

Les références artistiques dans la vision d'avenir des dirigeants d'entreprise

Manager à l'écoute des artistes - comment déployer des stratégies d'innovation adaptées au XXIème siècle

Christian Mayeur

Introduction : 3 défis contemporains pour les dirigeants.

Les dirigeants d'entreprise sont confrontés aux défis d'une société :

- de la vitesse,
- de l'émotion,
- et du post-humain (ou infra-humain),

trois tendances de fond des transformations sociétales contemporaines.

La France a su s'adapter en surface, elle est même en avance en termes de rationalisation des processus et d'automatisation. Elle est la championne du court-termisme et du zapping, autant dans le management que dans le marketing.

En revanche, **elle prend du retard en ce qui concerne les transformations de fond**, qui interpellent la culture, les représentations, les rapports au Monde. S'intéresser et s'inspirer de l'art et du design contemporains peut aider les dirigeants à comprendre les *formes de vie* émergentes, à rattraper le retard et pourquoi pas, grâce à notre dense réseau de centres d'art placés à proximité des entreprises, à prendre de l'avance.

1. Société de la vitesse.

Activer l'énergie

L'accélération des modes de vie requiert d'activer l'énergie dans l'entreprise et autour. Sur une planète dominée par la *doxa* anglo-saxonne, on ne parle que de connaissance – car pour les anglo-saxons, la dépense d'énergie est une évidence -, mais l'énergie est fondamentale.

Sur le plan de l'art, la polémique du festival d'Avignon 2005, avec la percée violente des Flamands, a été révélatrice du décalage français. Notre pays croit encore aux vertus du discours alors que les pays du Nord ont compris la puissance de l'image-corps en mouvement.

Il est intéressant d'observer comment les dirigeants qui impriment le mouvement utilisent leur corps comme image-mouvement (Steve Ballmer, Michel Bon, Philippe Bourguignon, Richard Branson, Jean-René Fourtou, Steve Jobs, Jack Welch).

Activer la mémoire.

Comparons, au même moment, la Biennale d'art contemporain de Berlin et l'exposition La Force de l'art à Paris.

La force est à Berlin, qui travaille en profondeur sur la mémoire des lieux confrontée aux questions contemporaines et non pas au Grand Palais. Non pas que les œuvres exposées à Paris soient faibles ou que les commissaires invités aient ménagé leur peine, mais la hâte avec laquelle a été montée l'exposition, **le manque de réflexion sur une stratégie** autour de cette exposition font que l'empilement des œuvres annule la force globale du projet. En France, nous devons comprendre à quel point la création artistique participe à **une stratégie de conquête**¹, à l'heure où les signes envahissent toutes les

¹ Déjà en 1964, les œuvres de Robert Rauschenberg furent acheminées par des bateaux de la Marine militaire américaine à la Biennale de Venise, dont il fut le premier Grand Prix non européen.

sphères de la société, sous peine de louper le coche de l'innovation de l'économie de l'immatériel, après avoir loupé celui de l'innovation dans les technologies de l'information.

Activer le système tactique.

De Clint Eastwood dans « le maître de guerre », l'artiste comme l'entrepreneur contemporain reprennent à leur compte « on s'adapte, on improvise », mais en revanche on ne « domine » plus. A la place, *on s'infiltré, on recycle, on circule.*

Comment activer l'énergie, la mémoire, le système tactique ? Par la **métaction**, chère à des artistes comme Thomas Hirschhorn, qui installe un musée en banlieue, Marjetica Potrč, qui crée des structures de survie dans les bidonvilles ou William Kentridge, qui trouve ses idées dans la confrontation à la matière, mais aussi à un dirigeant comme Jean-François Zobrist, directeur général de FAVI :

« Comment anticiper les défis qui se posent au quotidien dans une activité comme la vôtre ?

