

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 54 (1996)

**Heft:** 1

**Artikel:** Art et management : peut-on rêver?

**Autor:** Goetschin, Pierre

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140512>

### Nutzungsbedingungen

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

### Conditions d'utilisation

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

### Terms of use

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

**Download PDF:** 09.01.2026

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

# ART ET MANAGEMENT - PEUT-ON RÊVER ?

Pierre GOETSCHIN  
Professeur honoraire,  
Université de Lausanne

*"L'obligation de proposer une foule de solutions à des problèmes sans cesse changeants peut éveiller en chacun l'artiste, le pirate et le joueur."*

T. Peters: "L'entreprise libérée", Dunod, Paris, 1993, p. 15.

## 1. De quoi s'agit-il?

Evoquer les rapports entre les arts et l'économie, comme ceux qui se sont établis avec la religion, la politique et la science, c'est pénétrer dans les arcanes les plus visibles, comme les plus secrètes, des civilisations.

La foi a sans doute précédé Michel-Ange et les fresques de la chapelle Sixtine, mais quasiment en tous temps et en tous lieux, les architectes, les peintres, les sculpteurs, les poètes l'ont glorifiée, et peut-être même révélée, dans la pierre, dans l'image, dans les mots et dans les sons. Quelques iconoclastes l'ont parfois aussi dérangée, comme Hans Holbein le Jeune avec son "Christ mort au tombeau", qui montre un état avancé de pourriture et donc une atteinte au dogme de la Résurrection. Si les religions ont encouragé les arts, elles les ont aussi subordonnés à leurs fins, parce qu'ils donnaient une assiste sensible, sensuelle, persuasive, aux croyances par nature immatérielles qui s'adressaient à l'âme et à l'esprit. Ironiquement, nombre de ces œuvres ont survécu au-delà des certitudes et des principes qui les avaient nourris: on ne célèbre plus le culte d'Athéna au Parthénon!

Les pouvoirs politiques et militaires n'ont pas procédé autrement. Que de monuments, de portraits, de bustes ou de symphonies n'ont-ils pas célébré des empereurs, des rois, des dictateurs, des généraux. Se rappellerait-on, dans toute leur splendeur, des princes de Florence ou des doges de Venise, sans Giotto, les Offices, ou sans le Tintoret, la basilique Saint-Marc et sa place? Le peintre David a bien honoré Napoléon, mais il a aussi immortalisé l'assassinat d'un révolutionnaire dans "La Mort de Marat". Les présidents de nations républicaines, qui n'ont pas eu tous les moyens de faire construire

des Versailles, donnent toutefois leur nom à des centres culturels, tel que Beaubourg, ou font planter une pyramide de verre au Louvre.

Quant à la science, elle a pris son envol en partant de la philosophie et de l'artisanat. Platon, Aristote et les potiers athéniens, parmi beaucoup d'autres, ont ensemencé les recherches sur l'univers, la vie, la nature, la matière et enrichi durablement les réflexions sur les arts. Inévitablement, il faut mentionner Léonard de Vinci, qui fut savant, sculpteur, peintre, architecte, ingénieur, ses talents s'étendant du sourire énigmatique de la Joconde à la représentation des plus anatomiques d'un "Embryon dans la matrice". Le cosmos platonicien, puis la transcendance chrétienne, donnèrent longtemps un ancrage commun aux aventures intellectuelles et matérielles, jusqu'à ce que la Renaissance, le siècle des Lumières et cette femme nue, appelée déesse Raison, ne vinrent proclamer le règne de la division, de la fragmentation et de la spécialisation.

Si la découverte par Brunelleschi (15ème siècle) de la perspective scientifique a marqué l'architecture et la peinture pendant des siècles, quitte à être parfois rejetée par la suite, les mathématiques, la géométrie, la psychiatrie, la psychanalyse n'ont cessé d'influencer les arts. Au 20ème siècle, Dali s'est pris d'enthousiasme pour l'atome ("Leda Atomica") et pour la théorie des catastrophes de R. Thom ("Enlèvement topologique d'Europe"). Découlant des avancées scientifiques, l'ubiquité des ordinateurs, de l'informatique, de la cybernétique n'a pas laissé les artistes indifférents, dont certains entendent promouvoir leurs œuvres en CD-Rom ou au travers du réseau Internet. Doit-on peut-être aux théories du chaos et des incertitudes nombre des gribouillis modernes, entrelacs de spaghetti multicolores et de taches hasardeuses, indéchiffrables pour qui-conque, y compris pour l'auteur lui-même ? D'où cette définition de l'art abstrait: "tout ce qui ne ressemble à rien".

