait laisser penser la recrudescence des engagements éducatifs, sociaux et économiques, la recherche scientifique, pourtant très riche à ce jour, est loin d'avoir parfaitement modélisée la totalité des déterminants de l'activité créative, notamment lorsque cette activité est pratiquée par des équipes aux membres diversifiés. À ce jour, le processus créatif collectif est bien moins documenté que ne l'est le processus créatif individuel (Peilloux & Botella, 2016).

La créativité individuelle

Comme en témoigne l'image de la muse inspirant le peintre touché par une grâce divine dans la peinture *The Muse*², depuis la période préchrétienne, la créativité était envisagée comme ayant une essence divine et innée (Albert & Runco, 1999). Ce sont les philosophes de la période de la Renaissance qui vont contribuer à conférer à l'homme l'origine et la responsabilité de son aptitude à être créatif. Dans la continuité de cette approche philosophique et qualitative, l'approche psychanalytique s'emparera du sujet au début du XIX^e siècle et fournira le socle des futures expérimentations sur la créativité en psychologie. Pour Freud (1908), l'individu est soumis à des tensions psychiques internes, conséquences de l'inassouvissement de besoins libidinaux. La formation d'une pensée créative devient alors un réceptacle exutoire de ces tensions qui ne peuvent être socialement acceptées autrement. Par exemple, la folie artistique en peinture est retranscrite en toiles plutôt qu'en symptomatologie psychotique. Plus précisément, c'est par un mécanisme de défense, nommé « sublimation » par Freud, que les puissants désirs libidineux inavouables sont transformés en une manifestation acceptable détournée de leur origine sexuelle. Ce mécanisme, à terme, se matérialise dans la réalité sous une expression acceptable, telle que la pensée créative.

Cette approche qualitative a permis de délimiter le phénomène et ainsi de distinguer une pensée créative d'une pensée non créative. Certaines caractérisations de la pensée créative seront par la suite réactualisées dans des théories hypothético-déductives ultérieures et soulèveront de nouvelles questions autour de la créativité (par ex., relations entre psychopathologie et créativité). Le développement des approches scientifiques va offrir des modélisations

de la créativité et opérer une véritable révolution dans la compréhension de cette capacité.

Dans le champ de la psychologie cognitive, les premiers travaux abordant « scientifiquement » le concept de créativité datent vraisemblablement de Galton (1879). Adoptant une démarche introspective et s'appuyant sur ce qui s'apparente aux premières formes d'outils statistiques actuels, Galton a tenté de comprendre comment les idées venaient à l'esprit et s'associaient pour former de nouvelles entités plus complexes. Si Galton a amorcé les recherches sur la créativité, c'est Wallas (1926) qui a proposé le premier modèle explicatif de la créativité. Pour lui, la maturation d'une idée résolument originale et pertinente face à un problème passe par un processus séquentiel dont on peut distinguer quatre étapes : 1. Préparation – identification du problème et génération d'idées; 2. Incubation – phase d'association des idées; 3. Illumination – identification de l'idée la plus pertinente; 4. Vérification – mise à l'épreuve de l'idée.

Ce modèle envisage la créativité comme un processus séquentiel et, en conséquence, privilégie la compréhension du processus créatif et de son produit au détriment de la compréhension des caractéristiques intrinsèques de l'individu et de l'environnement dans lequel la pensée créative est sollicitée. De plus, les conceptions qualitatives et phasiques précédemment exposées présentent l'inconvénient de se focaliser uniquement sur des aspects partiels et ne permettent pas de rendre compte de toute la complexité du phénomène créatif. Par ailleurs, les confirmations empiriques d'étapes claires au sein du processus créatif se sont avérées finalement rares (Lubart, Mouchiroud, Tordjman & Zenasni, 2015).

Par la suite, un consensus relativement important dans la littérature scientifique est apparu avec l'arrivée de nouveaux modèles considérant la créativité comme une capacité sous l'influence de multiples composantes (modèles multicomponentiels ou multivariés). Ces composantes sont souvent catégorisées sous les bannières distinctes de *personne* (c.-à-d., les caractéristiques intrinsèques de l'individu, comme l'intelligence ou la personnalité), de *processus* (c.-à-d., l'ensemble du déroulement cognitif aboutissant sur une proposition créative), de *produit créatif* (c.-à-d., la réalisation créative effective, consécutive au processus créatif) et d'*environnement* (principalement social) qui soutient ou non la créativité. Les modèles qui verront ensuite le jour vont intégrer et quantifier le poids respectif de ces variables par l'intermédiaire d'une vision non plus qualitative, mais quantitative de la créativité.

Une personne doit-elle être intelligente pour être créative ? Faut-il certains traits de personnalité ? Devons-nous laisser parler nos émotions pour être créatif ? Émotion, personnalité ou encore intelligence et motivation sont autant de fonctions cognitives qui ont régulièrement été mises en lien avec la créativité.

Les premières apparitions de la créativité dans des modélisations quantitatives se sont faites au travers de modélisations de l'intelligence (par ex., Guilford, 1950, 1956; Sternberg, 1985; Sternberg & O'Hara, 1999). Empiriquement, la relation entre créativité et intelligence existe, mais dans une moindre mesure que ce qui est suggéré par ces premiers modèles. En effet, l'assertion selon laquelle les génies sont par nature créatifs a été largement remise en question. Lorsque l'aspect de l'intelligence qui est

² Consultable à http://www.artnet.com/artists/gabriel-de-cool/the-muse-UE0hclyFy_AE2OLQC5dMQ2.

considéré est l'intelligence fluide (c.-à-d., la capacité de raisonner indépendamment des connaissances), telle qu'elle est révélée par les scores de quotient intellectuel (QI), il s'avère que la relation entre créativité et intelligence prend plutôt la forme d'une courbe curvilinéaire. L'intelligence est bénéfique à la créativité jusqu'à un certain niveau de QI, environ 120 points, seuil à partir duquel la courbe stagne. On relève des taux de corrélations entre le QI et les performances créatives avoisinant au mieux $\beta = 0,43$ (Silvia, 2008), même si bien souvent ces taux sont inférieurs, autour de $r = 0,09 - r = 0,17$ (par ex., Kim, 2005, 2008; McCloy & Meier, 1939; Wallach & Kogan, 1965). En définitive, seule une part très réduite de la variance des scores en tâche de créativité est attribuable à l'intelligence (environ 10 %, Batey & Furnham, 2006).

En revanche, il est important de remarquer que l'intelligence cristallisée (c.-à-d., la capacité à employer l'expérience ainsi que les connaissances accumulées au fil du temps) est nécessaire à la créativité. En effet, il est impossible d'être créatif dans un domaine dont on ignore tout. Ainsi, une base de connaissances se révèle être une condition *sine qua non* à l'émergence de la créativité (Feldman, Csikszentmihalyi, & Gardner, 1994; Lubart et al., 2015). De plus, la multiplication de savoirs diversifiés dans un domaine peut largement contribuer à accentuer les possibilités d'associations et la survenue d'idées à la fois qualitativement supérieures (c.-à-d., plus originales) et quantitativement plus nombreuses (Fürst, 2012).

Au final, la perspective d'un modèle unique pour l'intelligence et la créativité ainsi que l'hypothèse d'une relation directe et unique entre les facteurs déterminants de l'intelligence et ceux de la créativité vont être délaissées au profit de nouvelles variables individuelles et situationnelles. Ces variables concernent la motivation, la personnalité et l'environnement social dans lequel se réalise l'activité créative.

La créativité est définie comme une capacité servant à réaliser une production qui est à la fois nouvelle et adaptée à son contexte d'apparition (par ex., Lubart et al., 2015). En ce sens, le produit résultant d'une réflexion créative doit à la fois présenter une originalité (c.-à-d., ne pas avoir déjà été proposé avant) relative (c.-à-d., le degré d'originalité peut varier considérablement d'une production à l'autre que ce soit inter ou intra-individuellement) ainsi qu'une utilité dans le milieu socioculturel et économique dans lequel il souhaite être intégré. Amabile (1983) nous invite cependant à considérer avec prudence toute définition absolue de la créativité dans la mesure où les critères employés pour objectiver l'existence d'un potentiel créatif sont par essence subjectifs de par leur dépendance aux jugements sociaux intrinsèquement instables : ce qui peut être jugé créatif maintenant peut ne plus l'être demain. Cette force du contexte dans l'évaluation de la créativité sera intégrée dans le modèle multivarié proposé par Amabile (1983, 1996, 2012), questionnant notamment sur le bénéfice que peut tirer la créativité d'une réflexion de groupe plutôt qu'individuelle.

L'apport principal de l'approche multivariée a été de concilier les éléments cognitifs qui, à l'échelle de l'individu, vont influencer la créativité, avec ceux provenant du contexte dans lequel se déroule la réflexion créative. Pionnière de cette approche, Amabile (1983, 1996, 2012) défend l'hypothèse de quatre composantes influençant fortement la créativité : 1. La composante liée au domaine spécifique dans lequel la production créative est menée (par ex., la maîtrise des techniques de la peinture dans le cadre

d'une créativité artistique); 2. Les capacités créatives générales de l'individu (c.-à-d., le caractère consciencieux et le neuroticisme; l'aptitude à générer des idées nombreuses et différentes, disposer de certains traits de personnalité et avoir un style cognitif favorisant l'ouverture d'esprit et l'emploi d'approches inédites du problème); 3. La motivation, intrinsèque ou extrinsèque au processus créatif, pour exécuter la tâche; 4. L'environnement social.

L'intégration de la personnalité dans le modèle d'Amabile n'est pas anodine. De nombreux travaux ont montré que l'expression de certains traits de personnalité favorisait ou défavorisait les performances en créativité. C'est notamment le cas des traits de personnalité liés à l'ouverture à de nouvelles expériences et à l'extraversion du *Big Five* (Barrick & Mount, 1991; Batey & Furnham, 2006; Costa & McCrae, 1985; Digman, 1990; Norman, 1963). Les autres traits de personnalités étant soit négatifs (c.-à-d., agréabilité) pour la créativité, soit ayant un effet variable selon le domaine de l'expression créative considéré (c.-à-d., le caractère consciencieux et le neuroticisme; Batey & Furnham, 2006; Feist, 1998). Toutefois, même si la personnalité peut mettre dans de bonnes dispositions l'individu pour développer son potentiel créatif, l'engagement réel dans l'activité créative ne sera rendu possible que par une source de motivation suffisante pour justifier l'effort d'investigation.