Jean-François Zobrist : *Pour s'inscrire dans la durée, il faut comprendre que l'être humain aspire à ce qui est certain. Mais la vie est l'incertain ! Le monde est incertain. Comment faire face à cette réalité ? Par la « Métaction », l'action pour l'action, le passage à l'acte intuitif sans analyse de risque, donc avec prises de risques, parce que le bon sens ou les circonstances l'exigent. La ligne Maginot était le fruit d'une réflexion longue et coûteuse qui prétendait nous protéger. Tous les risques avaient été imaginés : les bombardements, les gaz, l'empoisonnement de l'eau, les attaques terrestres, aériennes Et dans cette vision « légaliste », il était évident que l'ennemi respecterait la neutralité de la Belgique ! Je préfère les Archers de Parthes, explique. Ces cavaliers avaient une stratégie très simple : lorsque 100 cavaliers archers étaient confrontés à 1000 ennemis, ils fuyaient, et après une certaine distance se retournaient, et éliminaient les 50 cavaliers ennemis les plus rapides, puis ils fuyaient à nouveau, et puis se retournaient. Ce faisant : Ils n'étaient jamais confrontés à l'ensemble des 1000 ennemis. Après avoir vu 500 de leurs coreligionnaires massacrés, il est fort à parier que les 500 autres se lassaient de ce jeu de dupe et tournaient bride ! Il en est de même dans la pratique de la Métaction. Quelle que soit l'action engagée, les problèmes générés ne se posent pas tous en même temps, on a donc le temps de les traiter dans l'ordre d'importance réelle, et l'un après l'autre. . « Foere in allant, foere in avinchant », comme on dit en Picardie, voilà le maître mot !*

Comment évaluer la pertinence des actions ?

Mieux vaut trois actions dont deux bonnes et une annulée, que de la réflexion qui ne débouche sur aucune action : Mieux vaut une action imparfaite qui existe - et qui règle un problème à 60 % - qu'une action parfaite qui n'existera jamais. Nous devons à la fois aller vite et inscrire notre action dans la durée. Ce qui suppose d'être à l'écoute dans un système hyperréactif. »²

Et que dire de la contribution du Pop Art, Warhol en tête, à l'extension de l'empire culturel et économique américain ?

² Extrait du livre de Christian Mayeur - « Le Manager à l'écoute de l'Artiste - Cultivez l'art d'entreprendre » - Préface de Pierre Bellon - Editions d'Organisation - 2006

2. Société de l'émotion.

La valeur travail est perdue, vive la valeur plaisir, « carpe diem », dans une société de l'émotion. Le lien entre accélération des rapports au monde et prégnance des émotions a été abondamment – et brillamment – développé par Paul Virilio.

Pour les entreprises, cette importance de l'émotion exige le déploiement d'une *autorité esthétique*. Pour mettre en mouvement l'organisation, il importe de mettre en œuvre des « politiques esthétiques » (Bernard Stiegler), fondées sur le sentiment de « se sentir ensemble ».

Les dirigeants Français issus des générations du XXème siècle qui se comportent ainsi sont talentueux, efficaces, mais marginaux et minoritaires : Pierre Bellon (Sodexo), Jean-René Fourtou (Bossard, Rhone-Poulenc, Aventis, Vivendi Universal), Lindsay Owen Jones (L'Oréal), dans une moindre mesure Michel Bon (Crédit Agricole, Carrefour, ANPE, France Télécom).

Cette capacité à déployer une autorité esthétique est très prégnante chez les dirigeants des hyperentreprises techno-sensitives comme Google, e-Bay ou Linux, à qui le climat techno-glamour de l'Ouest des Etats-Unis (Californie, Oregon) a servi d'incubateur : Hollywood, art expérimental, champions du design, hybridations « art & technology ».

Ces entreprises ont intégré et magnifié la « critique artiste » évoquée par Luc Boltanski et Eve Chiapello, jusqu'à radicaliser un art de vivre l'entreprise libéral-libertaire, là où les suiveurs français n'ont trop souvent retenu que l'accumulation des signes, en bons imitateurs disneyisés (aux USA, Disney est dépassé comme modèle), ou le cynisme publicitaire.

Localisme et proximité : une attente éperdue envers le manager de proximité

Faire face au défi de l'esthétique nécessaire pour échapper à la misère symbolique et à la fragmentation provoquées par l'usage de la technologie pour la technologie et par la mise en œuvre de conditionnements et de barrières physiologiques, techniques, sémantiques (cf. l'organisation de l'espace, des circulations et des relations par la RATP) nécessite de poser la question simple : « *Comment se sentir ensemble autour d'un même destin ?* » Dans les entreprises, le défi des dirigeants est de répondre à la recherche de proximité, d'appartenance, de transmission de connaissance, d'imaginaire partagé. Quête du local et des affinités électives, en miroir de l'altermondialisme, quête d'alliances souterraines dans la pénombre, face à l'entreprise anonyme et transparente, de manière analogue à la résurgence du Mal face au Bien Tout-Puissant auto-déclaré, décrite par Jean Baudrillard³.