L'économie, y compris l'industrie du luxe, a été un puissant levier pour les arts et ceux-ci le lui ont bien rendu, en se mettant au service des affaires d'une part et en les vouant aux gémonies d'autre part. Les cités, alliant les pouvoirs religieux et politiques à la prospérité créée par les marchands, ont façonné les cultures européennes. Souvent mal payés - quand ils l'étaient - les artistes ne pouvaient guère se soustraire à l'attraction des villes où logeaient la clientèle aisée et les mécènes qui passaient commandes et qui leur conféraient une sorte de statut social. Si "Le pauvre poète" de Moreau le Jeune a illustré une situation souvent peu enviable, l'époque récente a été moins cruelle et bien des artistes ont connu une certaine aisance. L'Etat a ouvert ses tiroirs et des ministres de la culture ont réparti des subventions avec plus ou moins de pertinence. L'extension étonnante du marché de l'art a permis aux artistes de vendre leurs productions dans des délais raisonnables. Des institutions privées, banques, entreprises industrielles, fonds de placements ont acquis des œuvres d'art à la fois pour peaufiner leur image, démontrer leur sens de responsabilité sociale et comme placement, les tableaux bien cotés se transformant quasiment en une sorte de titres au porteur. Le peintre J.P. Humbert, pas très charitable à l'endroit de la confrérie, résume ainsi la situation: "Quand il y a de l'argent,

un homme est partout chez lui." (Synergies, 1995). Il suffit d'ailleurs de parcourir les pages du Financial Times et les bulletins de grandes banques suisses pour se rendre compte de l'intérêt porté, notamment par parrainage interposé, aux diverses expressions artistiques.

Des commerçants et industriels, notamment Oskar Burckhardt et le Dr A.C. Barnes ont constitué des collections de grande qualité. Nestlé a créé une Fondation pour l'Art et le Musée Jenisch à Vevey. La Banque Cantonale Vaudoise a soutenu plusieurs artistes locaux. Outre de nombreuses statues et peintures ornant ses bâtiments, Hoffmann-La Roche présente plusieurs machines de Tinguely, à propos desquelles un membre du personnel remarquait: "Voyez toutes ces roues, ces courroies, ces engrenages de dimensions différentes, reliés strictement entre eux et en mouvement; cela est un peu notre entreprise dont toutes les parties doivent être interconnectées; à intervalles plus au moins réguliers, un Pinocchio rouge tombe brusquement au milieu des éléments métalliques plutôt sévères: c'est la surprise qui doit nous tenir en alerte face à toutes les incertitudes actuelles".

Cela ne signifie aucunement que ces relations soient harmoniques en toutes choses. Les artistes qui se flattent, non sans raison, de leur sensibilité, de leur intelligence, de leur ouverture d'esprit, de leur droit d'expression et de critique, comme aussi de leurs convictions personnelles, ne se sont pas privés de mettre en lumière les drames sociaux, les passions collectives et individuelles. Réactionnaires ou conservateurs, extrémistes de gauche ou de droite, beaucoup d'entre eux se sont profilés comme des censeurs de leur époque, quitte à s'attirer en retour des réactions de méfiance, de rejet, d'ostracisme. Andy Warhol a épingle les formes abrutissantes de la société de consommation avec ses "Cent boîtes de soupe" et ses "Bouteilles de Coca-Cola". Les rebuts et déchets de la production industrielle ont été stigmatisés par Lucian Freud dans "Décharge et Maisons". Les caricatures de Daumier n'ont pas épargné les banquiers et les hommes d'affaires. Picasso a produit une fort belle "Tête de Taureau" en utilisant le cadre et le guidon d'un vieux vélo rouillé. Transmettre de la beauté, certes, mais aussi susciter les émotions ou les révoltes face à l'horreur, la folie, la débauche, l'injustice, le crime, tel a été souvent leur message. Le beau n'exclut pas le laid, l'harmonie s'accorde du désordre, le vrai et le faux ne sont pas toujours discernables, comme aussi la création face à l'imitation, la vertu par rapport au vice. Dans l'étendue de liberté qui est la sienne, l'art peut se jouer du passé, du présent et de l'avenir, se moquer des censures, se mouvoir du vraisemblable à l'incroyable, se faire proche de la réalité ou se fondre dans les utopies et l'absurde, se contraindre à respecter des règles, des normes techniques et esthétiques ou à les transgresser, les violenter, sans vergogne, pour y substituer de nouveaux paramètres. "Pénétrer les âmes de cette tribu (les artistes) écrit Maurice Rheims, mieux vaut s'acheter une boîte d'aquarelles et se placer à la tombée du jour face au soleil couchant pour en fixer les effets sur les nébulosités" ("Pour l'amour de l'art", Gallimard, 1984).