Amabile (1983, 1996) reprend la distinction classique entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque correspond au désir de réaliser une activité uniquement pour le plaisir qu'elle procure ou le défi qu'elle lance. À l'opposé, la motivation extrinsèque se réfère à l'envie d'accomplir une tâche lorsque l'individu est stimulé par un élément qui émane de son environnement social comme une sanction (par ex., une évaluation professionnelle) ou bien une récompense (par ex., un salaire). Amabile (1983, 1996) observe que la motivation varie grandement d'une tâche à l'autre même si ces tâches renvoient au même domaine. À titre illustratif, la volonté de composer un morceau musical à propos d'une émotion comme la tristesse peut reposer principalement sur une motivation intrinsèque. La tristesse est source d'inspiration pour le compositeur, alors qu'elle peut être extrinsèque dès lors qu'il s'agira d'exprimer de la tristesse pour répondre à la commande d'une bande originale de film. Pour Amabile (1985), si la motivation intrinsèque est susceptible de favoriser la créativité, ce n'est pas forcément le cas pour la motivation extrinsèque (voir aussi An, Song, & Carr, 2016).

Autre élément considéré par ce modèle multivarié : l'environnement social. Unique composante à être extérieure à l'individu, l'environnement est susceptible d'influencer les trois autres composantes déterminantes pour la créativité. En effet, l'environnement social offre de nombreuses possibilités d'interactions stimulantes pour améliorer l'expertise dans le domaine où va s'exprimer la créativité ainsi que l'efficacité des processus créatifs (flexibilité, fluence, originalité, etc.). L'environnement social est en outre un lieu de sanction (positive ou négative) des propositions créatives. Mais c'est certainement son impact sur la motivation qui constitue son rôle le plus prégnant. L'environnement social contient des éléments plus ou moins favorables à l'expression d'une motivation extrinsèque ou intrinsèque. Le travail d'équipe collaboratif, par exemple, peut soutenir une motivation intrinsèque alors qu'une récompense en termes de promotion ou de statut peut être plus profitable à une motivation

extrinsèque et gênera le développement d'une motivation intrinsèque.

En définitive, le modèle d'Amabile (1983) présente un double intérêt. Il offre une vision vraiment globale du phénomène créatif et réaffirme la prépondérance du rôle de la motivation. En revanche, le rôle de l'affect a été ignoré dans les premières propositions de ce modèle, même si plus tard, Amabile (1996) reconnaîtra l'intérêt d'intégrer l'effet des états affectifs sur le processus créatif.

En effet, l'affect en général, mais plus précisément l'émotion, sont des aspects qui intuitivement ont été associés à la créativité. Nombre de stéréotypes dépeignent l'artiste comme un personnage excentrique et torturé, entre passion et dépression. De fameux exemples historiques ont alimenté ce portrait et il est aujourd'hui difficile de proposer un modèle de la créativité sans considérer avec attention la place de l'émotion. Dans le cas de Mozart, mais également du célèbre mathématicien Henri Poincaré, leurs témoignages mettaient l'accent sur l'importance d'un état émotionnel positif (c.-à-d., joyeux pour l'un, détendu pour l'autre) comme terreau fertile de la créativité (Vernon, 1970).

En psychologie, l'étroitesse de la relation entre émotion positive et créativité a stimulé un nombre phénoménal de recherches. Dans l'ensemble, ces études ont révélé que les individus se montrent plus fluents (c.-à-d., proposent plus d'idées) et plus flexibles (c.-à-d., catégorie d'idées très différentes) dans leurs réponses, quand ils sont envahis par une émotion positive plutôt qu'une émotion négative ou neutre, car leur focus attentionnel et leurs capacités d'associations sont renforcées (par ex., Fredrickson, 1998; Isen, Daubman, & Nowicki, 1987). On remarque toutefois que la recherche n'est pas unanime sur le sens de l'effet de la valence sur la créativité, la valence négative pouvant servir de signal pour motiver l'individu à continuer sa réflexion afin d'améliorer son idée (par ex., George & Zhou, 2002; Kaufmann & Vosburg, 1997; Ludwig, 1992; Martin, Ward, Achee & Wyer, 1993).

Pour ce qui est de l'intensité de l'activation émotionnelle (c.-à-d., *arousal*, Russell, 1980), il semble préférable qu'elle soit d'intensité modérée pour en observer les meilleurs effets sur la créativité (par ex., Yang & Hung, 2015). Une intensité de l'activation émotionnelle (*arousal*) trop élevée monopolise totalement l'individu sur son état et le détourne de la tâche qu'il accomplit (Weiss & Cropanzano, 1996. Pour une méta-analyse des effets de l'émotion sur la créativité, voir Baas, De Dreu, & Nijstad, 2008).

Si Amabile (1983) a initié cette nouvelle conception dite multivariée de la créativité qui sera largement étoffée par la suite (voir, par ex., les modèles multivariés de Fürst, 2012; Lubart & Sternberg, 1995), c'est, à l'origine en réponse au constat qu'elle avait fait de l'absence d'une psychologie sociale de la créativité. Dès lors, comment pouvions-nous expliquer le phénomène créatif dans les milieux où les interactions sociales constituent l'essence même du dynamisme des activités créatives qui y sont menées ? Du chemin a été parcouru depuis, et la psychologie sociale a su s'emparer d'une partie de cette question notamment dans le milieu organisationnel. Les caractéristiques intrinsèques de l'individu ne sont plus les seules à être responsables de sa créativité puisqu'elles entrent en résonance avec le contexte dans lequel il la manifeste et plus particulièrement avec le contexte humain. Prendre en compte le contexte humain de la créativité revient à passer d'une

modélisation du processus créatif individuel à une modélisation du processus créatif collectif. Or, comme le soulignent Nagai et Taura (2017), les relations et les recouvrements entre la créativité individuelle et la créativité collective sont encore peu explorés dans la littérature scientifique. Pour développer les connaissances dans le domaine de la créativité collective, les études reprennent les variables identifiées dans les modélisations de la créativité individuelle présentées précédemment. C'est ainsi que certains auteurs s'intéressent aux différentes personnalités associées dans un projet créatif (Shen, Prior, White & Karamanoglu, 2007) ou à la dynamique des émotions d'équipe à différentes étapes du processus créatif (Peilloux & Botella, 2016). Dans le même temps, l'intérêt pour le processus collectif de créativité conduit à s'intéresser à de nouvelles variables jusqu'alors peu représentées dans les modélisations de la créativité individuelle, comme l'influence de la diversité.

Dans la prochaine partie, nous focaliserons notre propos sur la créativité en équipe au sein des entreprises. Il est intéressant de relever que le rôle du groupe semble encore mal compris dans la littérature scientifique. Cette incompréhension ne dissuade cependant pas les entreprises à favoriser leur structuration en équipes de travail, souvent hétéroclites (c.-à-d., sur le plan de l'ethnie, du sexe, de la génération), quand l'objectif poursuivi est un projet de nature créative (Amabile, 2012; Nijstad & De Dreu, 2002). Mais le groupe est-il réellement plus favorable que l'individualité lors de la réalisation d'un exercice créatif ? La diversité constitue-t-elle un véritable avantage dans un groupe de travail ? Faut-il conserver la même stratégie de gestion humaine tout au long du projet ? La réponse à ces questions n'est pas si simple, comme le rapportent Buisine, Guegan et Vernier (2017), certains facteurs seront plus favorables à la créativité collective alors que d'autres seront plus favorables à la créativité individuelle. La question est alors de déterminer les conditions favorables et les raisons du bénéfice d'un travail créatif en équipe. La diversité à tout prix est-elle à rechercher quand l'exercice présente des exigences en termes de créativité ?

La créativité en équipe

Depuis longtemps, il a été montré dans le champ de la psychologie sociale que le comportement d'un individu, engagé dans une tâche quelconque, ne peut pas être appréhendé dans la simple relation duelle sujet/tâche. Comme le propose Moscovici (1984) dans la perspective du regard ternaire, la présence d'un autrui, même de manière symbolique, détermine la performance de l'individu. Cette considération ne peut pas être négligée d'autant plus que la situation de production créatrice se fait souvent en présence d'autrui, qu'il s'agisse de la personne qui prescrit la tâche (c.-à-d., coprésence — comme l'employeur ou le chef de projet dans une équipe) ou d'autres participants qui réalisent conjointement la même tâche (c.-à-d., la coaction — l'influence réciproque des membres d'une équipe). C'est ainsi que dans le cadre du groupe, et plus précisément du travail créatif en équipe, l'influence des pairs semble la plus évidente, principalement parce qu'elle est volontairement recherchée par les entreprises.

Avant d'être une équipe de travail, une équipe est un groupe d'individus. Plus qu'un simple agrégat, il s'agit de personnes qui entretiennent des relations sociales complexes entre elles. Ces relations s'articulent autour de quatre piliers essentiels : la

présence d'une organisation hiérarchique claire entre les membres, où chacun a un statut et des rôles; la définition d'un but précis que le groupe ambitionnera d'atteindre; l'influence réciproque des membres du groupe; l'émergence de relations personnelles entre les individus (par ex., Katzenbach & Smith, 1993).