Les exigences sont devenues immenses vis-à-vis du manager de proximité, à la fois expert, protecteur, accompagnateur, exemple, confident, médiateur...

Culture urbaine

Le défi esthétique contemporain, c'est le défi d'une véritable culture urbaine à acquérir, dont les artistes et designers contemporains sont les vecteurs. Culture tribale, individualiste et solidaire, c'est ce qu'ont compris Bernard Arnault (LVMH) et François Pinault (PPR / Gucci), mais le problème, dans ce pays de spécialisation, est que seuls les dirigeants des milieux traditionnellement liés à l'esthétique : la mode, le luxe, aient compris cela, se laissent pénétrer par ce nouveau paradigme.

³ Jean Baudrillard - « L'échange impossible » - Galilée - 1999

Mêler les technologies et les sens, c'est ce à quoi s'emploient les japonais avec leurs robots amicaux, les coréens avec leurs téléphones portables sensuels qui un jour se reproduiront (Programme de Samsung avec un laboratoire de recherche coréen), les californiens qui s'imprègnent des langages formels et sensuels des designers et des artistes.

La nécessaire pratique du questionnement.

« *Les entrepreneurs et les artistes ne gardent et n'épargnent pas « ce qui existe », mais mettent en œuvre et en débat ce qui n'a jamais été là sous cette forme, dans un refus constant de l'existant »*,

Peter SLOTERDIJK, philosophe⁴.

Comment pratiquent les artistes pour ouvrir à l'émotion et à l'esthétique ? Par le questionnement systématique de ce qui semble acquis. Ainsi, ils accèdent à l'invisible, comme Cézanne ou plus près de nous, Walter de Maria : « *The Invisible is Real* ».

« *Imaginez l'inimaginable* »⁵, répond en écho Jack Welch (ex patron de General Electric). Pour questionner, à l'instar des artistes, les managers contemporains se déplacent physiquement, flânent, hument, se rendent sur place, pour détecter les détails de la vie qui feront la différence, les nouvelles représentations en germe. Ainsi, après une traversée du désert mise à profit pour se rebaïgner dans l'air du temps, Steve « Think different » Jobs (Apple) revient aux affaires crée l'i-Pod, solution simple, belle, à haute valeur ajoutée.

Et pourquoi ne pas :

- S'inspirer des artistes contemporains, « *pilotes d'essai des formes de vie émergentes* » (Nicolas Bourriaud).
- Traquer l'étrangeté du monde comme le cinéaste David Lynch ou le peintre Liu Ming,
- Regarder autrement comme Franck Point, directeur du marketing Mercure – et amateur de BD – avec Kimiko Yoshida⁶,
- Flâner comme Christiane Germain (hôtels Germain des Prés, Canada)
- Mettre en place un système de *grandes oreilles* comme Daniel Benchimol (PDG d'Eurogiciel).
- Pratiquer le « zou » comme l'artiste chinois Chen Zhen : regarder, écouter avec simplicité, comme Maxime Aiach, PDG d'Acadomia, Christophe Parrot, PDG d'Apache (magasins éphémères de jouets), promoteur de l'entreprise sensible, ou comme Michel Bon chez France Télécom, qui a à moitié échoué face à l'arrogance technologique, mais qui savait écouter et questionner comme personne pour régénérer le désir d'entreprendre et d'innover.

3. Société du post-humain (ou de l'infra-humain).

L'importance inédite des relations créatives comme élan éphémère d'innovation

Le philosophe Peter Sloterdijk décrit l'époque contemporaine comme l'ère de l'écume : légèreté, combinaisons et relations créatives, mais aussi *atmoterrorisme*, guerre où les dégâts collatéraux sont les vrais effets recherchés.

⁴ Peter SLOTERDIJK - « L'heure du crime et le temps de l'œuvre d'art » - Editions Calmann-Lévy - 2000

⁵ Jack WELCH, avec Suzy WELCH – « Mes conseils pour réussir » - Editions Village Mondial - 2005

⁶ Selon un dispositif artistique conçu par ENTREPART

Ere de circulations et d'infiltrations, d'artifice et d'hybridation, où **la forme prime le fond** (d'où la *hype* mondiale pour le Japon, dont le rôle de modèle s'est totalement transformé en 20 ans, de la référence en matière d'ingénierie qualité à la référence absolue de laboratoire de l'évanescence ludique).