On prétend que le Maréchal Foch, avant que de lancer ses armées au combat, se posait la question "De quoi s'agit-il?", espérant par là faire surgir des réponses claires face à des situations confuses. Il est temps de conclure ce chapitre, qui n'est qu'une sorte de rappel de ce qui est connu, par enfin une interrogation qui justifie son titre, même s'il n'est pas certain qu'une réponse satisfaisante puisse être donnée. Si les manifestations de l'art sont partout présentes, y compris dans l'entreprise, ne se limitent-elles pas qu'à des rapports superficiels? Le fait que les membres d'une organisation assistent à des concerts, visitent des expositions, côtoient des œuvres d'art dans les couloirs et les salles de réunion, a-t-il un impact sur les modes de gestion, sur les comportements, sur les capacités innovatives, sur les relations interpersonnelles? La vision et la planification du futur, la programmation des produits, l'activité de R & D, la publicité sont-elles influencées par un surcroît de créativité qui aurait ses racines dans les arts? Décèle-t-on plus d'imagination, de sensibilité, de largeur de vues, de talents, dans les modes de penser des dirigeants et de leur collaborateurs dès lors que leurs émotions et leur intellect sont stimulés par la fréquentation d'artistes, l'intériorisation d'œuvres d'art et une certaine compréhension des processus de la création? Les expériences artistiques ont-elles leur place dans la formation aux affaires, au-delà de la suspension de toiles dans les corridors, de la plantation de sculptures dans le gazon environnant ou de l'audition de concertos? Littérature et poésie peuvent-elles donner du rythme et plus de grâce au langage froid et stéréotypé des affaires? C'est ce qu'il convient d'explorer, avec une extrême modestie, dans les lignes qui suivent, non sans toutefois être conforté par les avis de deux experts en management:

"Les grandes stratégies, comme les grandes œuvres d'art ou les grandes découvertes scientifiques, exigent certes une maîtrise technique dans leur réalisation, mais elles ont surtout leur source dans des perspicacités qui échappent à l'analyse consciente"<sup>1</sup>.

"Les années à venir devraient être un temps propice pour les rêveurs et les visionnaires du monde des affaires"<sup>2</sup>.

## 2. Y a-t-il deux cultures ?

Art et management sont-ils aussi éloignés l'un de l'autre que le seraient les sciences et les humanités dans l'optique de C.P. Snow<sup>1</sup>? Dans un roman ironique, D. Lodge ("Jeu de Société") se demande si le monde de la culture et des arts peut communiquer avec celui de l'industrie, du commerce et des technologies, les valeurs et les intérêts

---

<sup>1</sup> Kenichi Ohmae: "*The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business*", McGraw Hill, New York, 1982, p.4.

<sup>2</sup> Rosabeth Moss Kanter: "*When Giants Learn to Dance*", Touchstone, New York, 1989, p. 17.

<sup>1</sup> C.P. Snow: "*The Two Cultures and the Scientific Revolution*", Cambridge University Press, Cambridge, 1969. Thème repris par le physicien philosophe Raymond Tallis (la science est utile, l'art inutile).

étant si dissemblables. On pourrait le croire si l'on se réfère à une opinion émise dans un bulletin de la Société de Banque Suisse: "Il s'agit pour nous d'éliminer, par un dialogue ouvert et constructif, le gouffre qui existe encore entre la culture et l'économie et de mettre à profit les synergies existantes" ("Le Mois", 6/95).

On peut se représenter l'art et le management comme deux sphères qui s'interpénètrent souvent à leurs frontières mais qui ne se superposent pas, tant leurs modalités de fonctionnement interne sont différentes. Même si l'entreprise est soucieuse de sa durée, ses objectifs de profit, de croissance, de part de marché, d'efficacité et d'utilité se mesurent dans le court terme, d'où des systèmes de décision constamment en alerte face à la concurrence. Les artistes sont loin d'être indifférents à l'endroit de l'argent, mais la production et la commercialisation de leurs œuvres s'inscrit dans un horizon temporel plus lointain, vu que la plupart d'entre eux aspirent à ajouter un élément permanent au patrimoine de l'humanité.