L'évolution du marché du travail (par ex., la population mondiale vieillissante qui impose de recruter de jeunes forces vives à l'international, Bassett-Jones, 2005; Van Knippenberg & Schippers, 2007), et la volonté de compétitivité toujours grandissante des entreprises, poussent ces dernières à recourir à des collaborateurs diversifiés provenant d'horizons multiples pour composer leurs équipes créatives. Être créatif en se reposant sur des équipes qui mettent en présence des membres hétéroclites de par leur âge, leur sexe, leur origine, ou bien encore par la fonction qu'ils occupent au sein de l'organisation, est une approche qui semble résolument convaincre les entreprises. Toutefois la pertinence d'une telle stratégie est loin d'être univoque dans la littérature scientifique, qui d'ailleurs soulève d'importantes limites, non sans émettre des propositions pour les contourner (par ex., Van Knippenberg & Mell, 2016). Dans la continuité de cette philosophie, nous souhaitons au travers de cette revue de question mettre en lumière la nécessité de penser de façon dynamique la structuration de l'équipe de travail. Selon qu'il soit attendu de produire quelque chose de « nouveau », généralement en début de projet créatif (c.-à-d., faire appel à des processus divergents comme la fluence idéationnelle des membres, Guilford, 1950), ou d'être utile lors de sa conclusion (c.-à-d., faire appel à des processus convergents, comme l'efficacité de la communication du groupe; Bassett-Jones, 2005; Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2010), l'accompagnement de l'équipe de travail dans sa démarche créatrice, surtout quand elle est composée de membres diversifiés, ne devrait pas être le même.

Pour guider cette stratégie de gestion de l'équipe, il est primordial de prendre en compte la nature créative de l'objectif poursuivi, mais également l'ampleur de l'hétérogénéité des membres et de leurs interactions. Ces éléments vont déterminer l'efficacité de la stratégie de management de l'équipe, car les implications en termes de cohésion, de communication, d'intégration sociale, d'identité, de satisfaction et de processus cognitifs, entre autres, en seront plus ou moins fortement dépendantes.

Dans le cadre de la créativité, la littérature dresse un bilan dans l'ensemble optimiste du travail en groupe quand il est attendu une originalité dans la pensée. En effet, la pluralité de points de vue est particulièrement bénéfique à l'activité cognitive complexe que représente la créativité alors qu'elle peut avoir un effet délétère dans d'autres activités cognitives complexes (par ex., la résolution de problème). Intuitivement, il est aisé de concevoir que dans une situation donnée, l'apport d'un ensemble de perspectives donnera lieu à une vision plus riche de la situation que la focalisation sur un seul point de vue. Cela est d'ailleurs d'autant plus vrai si ces perspectives sont radicalement différentes les unes des autres, comme souvent dans les équipes constituées de membres qui se distinguent sur le plan culturel ou par la fonction qu'ils occupent dans l'organisation. À titre d'exemple, une équipe qui dispose en son sein d'un responsable marketing, d'un ingénieur et d'un technicien va émettre des propositions autrement plus atypiques et potentiellement pertinentes pour le développement d'un nouveau produit qu'une équipe fonctionnellement homogène composée exclusivement d'ingénieurs (par ex., production plus rapide et meil-

leure insertion sur le marché). La singularité professionnelle de chaque membre va permettre d'améliorer la qualité finale du produit en enrichissant la proposition qu'il émettra au terme de sa recherche. Cette constatation s'inscrit dans une perspective théorique qui envisage la diversité en tant qu'aide pour la prise de décision de l'équipe, en servant de source d'information (Cox & Blake, 1991; Pelled, Ledford, & Mohrman, 1999). Pour être plus clair, la diversité lorsqu'elle est dite « profonde » offre un accès élargi aux connaissances et aux perspectives diverses, une meilleure expertise des problèmes rencontrés dans le processus de création et ainsi une prise de décision éclairée (Bell & Berry, 2007; Gino, Argote, Miron-Spektor, & Todorova, 2010; McLeod, Lobel, & Cox, 1996; Stewart, 2006). Par diversité profonde nous désignons une diversité de peu à modérément saillante, telles que la diversité concernant l'éducation, la fonction dans l'entreprise, ou encore le fonctionnement cognitif privilégié.

À l'opposé, les équipes homogènes adopteraient une démarche moins risquée, privilégiant la cohésion et la confiance en assurant le consensus du groupe vis-à-vis des décisions, et ce au détriment d'une prise de risque à l'égard de positions alternatives pourtant essentielles dans une réflexion créative (Dayan & Di Benedetto, 2010). Relevons cependant que la relation liant la diversité profonde à la compétence créative est curvilinéaire, signifiant qu'une hausse constante de la diversité du groupe ne produira des effets positifs sur la créativité que jusqu'à un certain seuil. En effet, lors des prises de décisions, un consensus est plus difficile à établir et à maintenir dans le temps lorsque le nombre d'avis divergents est trop conséquent et dégrade la satisfaction des membres envers leur travail ainsi que l'efficacité de leur communication (Dayan & Di Benedetto, 2009; Dayan, Ozer, & Almazrouei, 2017; Horwitz & Horwitz, 2007; Keller, 2001; Stahl et al., 2010). On remarque par ailleurs que les conflits qui apparaissent dans ce cadre de diversité, et plus spécifiquement pour la diversité cognitive, sont plus souvent orientés sur la tâche que sur les relations interpersonnelles. Un genre de conflictualité qui, au final, peut s'avérer bénéfique à la créativité car il stimule le débat d'idées concernant la tâche et donc la qualité des solutions et des décisions qui en résulteront, en entravant l'apparition d'une pensée de groupe unique (Bassett-Jones, 2005; Kurtzberg & Amabile, 2001; Shin, Kim, Lee & Bian, 2012).

Analogiquement, la diversité de surface/démographique (c.-à-d., la diversité très saillante comme l'âge, le sexe ou l'ethnie), et pour une grande partie les mêmes raisons, est aussi bénéfique à la réalisation créative d'une équipe (par ex., Kurtzberg, 2005). Toutefois, de par sa nature facilement décelable lors des interactions avec les membres, la diversité de surface génère très souvent des biais de favoritisme endogroupe au détriment de l'exogroupe. Une catégorisation sociale qui nuirait grandement aux processus convergents, telles que la cohésion et la communication de l'équipe, stimulant l'apparition de conflits principalement de natures relationnelle et émotionnelle ainsi qu'à une moins grande identification à l'équipe (Dayan et al., 2017; Tajfel, 1982; Williams & O'Reilly, 1998). La physionomie de la courbe liant la diversité de surface nous informe par ailleurs que s'il n'y a pas suffisamment de membres représentant de la diversité démographique pour un attribut donné, l'impact sur la créativité sera négatif.

Dans la continuité de cette réflexion sur la relation entre créativité et diversité, la méta-analyse de Stahl et ses collaborateurs (2010) s'est attardée sur une diversité qui est à mi-chemin entre la

diversité de surface et la diversité profonde : la diversité culturelle (Kirchmeyer & Cohen, 1992). Elle est définie comme l'ensemble des différences dans les valeurs et les croyances qui déterminent les devoirs et les obligations qu'un individu va suivre pour donner du sens au monde qui l'entoure (Hofstede, 1980). Généralement, ces différences sont étroitement liées au pays de naissance et d'éducation de la personne, mais pas systématiquement. En effet, ce type de diversité présente la particularité de pouvoir être à la fois facilement perceptible au premier abord (par ex., différence physique liée à l'ethnie ou à l'intonation de la voix) comme beaucoup plus discret et donc moins accessible au jugement de catégorisation sociale (par ex., la diversité culturelle au sein d'un même pays). Au final, les conclusions présentées à propos de la diversité culturelle font une nouvelle fois état d'une plus grande efficacité des processus divergents (par ex., plus de créativité) dans des situations de diversité culturelle (notamment quand les cultures en présence sont internationales), mais avec une absence d'effet négatif sur une partie des processus convergents, comme la satisfaction vis-à-vis de l'équipe ou l'autoévaluation de sa propre contribution. L'intégration sociale des différents membres diversifiés restant le seul aspect pour lequel il a été observé une détérioration, même si elle est à un niveau relativement modeste. Les auteurs relèvent par ailleurs que leur méta-analyse n'a révélé qu'une seule différence entre la diversité profonde et la diversité de surface : leur impact respectif sur l'efficacité de la communication, au profit de la diversité profonde.

Pour récapituler, la diversité, qu'elle soit profonde ou de surface, stimule les processus divergents de l'équipe car elle constitue une source d'informations valorisable pour les tâches complexes comme celles de créativité (par ex., Kurtzberg, 2005). Néanmoins, il faut être vigilant quant au nombre de membres diversifiés afin de ne pas catalyser des tensions émotionnelles qui dégraderaient la cohésion du groupe en introduisant des conflits entre les membres, notamment quand il s'agit d'une diversité démographique. Le nombre de membres diversifiés n'est cependant pas le seul élément qui peut influencer la relation entre l'organisation en groupe et la réussite d'une tâche créative. La littérature recèle pléthore de modérateurs qui vont agir de façon autonome ou en interaction, sur le sens de l'influence que la diversité va avoir sur la capacité de l'équipe à déployer une réflexion à but créatif.

Les modérateurs

La recherche est parvenue à mettre en exergue de très nombreux modérateurs de la relation entre la diversité de l'équipe et la créativité de cette dernière. Pour en citer quelques-uns, nous pourrions évoquer la taille et la durée d'existence de l'équipe, la dispersion géographique des membres (car elle entraîne une médiatisation de la communication par des moyens technologiques; Stahl et al., 2010), la créativité individuelle, le sentiment d'autoefficacité créatif et le style management (par ex., Shin et al., 2012), la perception du climat de l'entreprise (par ex., Van Knippenberg & Mell, 2016; Yong, Sauer, & Mannix, 2014), la culture collectiviste/individualiste (par ex., Curşeu & Brink, 2016) dans laquelle s'inscrit l'entreprise, les caractéristiques de la tâche (par ex., l'incertitude du projet, Dayan et al., 2017), la distance avec le pouvoir ou encore le besoin de cognition (Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; pour une revue détaillée de ces modérateurs, voir la méta-analyse de Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Dans la revue que nous proposons, nous avons fait le choix de nous consacrer aux seuls modérateurs qui, à notre sens, appuient l'idée de l'importance d'un management dynamique des équipes de travail afin d'adapter le groupe aux exigences de divergence ou de convergence de la réflexion créative menée. À ce titre, nous pouvons classer les modérateurs qui nous intéressent en deux grandes catégories : les modérateurs qui touchent aux caractéristiques individuelles des membres et ceux qui se focalisent sur les caractéristiques de l'équipe dans sa globalité.