Emblématiques et respectés, les artistes comme le pionnier coréen du mouvement Fluxus Nam June Paik, l'Australien Stelarc et ses expérimentations pour mêler le corps et la machine, les travaux d'Orlan sur la biogénétique ou de Matthew Barney sur l'homme hybride du futur.

Du « ou » au « et » : déconstruire pour reconstruire

Il s'agit d'un enseignement du passage du « ou » au « et », de la déconstruction / reconstruction de l'homme en particules élémentaires réelles et virtuelles, techniques et biologiques.

Les dirigeants du XXI^{ème} siècle déconstruisent d'abord leurs entreprises industrielles pour les reconstruire *dématérialisées*, comme Jack Welch avec son célèbre programme « *destroyyourcompany.com* » qui a convoqué des groupes mixtes de managers seniors et juniors pour casser l'entreprise en morceaux et la réinventer en phase avec le monde Internet, prenant de court tous les concurrents.

Quand les artistes contemporains comme Pierre Huyghe, Philippe Parreno et Dominique Gonzalez-Foerster habitent à plusieurs des formes plastiques de personnages de dessins animés achetés à bas prix dans des banques d'images japonaises (« Ann Lee »), Linux se place à l'avant-garde du « Copyleft ». Carlos Ghosn chamboule Nissan avec ses Cross Functional Teams, Pierre Fonlupt (PDG du Groupe Plus) multiplie les formes d'entreprises autour d'un seul principe commun : la connaissance, Jean-Paul Duval, PDG de Igec, réinvente le recouvrement des factures, qu'il retourne comme un gant pour en faire la gestion du compte client puis rebondir et créer Archibald, gérant délocalisé dans le Tarn d'archives dématérialisées pour les grands comptes français.

Management & Art à l'état gazeux

« Les systèmes totalitaires du XX^e siècle, nazisme, stalinisme ou maoïsme, avaient bien compris le "bon usage" de l'art total en organisant des défilés géants soigneusement orchestrés sous l'oeil de caméras. Aujourd'hui, c'est au tour des décideurs économiques de s'en servir. L'art est au coin de la rue dans les affiches de Nan Goldin qui vante le réseau ferré d'Ile-de-France, dans la sonnerie de notre téléphone portable, dans le costume fluo des éboueurs ou dans la musique qui nappe les grandes surfaces commerciales. On ne sait plus qui influence l'autre de l'art ou de la société : les CRS sont habillés comme des guerriers de jeux vidéo, et les tenues de camouflage de l'armée sont recyclées par les créateurs de mode. »

Yves Michaud, extrait de l'interview donnée au quotidien Le Monde sous le titre « L'art en mutation », 20.05.06

A l'heure de l'art à l'état gazeux (Yves Michaud), les artistes-architectes créent des architectures d'air (Bedaguer et Péjus, Philippe Rahm) et Gerda Steiner et Jörg Lenzlinger créent des environnements métaphoriques de l'économie mondialisée *entropique* et *anarchique*, mais d'une fascinante beauté.