C'est aussi ce qui fait que les produits ne sont pas de même nature. L'entreprise est contrainte au renouvellement constant des objets qu'elle offre, d'où la nécessité d'une rapide destruction par la consommation ou l'usure. L'instantané prévaut sur le durable. L'amélioration de la qualité ne doit pas allonger indûment le cycle de vie. La quasi totalité des produits de l'industrie finit dans des estomacs, des poubelles, des déchetteries, des usines d'incinération ou au mieux dans des usines de recyclage. Exceptionnellement quelques-uns, peu nombreux, sont conservés pour l'histoire, par exemple dans des musées de l'automobile, des transports, de l'horlogerie ou des armes. Certaines activités économiques, comme l'imprimerie, la photographie et l'édition, assurent des continuités en publiant des ouvrages et des revues d'art, qui se réfugient finalement sur les rayons de bibliothèques.

Comparées aux productions éphémères de l'industrie, les créations artistiques visent le qualitatif et la pérennité, tout en suscitant le renouvellement des concepts et des techniques, avec parfois des changements brusques de direction, comme ce fut le cas notamment avec Picasso. Les faux départs et les échecs sont cependant aussi cause de destructions, souvent autoprovocées par les artistes eux-mêmes. Faute de talent et de style, rejetées par le public, nombre d'œuvres disparaissent à tout jamais ou terminent leur existence au "Museum of Bad Art". L'art fige le temps, l'entreprise pense en termes de flux.

Une fois finalisée l'œuvre d'art n'échappe pas au marché; elle devient une marchandise. Il y a des offres et des demandes, des prix, des spéculations, des fluctuations dans les valeurs et des cycles comme à la Bourse.

Les acteurs sur ce marché sont nombreux: les artistes naturellement quoique en général très distants, les critiques d'art, les galeries marchandes, les collectionneurs, des fondations privées et publiques, des directeurs de musées, des entreprises, des spéculateurs, les agences organisatrices d'enquêtes. Tant les entreprises que les artistes sont

dépendants, pour consacrer leur réussite, de l'intérêt et de l'adhésion de leurs publics respectifs.

Une œuvre qui a l'aval du marché surmontera le passage du temps, grâce en particulier aux musées,<sup>1</sup> dont on peut craindre toutefois l'encombrement si le rythme de production actuel se maintient (plus de 700 en Suisse).

Les structures organisationnelles créent un profond hiatus entre les deux sphères. Alors que l'entreprise est hiérarchique, qu'elle ne peut se passer de règles de comportement, de normes portant sur la gestion du temps et de contrôles qui délimitent les espaces de liberté et d'initiative des personnes et qu'elle concentre toutes les énergies vers des buts strictement définis, les artistes, soucieux de leur indépendance, gèrent leurs activités à leur façon, définissent consciemment ou inconsciemment leurs objectifs et organisent leur travail selon leur tempérament. L'entreprise est le lieu de l'analyse, du rationnel, de la division des tâches, de l'évaluation des performances. L'atelier d'art n'est guère formellement structuré et les décisions relèvent plus souvent du subjectif et du spontané, de l' "irrationalité concrète" dirait Dali, plutôt que de plans élaborés en détails.

Les deux cultures ne se recoupent donc que très marginalement, le marché accentuant la distance au lieu de favoriser la proximité. Le langage artistique, parfois hermétique, est fait de formes, de sons, de couleurs, de poésie, alors que celui de l'entreprise, dominé par les techniques, se voudrait concret et direct, quand ce n'est pas simpliste en matière publicitaire<sup>2</sup>. La compréhension et la communication réciproques sont ainsi parsemées d'obstacles, levés cependant ici et là par des hommes ou des femmes dont la sensibilité et les capacités émotives n'ont pas été érodées par l'immersion dans la gestion des affaires.

Comme il y a des constantes dans le genre humain, il n'est pas surprenant d'identifier des attitudes quasi similaires, dans les deux sphères, même si leur expression se manifeste d'autre manière. Bien des managers transposeront volontiers à leurs activités cette réflexion d'Alain: "L'art tient de plus près au travail", même si le "stress" en est le prix et qu'alors ce serait le businessman du Petit Prince de Saint-Exupéry qui leur viendrait à l'esprit: "Je manque d'exercice. Je n'ai plus le temps de flâner. Je suis sérieux moi?"