Pour les modérateurs qui se situent au niveau de l'individu, nous avons décidé de présenter le sentiment d'autoefficacité créatif, la congruence interpersonnelle, l'influence minoritaire, l'affect et l'identité. Et pour ce qui est des modérateurs qui se trouvent au niveau de l'équipe, nous allons nous attarder sur la durée d'existence de l'équipe, le leadership *transformationnel*, la culture sociétale (individualiste ou collectiviste) et les stéréotypes. Sachant que les modérateurs interagissent entre eux et peuvent se situer à la fois au niveau de l'individu et au niveau de l'équipe (par ex., l'identité, l'influence minoritaire), il ne sera pas question de l'ignorer en présentant des parties dédiées à chaque modérateur, mais plutôt de décrire de quelles manières les modérateurs s'influencent mutuellement et influent sur la relation entre la créativité et la diversité de l'équipe.

Pour former une équipe créative, il est tentant de penser qu'il suffit d'additionner des membres eux-mêmes créatifs à un niveau individuel. La réalité des choses ne valide pas une telle assertion et cela principalement parce qu'une idée, pour être créative, doit également présenter un certain pragmatisme, une utilité pour le contexte qu'elle ambitionne de servir. Ainsi, on remarquera qu'un groupe cognitivement diversifié (c.-à-d., sur la manière d'exploiter les processus cognitifs), composé d'individus capables de générer des idées et d'autres pouvant les organiser de façon pertinente pour la finalité du projet, seront bien plus efficaces pour répondre à la demande de créativité que des groupes homogènes (Kurtzberg, 2005). Mais appliquer une telle stratégie de structuration des équipes réclame de cerner les membres qui disposent des prédispositions favorables à une telle synergie. C'est ici qu'entre en ligne de compte un aspect primordial dans la gestion des ressources humaines de l'équipe : le leadership transformationnel (Bass, 1985).

Demandez la définition de la diversité ou de la créativité à deux personnes que vous croiseriez dans la rue, et il est très probable qu'elles présentent des différences plus ou moins importantes. Ces différences dans la représentation de ces concepts sont également présentes dans les équipes et il faut une prise de conscience pour en désamorcer les effets négatifs. Le concept de leadership transformationnel décrit les caractéristiques d'un leader qui pourrait répondre efficacement à cette problématique, notamment dans un contexte diversifié. Selon ce type de leadership, un bon leader doit montrer de l'attention aux besoins des membres de son équipe et leur procurer une sécurité psychologique. Une assurance capitale pour permettre à la diversité d'exprimer son plein potentiel en tant que source d'information et de richesse de perspectives tout en promouvant la curiosité et les initiatives individuelles (Bass, 1985; par ex., influence minoritaire). S'il est attentif aux autres, il faut aussi qu'il ait la posture pour constituer un modèle capable de motiver ses partenaires. Cette motivation et cette sécurité sont les clefs de voûte d'un autre modérateur qui, cette fois-ci, se situe à un

niveau individuel : le sentiment d'auto-efficacité créatif (Shin et al., 2012).

Ce sentiment correspond à la confiance qu'ont les individus quant à leur capacité à être créatifs, et il contraint à la fois leur volonté d'engagement dans le processus créatif et la confiance qu'ils ont en eux-mêmes, pour lutter contre la défiance que leurs idées inhabituelles seraient amenées à produire au sein du groupe. Ce dernier point est crucial pour les membres diversifiés dans une équipe qui, placés dans une position minoritaire, auront d'autant plus besoin de s'appuyer sur ce sentiment pour oser s'exprimer (Shin et al., 2012).

Dans la même veine, la durée pendant laquelle l'équipe est amenée à collaborer constitue un modérateur essentiel qui agit au niveau du groupe. Au début de son existence, les phénomènes de catégorisation sociale et l'activation de stéréotypes constituent des barrières importantes à la communication dans une équipe diversifiée démographiquement, en favorisant les conflits. Le temps permet de pallier en grande partie ces aspects négatifs en réduisant la catégorisation sociale au profit de jugements orientés sur les caractéristiques psychologiques des membres diversifiés (Jehn & Mannix, 2001). De plus, avec l'avancée de l'ancienneté de l'équipe, l'émergence d'une identité de groupe dépassant les singularités finira par s'établir (par ex., Earley & Mosakowski, 2000). Il permet également de réduire les conflits liés à la tâche qui sont généralement consécutifs à une situation de diversité profonde. Les membres s'habituant petit à petit à la manière de travailler et de penser de leurs collaborateurs (par ex., Stahl et al., 2010).

Il y a cependant un revers à la médaille, car bien que les processus convergents soient positivement influencés par l'étendue de la durée de vie de l'équipe, les processus divergents sont dégradés suite à l'automatisation excessive de certains processus (Austin, 1997; Stahl et al., 2010). L'ampleur de ce problème peut être réduite par le fait que l'aboutissement du projet réclame moins de divergence et plus de convergence. Toutefois, des difficultés survenant tardivement dans le projet sont toujours possibles et bénéficier d'avis divergents peut alors s'avérer bien utile pour prendre de meilleures décisions (par ex., problème technique avant la commercialisation d'un nouveau produit; Bassett-Jones, 2005). Un des problèmes majeurs pouvant se manifester avec le temps dans l'équipe diversifiée peut être de nature identitaire.

Au sein d'une entreprise, la constitution d'une équipe de travail est imposée par la direction de manière formelle, mais cette équipe est-elle pour autant composée d'un seul groupe solidaire plutôt que par plusieurs sous-groupes ? Il est intéressant de se demander si l'équipe ne peut pas dissimuler différents groupes d'individus qui risquent de se confronter sur d'autres éléments, dont notamment leur identité. Les conséquences de cette confrontation sur les aspects divergents et convergents des processus engagés par l'équipe en étant tributaires. Leur non prise en compte risque de les cristalliser avec le temps et de nuire durablement et profondément aux processus convergents du groupe, comme la cohésion et la communication entre les membres.

Une équipe de travail est unie parce qu'elle poursuit un objectif commun. Toutefois, s'il s'agit du seul lien que les membres entretiennent, il ne sera pas étonnant de voir apparaître des sous-groupes qui vont se structurer autour d'autres attributs afin de constituer leur propre identité. Une identité qui peut, certes renouveler et enrichir celle de l'équipe, mais qui peut aussi entrer en conflit avec celle-ci ou avec une partie de ses membres. C'est ce

questionnement qui a donné naissance à la « *faultline theory* » (Lau & Murnighan, 1998; Pearsall, Ellis, & Evans, 2008) récemment exploitée par l'étude de Salazar, Feitosa et Salas (2017). La *faultline theory* suggère qu'au sein des équipes se dissimuleraient des sous-groupes qui se structureraient autour de certains attributs se référant à la diversité (par ex., le genre, l'origine socioéconomique, l'appartenance raciale) et qui ne présentent en apparence pas de pertinence pour le but commun poursuivi. Inspirés par cette théorie, Salazar et ses collaborateurs (2017) ont voulu clarifier les situations dans lesquelles la performance créative serait optimale, par rapport à ces différentes identifications. Est-il mieux de mettre l'identité de l'équipe en relief ou est-il préférable de mettre en avant celle des sous-groupes qui la composent ? Le problème est en réalité plus complexe qu'il n'y paraît puisque l'analyse de la situation de travail de l'équipe peut venir nuancer la réponse apportée. À titre d'exemple, si nous nous reportons à la définition de la créativité, nous constatons qu'une proposition est définie comme créative si elle réussit à allier « nouveauté » en début de travail créatif et « utilité » en fin d'activité créatrice. Deux aspects qui ne se superposent pas quant à la manière dont ils sollicitent les processus et les mécanismes cognitifs (Diedrich, Benedek, Jauk & Neubauer, 2015; Grant & Berry, 2011) et qui pourront présenter une sensibilité différente à l'identité unique ou multiple de l'équipe. À titre d'exemple, la motivation intrinsèque est favorable à l'émergence de propositions nouvelles au sein d'un groupe (voir les travaux d'Amabile, 1983, 1985, 1996), car elle permet de construire un contexte rassurant pour ce type de proposition. À l'opposé, produire une idée utile va exiger de limiter la prise de risque dans la proposition d'idée afin qu'elle soit acceptée par le plus grand nombre.

Dans l'étude de Salazar et ses collaborateurs (2017), les participants ont reçu pour consigne de produire un slogan dans le cadre d'une campagne de recrutement de bénévoles (une situation qui implique de générer de la nouveauté). À la suite de quoi des groupes de quatre participants (deux individus issus d'une minorité ethnique et deux Blancs de la majorité ethnique) étaient formés pour réaliser une nouvelle fois l'exercice, mais cette fois-ci en confrontant leurs idées à celles des autres. Cette tâche de créativité était réalisée par des sous-groupes dont l'identité pouvait être rendue saillante ou non et qui s'intégraient au sein d'équipes dont l'identité pouvait également être manipulée sur le plan de la saillance. Ainsi l'identité ethnique des membres des sous-groupes pouvait être mise en relief (c.-à-d., en condition de forte saillance, par la composition ethnique des groupes ainsi que par des références aux origines raciales) tout comme l'identité des équipes pouvait être fortement saillante (c.-à-d., en condition de forte saillance, un nom d'équipe était choisi et les participants recevaient des badges avec ce nom ainsi que des stylos de la même couleur). Les résultats ont révélé que la capacité à générer des slogans nouveaux était maximale lorsque l'identité de l'équipe ainsi que celles des sous-groupes étaient rendues saillantes de manière concomitante. L'explication avancée par les auteurs est qu'il y a une meilleure adhésion aux idées provenant de membres d'ethnies différentes, car elles sont reçues comme des propositions d'accession aux objectifs de nouveauté que se fixe l'équipe (Haslam, Adarves-Yorno, Postmes & Jans, 2013). Une équipe inclusive sur le plan de la spécificité des sous-groupes qui la composent offre un contexte rassurant à l'expression des idées de ses membres. Ces derniers se montrent davantage motivés et génèrent

davantage d'idées originales. C'est d'ailleurs particulièrement vrai lorsque le critère principal autour duquel se structure un sous-groupe est l'identité ethnique (Hornsey & Hogg, 2000; Jetten, Duck, Terry & O'Brien, 2002).