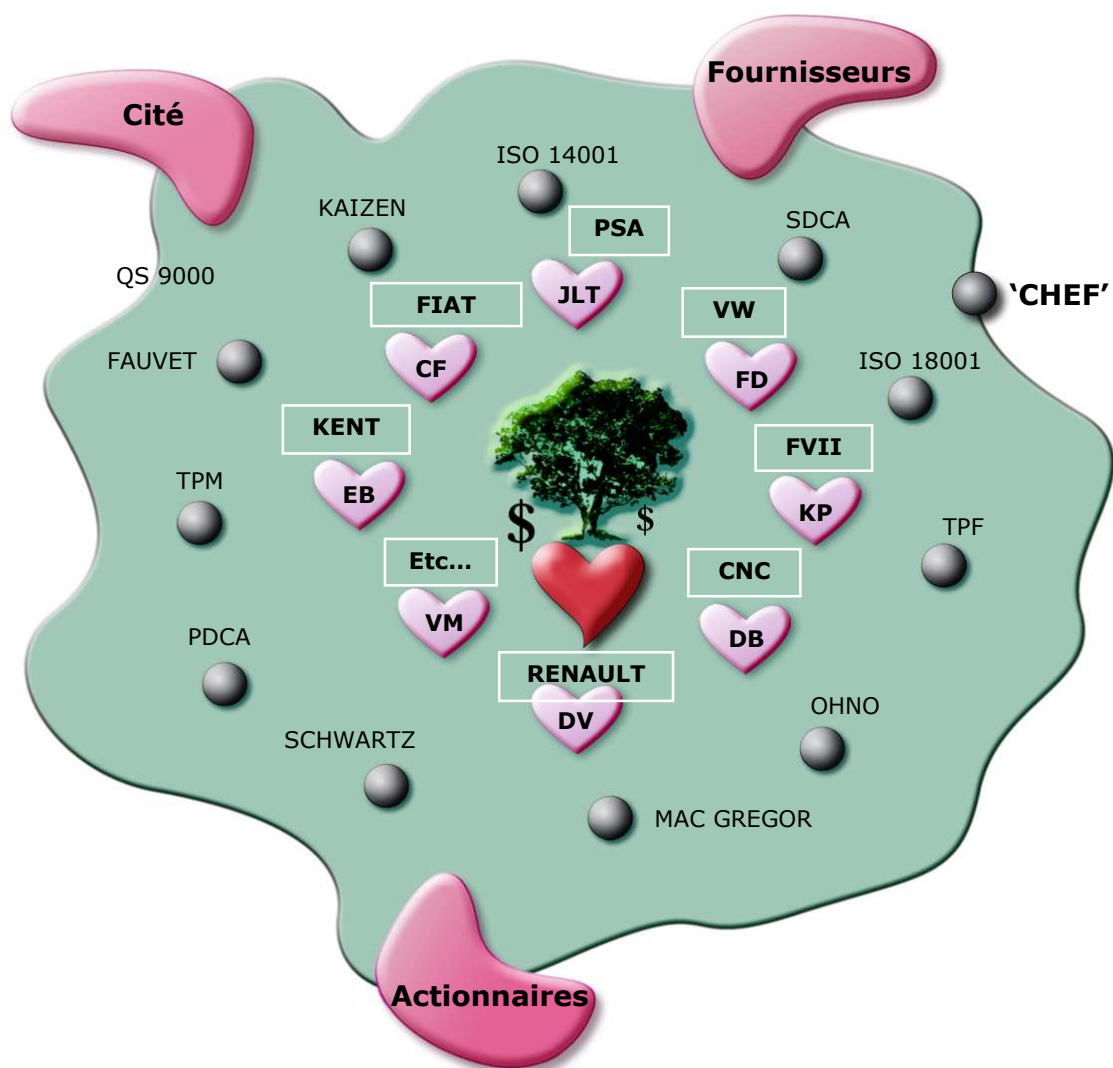
Dans le même temps, au cœur d'enjeux publics complexes, Jean-Michel Stécowiat, directeur général de Pas-de-Calais habitat, invente *l'opérateur urbain* avec l'aide des dispositifs artistiques proposés par Entrepert. L'opérateur urbain, désormais décrit dans un document « Accord » de l'Afnor, est un organisme d'habitat social dont l'identité est fondée sur la relation à l'autre, les valeurs éthiques et le développement solidaire et durable, bref par des relations dynamiques et des dimensions immatérielles.

Dans ce contexte, « encadrer, commander, diriger », est-ce possible ?

Encadrer devient impossible pour des dirigeants qui se veulent innovants, en prise avec leur temps, les nouvelles générations pratiquant constamment le passage cadre / hors cadre

Commander, c'est difficile, mais les situations varient selon les secteurs et les régions, dans une période où nous oscillons entre « retour à l'ordre » et désordre tribal.

Diriger, c'est sans doute ce qui reste le plus pertinent, mais avec une boussole et à pleine vitesse, « en pensant à un jour et à vingt ans » (Jean-François Zobrist, DG de FAVI), avec la vitesse comme principe de vie (Linus Torwalds, créateur de Linux) et la sensibilité globale comme principe d'action (Jorma Ollila, PDG de Nokia).



L'organigramme « chamallow » de FAVI, fonderie de laiton à Hallencourt dans la Somme, 17 % de cash flow, 18 mois de salaires payés à ses ouvriers, respect des délais à 99,98 %, première fonderie non polluante en France.

Une bonne nouvelle en France, les patrons de la nouvelle génération oublient un peu le modèle Louis XIV : « génération pragmatique », mais un effort est encore nécessaire : **A quand l'affirmation de l'imaginaire** contre la chape de plomb bureau-technocratique, pour passer de la croissance molle au développement durable ?