---

<sup>1</sup> Les parkings de l'histoire disent les uns; une nécropole écrit le Cardinal Lustiger. Au demeurant, musées et églises ont des points communs: on s'y meut avec lenteur et dignité, les visages sont graves, on n'éclate pas de rire, on ne fume pas. D'aucuns restent immobiles, expérimentant des bénédicences secrètes. À des moments programmés, des guides conduisent des troupeaux de fidèles vers des révélations et des vérités supérieures. Une petite différence toutefois: dans les musées, on paie généralement en entrant, dans les églises on verse éventuellement son obole en sortant. Les deux institutions ont besoin d'argent; il n'est pas rare que ce soit l'Etat qui y pourvoie, ce qui lui confère une certaine influence sur l'art et la religion.

<sup>2</sup> Il arrive toutefois que la littérature pénètre dans les lieux les plus inattendus de l'entreprise. Quel est le chef du marketing qui introduisit le concept de "cannibalisation des produits", après avoir peut-être lu "Des cannibales" de Montaigne (1580)?

Jouer est une nécessité vitale de l'enfance à la vieillesse, pour les illettrés autant que pour les surdoués. C'est une des formes du plaisir, aspiration de tout un chacun. "La forme artistique créative, écrit Poupart<sup>1</sup>, est liée à l'essence même du jeu". Si rationnelle qu'elle soit, l'entreprise a ses "business games" comme les militaires ont leurs "war-games". Les prévisions ne sont-elles pas un jeu de hasard? La formation du personnel ne fait-elle par appel aux jeux de rôles?

Les arts ont été fascinés<sup>2</sup> par la folie: Géricault: "Le Fou"; Bosch illustrant la "Nef des fols" de S. Brant; "L'éloge de la folie" d'Erasme inspirant Holbein, Pantagruel assurant qu' "un fol enseigne bien un sage" et son géniteur Rabelais qualifiant Triboulet de "Morosophe", de moros = fou et de sophos = sage! Les entreprises ne prennent-elles pas quelques fois des décisions que l'on peut qualifier de folles?

Il y a toujours des hurluberlus dans les administrations. Les rois avaient leur fou qui ne faisait pas seulement rire mais qui assénait des vérités que les gens de cour se refusaient de voir. Récemment, le Financial Times rapportait que British Airways était à la recherche d'une telle sorte de fou afin d'ébranler les certitudes trop figées des dirigeants.

Qui n'aspire pas à être vu, reconnu, adulé? Artistes et dirigeants ne sont pas insensibles aux honneurs, même si, ici encore, la nature et la portée de ceux-ci ne sont pas similaires. Peu de PDG refuseraient d'être sacrés "Manager de l'Année", de se voir conférer un doctorat honoris causa de la Harvard Business School, ou de paraître en page de couverture d'un magazine réputé. Quel peintre aurait dédaigné le "Prix de Rome" et quel poète se sentirait-il vraiment blessé d'être proposé pour siéger à l'Académie française? L'origine des récompenses traduit assez bien l'existence des deux cultures.<sup>3</sup>

Enfin, n'oublions pas Eros qui lance ses fléchettes dans les deux sphères. Amour et Erotisme, plus que toute autre passion humaine, ont fertilisé tous les arts, passant des joies pures aux jalouxies, aux trahisons et même aux crimes. Ephèbes grecs, odalisques langoureuses, putains luxuriantes, vieillardes avachies, femmes désarticulées aux têtes hideuses, tout y a passé, avec des préférences pour les nus académiques, les transparencies évocatrices et les positions lascives, banquets, orgies et bacchanales offrant souvent un décor séduisant. L' "Histoire d'O", l' "Amant de Lady Chatterley", le "Déjeuner sur l'Herbe", les "Demoiselles d'Avignon" ont violenté les morales et fait hurler les pudi-

---

<sup>1</sup> Y. Poupart: "La signification ontologique du jeu", Ed. Marketing, Paris, 1976.

<sup>2</sup> Fascination, du latin *fascinus* équivalent du phallos grec. Voir P. Quignard: "Le sexe et l'effroi", Gallimard, Paris 1994.