À l'opposé, maintenir cette saillance de l'identité ethnique ne sera pas bénéfique lorsqu'il sera attendu de l'équipe de produire des idées utiles. Dans ce cas, au contraire, il semblerait plus efficace de faire taire les identités des sous-groupes, notamment celles qui ont trait à l'appartenance ethnique. Ce dernier résultat montre la complexité de l'influence des variables sociales sur la créativité. Mettre simplement en présence des personnes aux perspectives différentes car issues de cultures différentes n'aboutit pas nécessairement à une meilleure créativité. La construction identitaire de l'équipe, des sous-groupes qui la composent, mais également des identités individuelles constituent assurément un modérateur de la relation entre diversité et créativité. Et en ce sens, il est intéressant de s'interroger, suivant les objectifs poursuivis par l'entreprise, sur la pertinence de solliciter des groupes qui se sont formés par eux-mêmes plutôt que d'en imposer la composition (pour aller plus loin sur les formes de constitution des groupes, voir Race, 2001). Au même titre, il apparaît pertinent de modifier la façon de mettre en avant l'équipe, afin de coller au mieux avec le besoin en « nouveauté » (c.-à-d., en processus divergents, au début du projet créatif) ou le besoin en « utilité » (c.-à-d., en processus convergents, vers la fin du projet).

En outre, et c'est certainement le plus intrigant, le rôle de l'appartenance ethnique et les différences culturelles qu'elle peut impliquer semble être prépondérant mais encore largement incompris dans le cadre du processus créatif en équipe (par ex., Stahl et al., 2010). Est-il bénéfique de mettre en présence plusieurs cultures lorsque la tâche demandée réclame un effort créatif ? Dans quelle mesure ? Chaque membre trouvera-t-il le courage d'exprimer son avis, envers et contre tous ?

Les contours des répercussions de la diversité (de surface et profonde) sur le travail collaboratif de manière générale sont spécifiques à l'attribut considéré. Une partie des études ont révélé des aspects délétères quand cette diversité concernait l'âge (par ex., Tsui & O'Reilly, 1989), le genre (par ex., Pearsall et al., 2008) ou encore l'ethnie (par ex., Williams & O'Reilly, 1998) alors que d'autres en ont montré les avantages (par ex., Miura & Hida, 2004; Zhou, 2003 – le ruissellement positif des personnalités créatives dans un groupe sur celles qui le sont moins). Pour élucider ce paradoxe, nous pouvons reprendre la notion d'influence minoritaire (Moscovici, Lage, & Naffrechoux, 1969). En effet, si une minorité dans un groupe maintient de façon consistante son avis (c.-à-d., est catégorique, conserve dans le temps sa position concernant un sujet), elle devient susceptible d'influencer de manière latente mais profonde l'opinion pourtant majoritaire des autres membres du groupe. Pour ce qui est de la créativité, l'expression minoritaire d'une proposition nouvelle qui émanerait d'un individu ne partageant pas la même culture que ses collaborateurs pourrait ainsi influencer les propositions des autres membres alors qu'ils exprimaient initialement et majoritairement une autre proposition.

L'étude de Curşeu et Brink (2016) vient confirmer cette influence de la minorité et préciser que la manifestation de cette influence de la minorité peut être facilitée par des situations de créativité impliquant la pensée divergente. Leurs résultats montrent une relative meilleure acceptabilité des positions minoritaires lorsqu'une tâche de pensée divergente est réalisée. Notons que

d'autres travaux ont montré qu'en retour, la pensée divergente est stimulée par l'expression de pensées minoritaires (voir les travaux de Nemeth, 1985, 1986, 2012; Nemeth & Kwan, 1985, 1987; Ng, 2003; Ng & Van Dyne, 2001). Cette même étude a également permis d'expliquer les contradictions rapportées à propos des effets de la diversité au sein des équipes. Les auteurs ont constaté que le type de culture sociétale (individualiste vs collectiviste) dans laquelle s'inscrit l'influence minoritaire médiatise la tendance à vouloir exprimer une perspective dissidente de celle de la majorité du groupe. Selon eux, les sociétés collectivistes seraient moins promptes à accepter la pensée minoritaire dans leur rang afin de privilégier l'harmonie et la cohésion du groupe. Cette manière de consolider le groupe se ferait au détriment de l'expression de positions minoritaires. En revanche, les sociétés individualistes, qui sont moins rigides sur le maintien de cette cohésion, sont plus à même d'adopter les propositions minoritaires. Des effets de la culture sociétale ont également été trouvés par Shin et ses collaborateurs (2012). Ces effets étaient suffisamment forts pour neutraliser l'effet bénéfique de la diversité cognitive (c.-à-d., profonde) sur la créativité. La culture sociétale est à l'évidence un modérateur particulièrement puissant de la relation entre créativité et diversité. Il n'est par ailleurs certainement pas aisé d'en prendre conscience soi-même, tant nous baignons en permanence dans celle qui est la nôtre, sans entrer, ou trop rarement, en contact avec celles des autres, pour en distinguer les différences. Or, une simple sensibilisation à ce sujet permet grandement de transformer une absence d'influence ou une mauvaise influence de la diversité en un atout puissant pour la créativité.

Une autre explication des résultats étonnants concernant la diversité se trouve dans l'étude longitudinale réalisée par Polzer, Milton et Swann (2002). Leur travail a permis de mettre au jour un nouveau modérateur de l'effet de la diversité sur la créativité : la congruence interpersonnelle. Il s'agit pour les auteurs du degré de recouvrement entre la manière dont un membre d'un groupe se perçoit et la manière dont les autres membres du groupe le perçoivent. Lorsque ce recouvrement est fort, la diversité, notamment celle sur l'appartenance ethnique, est bénéfique à la créativité du groupe parce que l'individu est rassuré sur la vision qu'il a de lui-même et parce que le groupe peut anticiper les réactions de ce dernier. À l'opposé, quand la congruence interpersonnelle est faible, la diversité produit de nombreux conflits grandement délétères à l'achèvement du but commun poursuivi.

L'appréciation du degré de recouvrement entre la perception d'un des membres du groupe et celle du groupe en général se produirait extrêmement tôt dans la vie du groupe, lors mêmes aux premières interactions entre les membres, et serait déterminante pour la suite de la vie de l'équipe. Il est dès lors aisé d'imaginer que la perception immédiate et stéréotypée d'un individu, par exemple au regard de certains attributs physiques d'une ethnie en particulier, définirait déjà en bonne partie la qualité des interactions et la nature (positive ou négative) de l'influence de la diversité culturelle du groupe sur sa performance. En d'autres termes, si l'équipe assume sa diversité, ce que chacun pense être correspondra à ce que chacun pense des autres. Les auteurs supposent que la réception du groupe face aux informations personnelles divulguées par les tous premiers membres ayant osé franchir ce cap dans la communication va créer une ambiance stimulatrice pour impulser une dynamique de partage entre les membres. Si

personne ne franchit ce premier pas et qu'aucune information personnelle n'est échangée, le conformisme au groupe sera perçu comme très fort. Ce conformisme sera préjudiciable à une bonne appréciation de la congruence interpersonnelle puisque ce qu'un individu pense de lui-même ne sera jamais dévoilé aux autres qui, à leur tour, ne pourront pas voir cet individu tel qu'il est. Ainsi, une estimation prévisionnelle du niveau de la congruence interpersonnelle potentiellement accessible sera instinctivement déterminée par les membres du groupe, lors des premiers instants où ils seront en présence. Ces différents éléments venant une nouvelle fois appuyer l'importance de sensibiliser l'équipe aux différences attribuées à la diversité, en précisant les atouts, mais aussi les difficultés qui peuvent en émaner. La finalité n'étant pas de dresser un portrait dithyrambique et finalement ni véridique ni convaincant, mais simplement d'éclairer sur les tenants et les aboutissants spécifiques au travail en équipe, dans un contexte de diversité. Cette sensibilisation doit se faire au plus vite pour ne pas altérer les premières sollicitations en processus divergents de l'équipe (par ex., lors des premiers brainstormings), en raison, par exemple, d'une mauvaise congruence interpersonnelle due à des phénomènes de catégorisations sociales, tels que les jugements fondés sur des stéréotypes physiques.

En psychologie sociale, l'étude des stéréotypes a contribué à mettre en relief un phénomène pouvant être très néfaste pour la performance de l'individu dans une tâche donnée : la menace du stéréotype. Ce concept (Croizet, Désert, Dutrévis, & Leyens, 2003; Désert, Croizet, & Leyens, 2002; Steele & Aronson, 1995) met en avant le caractère oppressant des stéréotypes, souvent négatifs, dont l'individu a connaissance à propos de son propre groupe et qui peuvent devenir des prophéties autoréalisatrices. Prophéties qui se réaliseront dès lors que les stéréotypes sont activés au moment de réaliser une tâche dont les compétences testées sont censées être défaillantes au regard des stéréotypes activés. Dans le domaine de la créativité, il suffirait donc qu'on évoque une croyance portant sur l'incapacité d'un groupe d'individus à être créatifs pour qu'un individu membre de ce groupe, du simple fait de son appartenance groupale, réussisse moins bien à une tâche de créativité par rapport à une condition où le stéréotype n'aurait pas été activé. Seibt et Förster (2004, Expériences 4 et 5) ont montré que l'induction de stéréotypes à l'égard du groupe d'appartenance des participants peut déterminer la performance sur une tâche de créativité. Plus précisément, si l'activation d'un stéréotype négatif entravait la performance, celle d'un stéréotype positif l'améliorait.