<sup>3</sup> La "List of Honours" britannique inclut aussi bien des politiciens, des chefs d'entreprise, des artistes que des sportifs.

bonds. Il fut pourtant une époque où l'on mettait un cache sexe aux angelots trop exhibitionnistes!

De nos jours, la liberté des mœurs ouvre plus que jamais le champ à toutes les représentations. A Beaubourg, une récente exposition était placée sous le titre de "Féminin - Masculin: le sexe de l'Art". On apprenait en même temps que le plus grand musée de l'érotisme du monde s'ouvrait à Berlin. Les kiosques des gares sont constamment alimentés de romans d'amour, alors qu'est encore vivace le souvenir des photographies de Toscani, désireux de sensibiliser les cœurs aux tragédies du monde en montrant une femme noire allaitant un bébé blanc, une perspective de croix mortuaires, un sidéen mourant, une collection de capotes anglaises, une exposition comparative de sexes masculins et féminins, qui pourraient figurer dans un manuel d'initiation aux mystères de la vie pour adolescents.

Au milieu de ce maelstrom, l'entreprise se doit de respecter certaines règles de décence et de pudeur correspondant aux attentes moyennes de sa clientèle hétérogène. A la TV, un carré de chocolat noir, réputé aphrodisiaque, goûté par un couple agréablement campé dans une atmosphère intimiste pourrait suggérer des douceurs coquines, mais le temps d'imaginer quoi que ce soit de plus est immédiatement interrompu par l'apparition d'une charmante ménagère subjuguée par la magique efficacité d' "Ariel lave plus blanc". L'art intervient donc de façon contrôlée dans la publicité, dans le style du logo, dans le design des produits, dans le caractère plaisant des lieux de réception et de travail.

Même si elle ressent un grand intérêt pour les beaux-arts, une direction n'aurait pas l'outrecuidance d'exposer publiquement des œuvres esthétiquement très appréciées, mais qui seraient du genre de l' "Origine du Monde", de Courbet, avec un sexe féminin proéminent, ou encore le délicieux dessin de Picasso montrant un coït avec sa maîtresse, Fernande Olivier. En salle d'attente, il y aura plutôt un rapport annuel, imprimé sur papier glacé, avec en première page, la photo des membres du conseil d'administration avec leurs sourires, glacés eux aussi.

Mais l'entreprise est aussi un espace de rencontres et d'idylles (des entreprises japonaises encouragent les mariages entre les membres du personnel). Les prémisses sont tolérées, mais les conclusions doivent se dérouler ailleurs, avant que des voyeurs ne dénoncent tout rapprochement comme harcèlement sexuel, licence susceptible de conduire à un licenciement! A l'inverse, les artistes ne sont pas exposés à un tel risque, leurs fredaines sentimentales contribuant, au demeurant, à donner du sel à leur biographie.

Tout ce qui a été dit jusqu'ici corrobore l'idée qu'entre art et management il y un tissu de concordances, qui demeurent toutefois quelque peu superficielles, marquées surtout par des objets, les œuvres et l'argent, sans avoir nécessairement un impact sur les manières de penser et d'être. Le vaste champ de liberté des arts est propice à l'efflo-

rescence de qualités qui ont nom: création, curiosité, recherche de signification, perception, émotivité, épanouissement, acuité des sens, vision, communication, observation, bref des qualités humaines qui vont au-delà des raisonnements et des jugements par trop associés à l'esprit de système et au seul respect de l'ordre établi. L'entreprise moderne a besoin d'un plus d'imagination et d'inventivité, de secouer les scléroses, de prendre des doses de vitalité, de se donner un supplément d'âme et de cœur, sublimant un peu sa culture qui est souvent un frein plutôt qu'un encouragement à évoluer. Cela ne vaut-il pas la peine dès lors d'enranger une portion de ces qualités? Le milieu entrepreneurial, les personnes qui le constituent, peuvent-ils en absorber une certaine dose sans remettre en cause ou même menacer des principes et des pratiques de gestion, certes plus rigides, plus contraignants, mais qui sont peu contournables dans une économie de luttes et de concurrence. On peut tout de même rêver!

### **3. Peut-on rêver ?**

Les annonces publicitaires suivantes pourraient faire croire que l'art a pris solidement racine dans certaines entreprises:

"The art of flying has taught us a lot about the art of roadholding" (SAAB)

"L'art en mouvement - La nouvelle Vectra" (OPEL)

Ces libellés très persuasifs recouvrent très probablement des performances techniques et du confort. La publicité vend moins des produits que du bonheur et du plaisir. Projeter le vocable "art" amplifie le climat d'euphorie dans lequel doit baigner l'acheteur potentiel. Il est remarquable que, quoique concurrentes, les deux firmes aient recours au même simulacre, ce qui prouve que le mot a une connotation positive dans la conscience de la clientèle. On ignore cependant si ces entreprises accordent un certain crédit à l'art dans leur gestion interne, ce qui serait beaucoup plus révélateur que la seule communication au public.

Si l'on ne peut pas ignorer les manifestations extérieures d'intérêt pour l'art de la part d'entreprises - quelques cas ont été signalés plus haut - on ne sait guère si leurs programmes de formation et leurs critères d'évaluation tiennent compte, même très marginalement, de l'existence et du développement de sensibilités artistiques. Les cours des "business schools" ne font pas exception - peu de "case studies" sur le sujet - et il semble que, dans les milieux d'affaires, l'art est considéré d'abord comme une singularité appartenant à l'intime de la vie privée et que la gravité de la gestion ne s'en accomoderait guère, d'autant plus qu'il risquerait même d'être perturbateur.

A moins que cela ne soit qu'une mode imposée par les circonstances troubles du moment, il est surprenant néanmoins de constater combien d'entreprises sont maintenant obnubilées par le concept, plutôt mystérieux, de créativité, plus ou moins intégré à celui de la gestion de la qualité. Exercices internes et cours, conférences, séminaires externes

se multiplient et l'on voit se profiler sur le marché une race nouvelle de conseillers en créativité! Tout cela tend à se dérouler surtout dans une optique d'accroissement de la productivité et d'amélioration des performances, à plus ou moins court terme. Il n'est pas certain que les comportements en soient profondément modifiés dans la durée.

Certaines initiatives récentes se proposent de dépasser ce cadre plus opérationnel que stratégique et d'impliquer les plus hauts niveaux hiérarchiques. C'est le cas du "Business Art Forum", de Londres, qui entend familiariser des dirigeants, avec le concours d'artistes, à une compréhension de l'art, qui contribuerait à l'éclosion de nouvelles idées et à l'ouverture de perspectives plus larges sur la société. Le second exemple est celui de la "Fondation pour la créativité et le leadership", à Martigny, qui organise sous l'égide de son directeur, le Dr Gottlieb Guntern, le Symposium de Zermatt sur la créativité, à l'occasion duquel des chefs d'entreprises peuvent dialoguer en profondeur avec des scientifiques, des philosophes, des artistes et des personnages originaux et dérangeants. Le but est d'établir des ponts entre des formes de pensées différentes ou même divergentes et de faire sauter quelques verrous culturels ou psychologiques qui font obstacle à l'éclosion de réflexions novatrices.

De telles initiatives, qui font figure d'exceptions, ne seraient pas facilement transposables dans une entreprise où il serait souhaitable qu'un assez grand nombre de personnes puissent être exposées à un type d'approches plus ou moins similaires. Elever le degré de créativité demande du temps et de la patience, des méthodes appropriées et une tolérance de champs plus vastes de liberté. Une contrainte: cela ne doit pas perturber les activités courantes, ce qui serait en contradiction même avec les buts poursuivis.

Ce qui peut être attendu des expériences artistiques par le management, c'est une affirmation de la personnalité, un surplus d'imagination, des perceptions plus fines, l'attitude de relier entre eux des faits dispersés, le plaisir de faire naître des idées nouvelles, une capacité plus grande d'expression et de communication, un sens de l'humain plus développé, de l'esprit critique et de l'enthousiasme ("en theo" = un dieu intérieur). Mais la rébellion, l'absurde, le grotesque, la folie, la mystification, la satire font aussi partie du monde de l'art! Choisir les composantes "convenables" au détriment de celles qui seraient considérées comme "dangereuses" équivaudrait quasiment à un exploit et surtout réduirait l'expérience à un exercice de bonnes manières. Et pourtant, selon un expert J. Parikh<sup>1</sup> "creativity can be described as a dynamic balance between "madness" and "maturity". Quant à T. Peters, il prétend que "la survie d'une entreprise suppose désormais le concours d'individus suffisamment cinglés pour pouvoir faire face aux bouleversements capricieux de notre époque" (op. cit. p. 32).