Dans la lignée de ces travaux, l'étude de Dumas et Dunbar (2016) a permis de repérer deux stéréotypes relatifs à la créativité particulièrement prégnants (c.-à-d., le bibliothécaire rigide peu créatif et le poète excentrique très créatif). Leur expérience consistait à déterminer si un individu qui avait reçu pour consigne de se mettre à la place d'un poète excentrique réussissait à trouver plus d'utilisations inhabituelles d'objets issus de la vie quotidienne qu'une personne jouant le rôle d'un bibliothécaire rigide. Les résultats obtenus ont confirmé leurs hypothèses. Les individus ayant eu à se placer du point de vue d'un poète excentrique sont effectivement parvenus à de meilleurs résultats sur les dimensions d'originalité et de fluence lors de la tâche de créativité par rapport à ceux n'ayant eu aucun rôle à jouer, et plus encore par rapport à ceux qui devaient adopter la position d'un bibliothécaire rigide. Ces résultats mettent en avant le rôle de modulateur (c.-à-d., facilitateur ou inhibiteur) que peut engendrer une pensée stéréoty-

pée sur la possibilité de déployer ou non une pensée divergente. Il est important de relever que les stéréotypes activés par les chercheurs dans cette étude ne touchaient pas aux caractéristiques personnelles des participants. En effet, il s'agissait pour ces derniers de se « mettre à la place de », or l'implication des stéréotypes, quand ils touchent directement l'individu, sont d'autant plus susceptibles de contrarier ou de dynamiser le déroulement du processus créatif.

Cheng, Leung et Wu (2011) ont mis en perspective cette nuance en menant une étude consacrée à l'exposition mono ou multiculturelle. Dans leur étude (Expérience 1), ils ont exposé une partie de leur échantillon d'étudiants chinois de Singapour à des diapositives présentant des caractéristiques culturelles à la fois chinoises et américaines. Dans deux autres conditions, l'exposition était monoculturelle et les diapositives se focalisaient alors uniquement sur une seule de ces deux cultures. Les résultats ont indiqué que les individus qui ont été exposés aux diapositives ayant trait aux deux cultures éprouvaient un état émotionnel dans l'ensemble moins positif que ceux qui ont été exposés seulement aux caractéristiques d'une seule des deux cultures. En outre, les participants ayant été exposés à deux cultures se sont révélés plus fluents et plus flexibles dans leurs propositions d'utilisations inhabituelles d'un sac poubelle que ceux ayant été exposés à une seule culture. Le faible ressenti émotionnel positif est apparu comme un soutien à la flexibilité. Notons que l'état émotionnel dans la condition multiculturelle est peu positif sans être négatif. Or les auteurs attendaient un état émotionnel négatif consécutif à l'effort cognitif nécessaire à l'intégration des différences culturelles. Les auteurs se sont alors interrogés sur la sélection de la population considérée dans leur première expérience. Les Chinois de Singapour auraient une culture du contact multiculturel et n'auraient peut-être pas été sensibles à la diversité culturelle à laquelle ils ont été exposés. Lorsque les auteurs ont fait l'expérience auprès d'un deuxième échantillon constitué de Chinois-Taiwanais moins coutumiers des contacts multiculturels, ils se sont révélés plus enclins à expérimenter un état émotionnel négatif en situation de contact culturel.

En définitive, ces auteurs ont mis en relief que des contacts multiculturels pouvaient influencer la potentialité créative des individus notamment lorsqu'ils sont peu habitués à ce contact. Pour Cheng et ses collaborateurs (2011), l'importance de la recrudescence des associations atypiques provenant des connaissances issues des deux cultures ainsi que la possibilité de concilier et d'intégrer consciemment des perspectives parfois antagonistes sur un sujet, sont génératrices d'une pensée créative. Cette réflexion conduit l'individu à sortir de sa zone de confort cognitif et l'amène à adopter un nouvel état d'esprit, plus riche et plus prolifique en idées, mais également source d'un éprouvé émotionnel négatif, permettant un traitement analytique approfondi de la situation (Kaufmann & Vosburg, 1997; Martin et al., 1993). Une explication alternative serait de considérer que l'exposition à différentes cultures induirait la réactivation de stéréotypes au sujet de certaines populations qui va influencer précocement le processus créatif des individus, mais pas forcément négativement. La médiation émotionnelle, lorsqu'elle est de valence négative, participe grandement à l'opacité du lien que peuvent parfois entretenir les stéréotypes avec la créativité. Des recherches ultérieures devront se consacrer à déterminer à quel point les stéréotypes peuvent influencer la relation entre la diversité et la créativité, mais également, dans quel sens et au travers de quels mécanismes psychologiques. Malgré

toutes ces zones d'ombre, la recherche nous a déjà donné les clefs pour désamorcer un éventuel effet de menace du stéréotype : en parler ouvertement. Clarifier ce qu'est un stéréotype de façon limpide, et son emprise sur la perception des individus s'effondre totalement (par ex., [Nguyen & Ryan, 2008](#)).

Pour conclure cette partie consacrée aux modérateurs des effets de la diversité sur la créativité, rappelons que ces effets sont eux-mêmes modérés par l'étape du travail créatif considéré. Les processus divergents sont principalement exploités en début de projet, quand les *brainstormings* sont effectués et qu'il est nécessaire de générer des idées ([Dayan et al., 2017](#); [McLeod et al., 1996](#)). Toutefois, quand vient l'heure d'unifier les propositions afin de statuer sur une conclusion, la communication devient essentielle et faire converger les avis peut être rendu difficile par une situation de groupe diversifié. C'est ce qu'a notamment montré [Harvey \(2013\)](#) dans une étude où les participants devaient générer des idées pour un poster avant de trouver un consensus sur celles qu'ils conserveraient (c.-à-d., celles qui seraient finalement exploitées dans le poster). La situation de groupe diversifié favorisait la créativité des idées émises par les participants mais complexifiait la phase de mise en commun du fait d'un affect négatif ressenti chez les membres de l'équipe. Si cet exemple est intéressant, il ne rend pas compte de tous les modérateurs qui, en contexte organisationnel réel, vont moduler cette relation entre diversité et créativité en groupe. À notre sens, parmi ces modérateurs, le leadership revêt un rôle central.

En effet, le leader est celui qui a une vision globale à la fois de la singularité de chaque membre (par ex., sur son sentiment d'auto-efficacité créatif, sur les attributs sur lequel il est diversifié, sur ses préférences entre processus divergents et convergents, son identité), de l'équipe (par ex., l'identité du groupe, le degrés de facilité pour inclure la diversité), mais aussi du projet (par ex., créativité, échéance temporelle, exigence en termes de qualité, risque de dispersion spatiale dans la communication) dans lequel ces entités sont engagées. Ces informations lui octroient la possibilité de répondre aux besoins variables de processus divergents et de processus convergents que requiert l'avancement dans le travail créatif, par la réorganisation de l'équipe et des sous-groupes de façon pertinente. En agissant sur des aspects individuels comme le sentiment d'auto-efficacité créatif, mais aussi sur l'équipe en général, et en sensibilisant sur ce qu'est la diversité, il pourra tirer profit de cette puissante source d'information en réduisant au minimum les conflits relationnels et en construisant une identité autour du « nous, ensemble » ([Van Knippenberg & Mell, 2016](#)). Ces divers éléments étant difficilement généralisables car intrinsèquement spécifiques à chaque membre, à chaque équipe et à chaque organisation, ils constituent un challenge de tous les instants pour le leadership, dès lors que l'ambition portée par le projet est de nature créative et qu'il est question d'exploiter la diversité en groupe pour parvenir à sa réalisation.

Conclusion

Aujourd'hui, dans le milieu des organisations lorsqu'un travail créatif est exigé, s'interroger sur l'intérêt de privilégier une structuration en équipe plutôt qu'individuelle semble dépassé. À l'image de ce que certains grands groupes affichent avec fierté sur leur page web, les entreprises ont statué, les équipes de travail notamment dans les sections qui se destinent à proposer des

produits originaux, matériels ou immatériels, se multiplient. Par petits groupes de trois ou quatre personnes ou en des ensembles plus importants d'individus, le travail créatif se fait presque toujours dans le cadre de collaborations, et même de collaborations entre membres très diversifiés par leur âge, leur sexe et leur ethnie. Les sessions de *brainstorming* deviennent monnaie courante et la collaboration imposée tacitement ou formellement se répand pendant que l'attitude isolationniste est en dépréciation constante. Une évolution relativement étonnante dans la mesure où elle s'est réalisée sans l'appui des arguments scientifiques que la psychologie, notamment sociale, a révélé ces dernières années ([Amabile, 2012](#)).

Le bilan de la réflexion proposée ici se destine, en se reposant sur la littérature scientifique, à examiner les avantages et les inconvénients de telles structurations en équipes, lorsqu'il est question de mener à bien un projet de nature créative. Le double objectif poursuivi étant à la fois de proposer des préconisations aux entreprises, tout en éclairant sur de nouvelles pistes de recherches qui nous paraissent dignes d'un effort d'investigation.

Pour quelles raisons certaines personnes se révèlent être créatives ? Une question sur laquelle la psychologie s'affaire pour trouver une réponse convaincante depuis maintenant près d'un siècle. Au travers de notre première partie, nous avons voulu dresser un portrait succinct de l'histoire de la compréhension de cette compétence.

Les premières conceptions de la créativité datant de l'époque gréco-romaine très innéistes vont peu à peu se dérober au profit d'une perspective qualitative du phénomène, puis quantitative. Si les prémices de l'étude réellement « scientifique » de la créativité vont débiter avec [Galton \(1879\)](#), il faudra attendre les recherches de [Wallas \(1926\)](#), près d'un demi-siècle plus tard, avant les premières tentatives d'ouverture de la boîte noire de la créativité. Cependant les choses s'enchaînent vite par la suite, propulsées par la désacralisation de la créativité, [Guilford \(1950\)](#) avancera l'existence de deux processus cognitifs qu'il estime centraux dans la performance créative : la pensée divergente et la pensée convergente. De nombreuses études vont ensuite confronter ces processus à diverses fonctions, comme la motivation (par ex., [Amabile, 1983](#)), l'émotion (par ex., [Isen et al., 1987](#)) ou encore l'intelligence (par ex., [Silvia, 2008](#)) et la personnalité (par ex., [Zhou, 2003](#)). Les expériences vont révéler que la créativité s'avère être une compétence dont il est difficile de prédire le résultat dès lors qu'elle est mise en relation avec les autres fonctions cognitives, comme le contrôle inhibiteur ([Cassotti, Agogué, Camarda, Houdé, & Borst, 2016](#)). Cette complexité va conduire les modèles à évoluer de sorte à considérer des aspects autant internes à l'individu qu'extérieurs. C'est ainsi qu'[Amabile \(1983\)](#) a proposé un nouveau type de modèle, les modèles multivariés de la créativité. Dans ces modèles, la créativité ne se résume plus à la pensée divergente; ils proposent de donner un poids considérable à tous les aspects de l'individu et à l'émulation ou à l'adéquation qui peut ou non être portée par le contexte de la réalisation créative. Pour [Amabile \(1996\)](#), pionnière de ces nouvelles formes de modélisation de la créativité, c'est principalement l'environnement social qui va soutenir ou non la performance créative.