Mettre en lumière toutes les facettes de l'art est non seulement périlleux, mais aussi quasiment impossible dans le cadre d'une organisation économique et d'une institu-

---

<sup>1</sup> Jagdish Parikh: "*Managing Your Self*", Basil Blackwell, Oxford, 1991.

tion de formation. On ne peut qu'ouvrir quelques petites fenêtres et cela demande déjà des convictions et une volonté ferme de la part des responsables. Les intentions doivent être clairement exprimées, motivées, et les démarches concrètes dûment explicitées. Comme en toutes choses, il faut des leaders capables de faire passer le message, de s'engager ostensiblement et de trouver les meilleures formules pour convaincre et traduire les aspirations en réalités. Faut-il des réunions périodiques avec des artistes, des expositions bien ciblées et commentées par des connaisseurs, l'intervention de psychologues capables d'établir des connections entre la création artistique et les processus de décision et d'exécution? Doit-on déléguer aux chefs de divisions ou de départements, comme aussi aux professeurs, et pour autant qu'ils acceptent un tel rôle, la responsabilité de sensibiliser les personnes selon leurs propres sentiments, connaissances et moyens?

Après tout, quiconque aime un art ou un autre peut faire partager son érudition, sa passion et ses joies, même dans des activités triviales. C'est peut-être par ce canal que la liaison entre art et management deviendrait significative et efficace, pour autant naturellement que se distinguent des personnalités capables et désireuses d'intégrer leurs prédispositions artistiques avec leurs aptitudes de gestionnaires.

De toute évidence, marier art et management n'est pas une sinécure. Il faut encore inventer l'art de rendre cette rencontre souhaitable et réalisable. Mais n'est-on pas en droit de rêver, quand se posent là des interrogations qui touchent au profond de l'humain et cela dans l'esprit du tableau de Gauguin: "D'où venons-nous? Que sommes-nous? Où allons-nous?".

### Bibliographie

- R. Berger: "Découverte de la peinture", Guilde du Livre, Lausanne, 1958.
- G. Bouthoul: "L'art politique", Seghers, Paris, 1969.
- P. Bruckner: "La tentation de l'innocence", Grasset, Paris, 1995.
- A. Detoeuf: "Propos de O.L. Barenton, confiseur", Albin, Paris, 1965.
- S. Encel, P.K. Marstrand, W. Page, M. Robertson (éd.): "The Art of Anticipation", University of Sussex, 1975.
- H.W. Janson: "Histoire de l'art", Ars Mundi, Paris, 1990.
- B. de Jouvenel: "L'art de la conjecture", Seghers, Paris 1967.
- R. Moss Kanter: "L'entreprise en éveil", InterEditions, Paris, 1992.
- M.F.R. Kets de Vier: "Leaders, fous et imposteurs", Ed. Eska, Paris, 1995.
- A. Koestler: "The Art of Creation", Hutchinson, Londres, 1964.
- M. Lever: "Le sceptre et la marotte - Histoire de fous de cour", Fayard, Paris, 1983.
- D. Lodge: "Jeu de société", Rivages Poche, Paris, 1990.
- J-M. Lustiger: "Le choix de Dieu", Ed de Fallois, Paris, 1987.

- R. Mann (éd.): "The Arts of Top Management - A McKinsey Anthology", McGraw-Hill, Londres, 1970.
- Kenichi Ohmae: "The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business", McGraw Hill, New York, 1982.
- N. Parkinson: "L'art de faire carrière dans les administrations publiques et privées", Laffont, Paris, 1983.
- P. Perret: "Anthologie de la poésie érotique", Nil Editions, Paris, 1995.
- J. Poupart: "La signification ontologique du jeu", Ed. Marketing, Paris 1976.
- H. Read: "Art and Society", Faber, Londres, 1967.
- J.J. Servan-Schreiber: "L'art du temps", Fayard, Paris, 1983.
- W.R. Shea & A. Spadafora (éd.): "Creativity in the Art and Science", Science History Publications, New York, 1990.
- A. Stassinopoulos Huffington: "Picasso - Créeateur et destructeur", Ed. Stock, Paris, 1989.
- M. Thévoz: "Requiem pour la folie", Ed. de La Différence, Lausanne, 1995.
- K. Varnedoe: "Au mépris des règles - En quoi l'art moderne est-il moderne?", Ed. Adam Biro, Paris, 1990.
- R. Welsberg: "Creating - Beyond the Myth of Genius", Freeman, New York, 1993.