En entreprise, l'environnement social présente l'avantage d'être clairement défini dans certains projets : il s'agit des équipes de travail. Une équipe, qui contrairement à ce que cette dénomination pourrait suggérer, ne constitue pas un seul bloc solidaire

d'individus qui agissent de façon purement efficace dans l'atteinte d'un but commun au travers d'une union indéfectible. Il serait certainement plus juste de la concevoir comme une nébuleuse d'individus aux appartenances et aux identités sociales multiples qui vont agir, parfois de concert, parfois par interférences mutuelles, dans la construction du moyen le plus efficace d'accès à leurs objectifs, tout en affirmant vigoureusement leurs divergences. C'est dans ce cadre que le travail de Salazar et ses collaborateurs (2017), guidés par la « *faultline theory* » (Lau & Murnighan, 1998; Pearsall et al., 2008), met l'accent sur l'importance d'établir les exigences de la tâche, mais aussi celles des différents sous-groupes qui constituent inévitablement toute équipe de travail. Grouper des individus sans accorder d'attention à leurs qualités identitaires (par ex., leur sexe ou leur race) peut s'avérer contre-productif pour le déploiement d'une réflexion qui ambitionne d'être originale. Au contraire, favoriser un contexte rassurant en acceptant les différences individuelles au sein d'une équipe pose les prémices favorables à l'émergence d'idées nouvelles. Les positions minoritaires atypiques peuvent s'exprimer sans crainte par rapport à leur divergence d'idées (Curşeu & Brink, 2016), la prise de risque dans les contacts humains entre les membres de l'équipe est facilitée (par ex., une plus grande recherche du contact multiculturel) et la richesse du développement des idées qui vont émerger de ces contacts également (Cheng et al., 2011). En bref, la créativité prend vie.

Malgré tout, il reste primordial de garder à l'esprit l'étape du processus collectif de créativité en prenant en compte l'état d'avancement du projet poursuivi par l'équipe. En effet, c'est bien souvent lors des étapes finales du travail qu'il convient de réfléchir avec plus de rationalité afin de proposer un produit qui pourra trouver son public. Ce réalisme nécessaire au bout de la chaîne de production se verra grandi si les différents sous-groupes qui composent l'équipe se solidarisent derrière une seule et même bannière identitaire, celle de l'équipe de travail.

La capacité des membres à s'unir sous cette même étiquette paraît fortement assujettie aux ressentis consécutifs aux premiers contacts entre les membres de l'équipe (Polzer et al., 2002). Les échanges initiaux qui vont être effectués entre les individus auront un impact puissant sur l'appréciation que chaque membre de l'équipe aura de la congruence interpersonnelle. Une mauvaise appréciation lors de ces instants et ce n'est plus la créativité qui sera dynamisée, mais les conflits émotionnels entre les membres. Ces conflits émotionnels en fonction de l'étape du processus de créativité sont actuellement explorés par Peilloux et Botella (2016).

Une raison facilement identifiable et qui justifie l'importance de ces premiers instants de vie de l'équipe est certainement imputable à l'activation de stéréotypes sur la base de la perception physique de l'autre. Encore marginaux, les travaux qui s'intéressent au rôle des stéréotypes sur la créativité laissent entrevoir l'importance de leur influence (par ex., Dumas & Dunbar, 2016; Seibt & Förster, 2004). Un champ d'investigations que nous encourageons vivement d'étudier et qui pourrait nous permettre de mettre à jour l'existence de certains stéréotypes qui, une fois activés, pourraient agir de manière pernicieuse sur la performance créative (c.-à-d., la menace du stéréotype, Steele & Aronson, 1995).

Au terme de cette revue de littérature, nous pouvons constater que l'état d'avancement des connaissances sur le processus indi-

viduel de créativité a atteint un tel niveau qu'il est aujourd'hui permis d'envisager plusieurs pistes de réflexion pour appréhender le processus collectif de créativité. En effet, les modèles successifs de la créativité ont intégré des variables dont l'intérêt est indéniable pour la modélisation de la créativité en équipe. C'est ainsi que la personnalité, centrale dans certains modèles individuels de la créativité, est une variable considérée dans la constitution des équipes créatives (Shen et al., 2007). C'est encore ainsi que le découpage du processus créatif individuel en étapes pour examiner les effets des émotions sur la créativité est repris dans les travaux destinés à l'étude des émotions dans la créativité collective (Peilloux & Botella, 2016). En retour, les études sur la créativité collective participent au développement de la modélisation de la créativité individuelle en introduisant de nouvelles variables à explorer pour modéliser le processus créatif individuel. En effet, l'exploration de l'influence de la diversité culturelle et ethnique au sein d'une équipe, sur laquelle nous avons porté notre attention dans la deuxième partie de cette revue de questions, entre en résonance avec l'étude de la variable « expériences multiculturelles » pour prédire les performances de créativité individuelle (par ex., Aytug, Rua, Brazeal, Almaraz, & González, 2018; Çelik, Storme, & Forthmann, 2016; Forthmann et al., 2018). Cette relation bidirectionnelle entre les modélisations de la créativité individuelle et les prémisses des modélisations de la créativité collective permet d'envisager avec enthousiasme le développement des connaissances sur la créativité et d'assurer à une société désormais multiculturelle le développement de nouveautés utiles.

Abstract

While the budgets in the Research and Business Development sections are intensifying from year to year, we need to ask ourselves if the strategies used to be creative are really effective. Often in companies, creative work is done in a collaborative team environment where people from different backgrounds are brought together, whether on demographic aspects (par ex., age) or more discreet ones (par ex., education). If the obvious reason behind this mix is to promote and confront a plurality of views about the problem, the data from scientific literature show a way more limited enthusiasm. In this theoretical review we propose to recapitulate the main lines of the scientific history of individual creativity to his social environment (Amabile, 1983). We will then discuss the application of this change in perspective through a questioning about the management of diversity when a creative group effort is expected. The main purpose is to highlight the importance of modulating the management strategy of the team to the stages of advancement of creative projects, depending on whether it is expected to produce something new, at the beginning of the project, or something useful, at the end of the project.

Keywords: creativity, team, diversity

Références

- Albert, R. S., & Runco, M. A. (1999). A history of research on creativity. Dans R. J. Sternberg (éd.), *Handbook of creativity* (pp. 16–31). Cambridge, É.-U. : MIT Press.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–376. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>

- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393–399. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.48.2.393>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to The social psychology of creativity*. Boulder, É.-U. : Westview Press.
- Amabile, T. M. (2012). *Componential theory of creativity*. Boston, É.-U. : Harvard Business School.
- An, D., Song, Y., & Carr, M. (2016). A comparison of two models of creativity: Divergent thinking and creative expert performance. *Personality and Individual Differences*, 90, 78–84. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.040>
- Austin, J. R. (1997). A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5, 342–359. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028873>
- Aytug, Z. G., Rua, T., Brazeal, D. V., Almaraz, J. A., & González, C. B. (2018). A socio-cultural approach to multicultural experience: Why interactions matter for creative thinking but exposures don't. *International Journal of Intercultural Relations*, 64, 29–42. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.03.004>
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134, 779–806. <http://dx.doi.org/10.1037/a0012815>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York, É.-U. : Free Press.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, 169–175. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Batey, M., & Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 132, 355–429. <http://dx.doi.org/10.3200/MONO.132.4.355-430>
- Bell, M. P., & Berry, D. P. (2007). Viewing diversity through different lenses: Avoiding a few blind spots. *The Academy of Management Perspectives*, 21, 21–25. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2007.27895336>
- Buisine, S., Guegan, J., & Vernier, F. (2017). Technological innovation in group creativity. Dans F. Darbellay, Z. Moody & T. Lubart (éds), *Creativity, design thinking and interdisciplinary, creativity in the twenty first century* (pp. 185–201). Singapour : Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-981-10-7524-7_12
- Cassotti, M., Agoué, M., Camarda, A., Houdé, O., & Borst, G. (2016). Inhibitory control as a core process of creative problem solving and idea generation from childhood to adulthood. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 2016, 61–72. <http://dx.doi.org/10.1002/cad.20153>
- Çelik, P., Storme, M., & Forthmann, B. (2016). A new perspective on the link between multiculturalism and creativity: The relationship between core value diversity and divergent thinking. *Learning and Individual Differences*, 52, 188–196. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2016.02.002>
- Cheng, C. Y., Leung, A. K., & Wu, T. Y. (2011). Going beyond the multicultural experience—Creativity link: The mediating role of emotions. *Journal of Social Issues*, 67, 806–824. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01729.x>
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory*. Odessa, É.-U.: Psychology Assessment Resources.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Academy of Management Perspectives*, 5, 45–56. <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Croizet, J. C., Désert, M., Dutrévis, M., & Leyens, J. P. (2003). L'impact des réputations d'infériorité sur les performances intellectuelles. *Revue internationale de psychologie sociale*, 16, 97–124.
- Curşeu, P. L., & Brink, T. (2016). Minority dissent as teamwork related mental model: Implications for willingness to dissent and group creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 22, 86–96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2016.09.002>
- Dayan, M., & Di Benedetto, C. A. (2009). Antecedents and consequences of teamwork quality in new product development projects. *European Journal of Innovation Management*, 12, 129–155. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060910928201>
- Dayan, M., & Di Benedetto, C. A. (2010). The impact of structural and contextual factors on trust formation in product development teams. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 691–703. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.01.001>
- Dayan, M., Ozer, M., & Almazrouei, H. (2017). The role of functional and demographic diversity on new product creativity and the moderating impact of project uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 61, 144–154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.016>
- Désert, M., Croizet, J. C., & Leyens, J. P. (2002). La menace du stéréotype : une interaction entre situation et identité. *L'année psychologique*, 102, 555–576. <http://dx.doi.org/10.3406/psy.2002.29606>
- Diedrich, J., Benedek, M., Jauk, E., & Neubauer, A. C. (2015). Are creative ideas novel and useful? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9, 35–40. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038688>
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Dumas, D., & Dunbar, K. N. (2016). The creative stereotype effect. *PLoS ONE*, 11(2), e0142567. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0142567>
- Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26–49.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of the impact of personality on scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 290–309. http://dx.doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5
- Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M., & Gardner, H. (1994). *Changing the world: A framework for the study of creativity*. Westport, É.-U. : Praeger.
- Forthmann, B., Regehr, S., Seidel, J., Holling, H., Celik, P., Storme, M., & Lubart, T. (2018). Revisiting the interactive effect of multicultural experience and openness to experience on divergent thinking. *International Journal of Intercultural Relations*, 63, 135–143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.10.002>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Freud, S. (1908). Die kulturelle Sexualmoral und die moderne Nervosität (La civilisation sexuelle et la maladie nerveuse moderne). *GW Bd*, 7, 141–167.
- Fürst, G. (2012). *Approche multivariée de la créativité : structures de personnalité et dynamiques de processus (thèse de doctorat)*. Université de Genève. Consulté à <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:25072>
- Galton, E. (1879). Psychometric experiments. *Brain: A Journal of Neurology*, 2, 149–162. <http://dx.doi.org/10.1093/brain/2.2.149>
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687–697. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.687>
- Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., & Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effect of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111, 102–115. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.002>
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54, 73–96. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>

- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444–454. <http://dx.doi.org/10.1037/h0063487>
- Guilford, J. P. (1956). The structure of intellect. *Psychological Bulletin*, 53, 267–293. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040755>
- Harvey, S. (2013). A different perspective: The multiple effects of deep level diversity on group creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 822–832. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2013.04.004>
- Haslam, S. A., Adarves-Yorno, I., Postmes, T., & Jans, L. (2013). The collective origins of valued originality: A social identity approach to creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 17, 384–401. <http://dx.doi.org/10.1177/1088868313498001>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.
- Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (2000). Assimilation and diversity: An integrative model of subgroup relations. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 143–156. http://dx.doi.org/10.1207/S15327957PSPR0402_03
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987–1015. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308587>
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122–1131. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.
- Jetten, J., Duck, J., Terry, D. J., & O'Brien, A. (2002). Being attuned to intergroup differences in mergers: The role of aligned leaders for low-status groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1194–1201. <http://dx.doi.org/10.1177/01461672022812005>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Cambridge, É.-U. : Harvard Business School Press.
- Kaufmann, G., & Vosburg, S. K. (1997). Paradoxical mood effects on creative problem solving. *Cognition and Emotion*, 11, 151–170. <http://dx.doi.org/10.1080/02699397379971>
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52, 581–598. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2009.41331431>
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44, 547–555.
- Kim, K. H. (2005). Can only intelligent people be creative? *Journal of Secondary Gifted Education*, 16, 57–66. <http://dx.doi.org/10.4219/jsge-2005-473>
- Kim, K. H. (2008). Underachievement and creativity: Are gifted underachievers highly creative? *Creativity Research Journal*, 20, 234–242. <http://dx.doi.org/10.1080/10400410802060232>
- Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1992). Multicultural groups: Their performance and reactions with constructive conflict. *Group & Organization Management*, 17(2), 153–170. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601192172004>
- Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, 17, 51–65. http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1701_5
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3–4), 285–294. http://dx.doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334_06
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325–340. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1998.533229>
- Lubart, T. I., Mouchiroud, C., Tordjman, S., & Zenasni, F. (2015). *Psychologie de la créativité* (2^e éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Lubart, T. I., & Sternberg, R. J. (1995). An investment approach to creativity: Theory and data. Dans S. M. Smith, T. B. Ward, & R. A. Finke (éds), *The creative cognition approach* (pp. 269–302). Cambridge, É.-U. : MIT Press.
- Ludwig, A. M. (1992). Creative achievement and psychopathology: Comparison among professions. *American Journal of Psychotherapy*, 46, 330–354. <http://dx.doi.org/10.1176/appi.psychotherapy.1992.46.3.330>
- Martin, L. L., Ward, D. W., Achee, J. W., & Wyer, R. S. (1993). Mood as input: People have to interpret the motivational implications of their moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 317–326. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.64.3.317>
- McCloy, W., & Meier, N. C. (1939). Recreative imagination. *Psychological Monographs*, 52, 108–116. <http://dx.doi.org/10.1037/h0093481>
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H., Jr. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27, 248–264. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496496272003>
- Miura, A., & Hida, M. (2004). Synergy between diversity and similarity in group-idea generation. *Small Group Research*, 35, 540–564. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496404264942>
- Moscovici, S. (1984). *Psychologie sociale*. Paris, France : PUF.
- Moscovici, S., Lage, E., & Naffrechoux, M. (1969). Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 32, 365–380. <http://dx.doi.org/10.2307/2786541>
- Nagai, Y., & Taura, T. (2017). Critical issues of advanced design thinking: Scheme of synthesis, realm of out-frame, motive of inner sense, and resonance to future society. Dans F. Darbellay, Z. Moody, & T. Lubart (éds), *Creativity, design thinking and interdisciplinary, creativity in the twenty first century* (pp. 115–133). Singapour : Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-981-10-7524-7_8
- Nemeth, C. J. (1985). Dissent, group process, and creativity: The contribution of minority influence. *Advances in Group Processes*, 2, 57–75.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23–32. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.93.1.23>
- Nemeth, C. J. (2012). Minority influence theory. Dans P. A.M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (éds), *Handbook of theories of social psychology* (vol. 2, pp. 362–378). Londres, R.-U. : Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446249222.n44>
- Nemeth, C. J., & Kwan, J. L. (1985). Originality of word associations as a function of majority vs. minority influence. *Social Psychology Quarterly*, 48, 277–282. <http://dx.doi.org/10.2307/3033688>
- Nemeth, C. J., & Kwan, J. L. (1987). Minority influence, divergent thinking and detection of correct solutions. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 788–799. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1987.tb00339.x>
- Ng, A. K. (2003). A cultural model of creative and conforming behavior. *Creativity Research Journal*, 15(2), 223–233. http://dx.doi.org/10.1207/S15326934CRJ152&3_12
- Ng, K. Y., & Van Dyne, L. (2001). Individualism-collectivism as a boundary condition for effectiveness of minority influence in decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 198–225. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2000.2927>
- Nguyen, H. H. D., & Ryan, A. M. (2008). Does stereotype threat affect test performance of minorities and women? A meta-analysis of experimental evidence. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1314–1334. <http://dx.doi.org/10.1037/a0012702>
- Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. (2002). Creativity and group innovation. *Applied Psychology*, 51(3), 400–406. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00984>

- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factors structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 66*, 574–583. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040291>
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P., & Evans, J. M. (2008). Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key? *Journal of Applied Psychology, 93*, 225–234. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.225>
- Peilloux, A., & Botella, M. (2016). Ecological and dynamical study of the creative process and affects of scientific students working in groups. *Creativity Research Journal, 28*, 165–170. <http://dx.doi.org/10.1080/10400419.2016.1162549>
- Pelled, L. H., Ledford, G. E., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies, 36*, 1013–1031. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00168>
- Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swann, W. B., Jr. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly, 47*, 296–324. <http://dx.doi.org/10.2307/3094807>
- Race, P. (2001). *The lecturer's toolkit*. London, R.-U. : Kogan Page.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*(6), 1161–1178. <http://dx.doi.org/10.1037/h0077714>
- Salazar, M. R., Feitosa, J., & Salas, E. (2017). Diversity and team creativity: Exploring underlying mechanisms. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 21*, 187–206. <http://dx.doi.org/10.1037/gdn0000073>
- Seibt, B., & Förster, J. (2004). Stereotype threat and performance: How self-stereotypes influence processing by inducing regulatory foci. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 38–56. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.87.1.38>
- Shen, S.-T., Prior, S. D., White, A. S., & Karamanoglu, M. (2007). Using personality type differences to form engineering design teams. *Engineering Education, 2*, 54–66. <http://dx.doi.org/10.11120/ened.2007.02020054>
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal, 55*, 197–212. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0270>
- Silvia, P. J. (2008). Another look at creativity and intelligence: Exploring higher-order models and probable confounds. *Personality and Individual Differences, 44*, 1012–1021. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.027>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies, 41*, 690–709. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 797–811. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York, É.-U. : Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & O'Hara, L. A. (1999). Creativity and intelligence. Dans R. J. Sternberg (éd.), *Handbook of creativity* (pp. 251–272). Cambridge, R.-U. : Cambridge University Press.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of the relationship between team design features and team performance. *Journal of Management, 32*, 29–55. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305277792>
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 33*(1), 1–39.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A., III. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal, 32*, 402–423.
- Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 135–145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.007>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58*, 515–541. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Vernon, P. E. (1970). *Creativity: Selected reading*. Harmondsworth, R.-U. : Penguin Education.
- Wallach, M. A., & Kogan, N. (1965). *Modes of thinking in young children*. New York, É.-U. : Holt, Rinehart and Winston.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. New York, É.-U. : Harcourt.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1–74.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77–140.
- Yang, J. S., & Hung, H. V. (2015). Emotions as constraining and facilitating factors for creativity: Companionate love and anger. *Creativity and Innovation Management, 24*, 217–230. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12089>
- Yong, K., Sauer, S. J., & Mannix, E. A. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research, 45*(3), 266–289. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496414530789>
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology, 88*, 413–422. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.413>

Reçu le 12 octobre 2018

Révision reçue le 22 mars 2019

Accepté le 2 mai 2019 ■