

Introduction

De Coca-Cola à Giotto : parler du management autrement

Longtemps, j'ai fréquenté les musées comme un touriste visite Disneyland. Je veux dire que je venais m'offrir une parenthèse enchantée, quelques instants de déconnexion radicale d'avec mon quotidien, sans me soucier du rapport de ce que je voyais avec la réalité.

Pas plus que le spectateur ébahi de la Grande Parade de Noël sur Main Street, je n'obscurcissais ma jouissance immédiate de pensées touchant à la relation de tout cela avec la vie réelle. Il était entendu une fois pour toutes que la vraie vie et celle de l'art (laissons là Mickey, que nous ne croiserons plus dans cet ouvrage, vous pouvez me croire !) ne pouvaient entretenir que des rapports de mutuelle ignorance. La peinture accrochée devant moi était le témoin d'une improbable parenthèse d'espace-temps, une pénétration inouïe et malheureusement fort limitée d'un autre monde qui n'entretenait aucune sorte de relation avec le nôtre : celui du gardien,

du ticket d'entrée et de la rue dehors. Je sortais de ces îlots d'ineffables beautés qu'étaient les musées pour retourner dans la grisaille de la ville avec la résignation du rêveur lorsque sonne le réveil. Le seuil du musée séparait deux univers qui n'avaient rien en commun, et il n'y avait rien qu'il soit possible de faire, pensais-je, pour en rapprocher les éléments.

J'avais d'ailleurs l'habitude de ces juxtapositions pleines de sel depuis l'époque où, étudiant en école de commerce, je fonçais à chaque heure perdue suivre des cours de philosophie à la Sorbonne, rencontrant chez mes camarades, de chaque côté, la même incompréhension un peu compatissante : « Ah, tu fais de la philo ? », « Ah, tu fais du commerce ? » Je me sentais un peu comme Usbek dans les *Lettres persanes*, à qui l'on demande avec mépris « comment peut-on être Persan ? »...

Réconcilier l'atelier de Bill Gates et celui de Verrocchio

Pour l'enseignant-chercheur en gestion que je suis devenu, le quotidien est fait d'enquêtes sur le monde des entreprises et de cours magistraux portant sur la stratégie ou le marketing. Comme mes confrères et mes maîtres avant moi, je cite avant tout, lorsqu'il s'agit d'illustrer mes propos, les entreprises et les marques que nous connaissons tous : Coca-Cola, Nutella, Microsoft, etc. Chaque entreprise est devenue l'exemple-type de telle ou telle notion, exemple dégainé sans y penser, tant l'habitude en a été prise : Coca-Cola pour la stratégie de communication globale, Nutella pour l'exclusivité d'approvisionnement (leurs fameuses noisettes jalousement gardées qui donnent ce goût et cette texture inimitables), Microsoft pour l'imposition du standard au marché, etc. La figure de Bill Gates préparant dans son garage le premier prototype de ce qui deviendra le PC est l'un des points de passage obligé de la geste managériale. Un enseignant traitant de l'innovation ne peut pas plus l'éviter que le rhapsode ne pouvait autrefois omettre dans son récit la scène du combat d'Achille contre Hector.

On ne penserait guère à aller chercher les exemples plus loin que les tours de la City, Manhattan ou la Défense. D'une part parce que ces exemples sont simples et parlants pour tout le monde, et d'autre part parce qu'il semble plus ou moins évident que le management ne concerne essentiellement que les « entreprises ».

Les entreprises, dans l'inconscient collectif, ce sont ces organisations qui ont un gratte-ciel en verre dans une grande capitale du monde, des produits distribués en grandes surfaces et des spots vantant ces derniers diffusés à horaires de grandes écoutes. Il semblerait aussi incongru de citer l'atelier de Verrocchio, un bas-relief sumérien ou un vase grec pour illustrer un cours de marketing que de parler des mangas pour commenter un dialogue de Platon.

Mais les mangas, précisément, ne peuvent-ils eux aussi nous aider à comprendre les concepts discutés par Platon d'Essence, de Beauté, d'Amitié, de Vérité, etc. ? Un ouvrage¹ de 2009 n'explique-t-il pas comment les séries télévisées peuvent être des mines de réflexions philosophiques sur tous ces thèmes ?

Ce n'est qu'avec les années que, l'expérience aidant, j'ai appris que toutes ces barrières n'existaient tout simplement pas. Cette prise de conscience n'en a rendu que plus pesant mon sentiment de cantonner mes discours en chaire aux mêmes lassantes topiques.

Difficile de s'abstraire de l'habitude de « penser en silo », car les étudiants eux-mêmes ne sont guère préparés à entendre des discours nouveaux.

Si je m'essaye parfois à convoquer Vinci ou le temple de Ramsès II pour expliquer tel ou tel point de cours, je sens clairement le décrochage étonné de certains. Pour ces derniers, mes exemples ne peuvent être que des succédanés de ces blagues ou histoires personnelles dont les professeurs émaillent parfois leur propos pour reposer leur auditoire par un zeste de futilité.

Je sens bien, heureusement, que d'autres étudiants dans l'amphithéâtre sont au contraire sortis de leur rêverie à l'évocation d'un nom propre aussi

1. Thibaut de Saint Maurice, *Philosophie en séries*, Ellipses, 2009.

célèbre qu'inattendu. Leur curiosité est piquée par l'intrusion spectaculaire d'une momie ou de *Mona Lisa* au beau milieu d'un aride exposé où il n'est d'ordinaire question que d'avantage concurrentiel, de diagnostic stratégique ou de facteur clé de succès.

Le procédé, je veux le montrer ici, va plus loin que celui de la simple pédagogie introduisant une narration séduisante pour mieux capter l'attention. Il ravive toute la nouveauté d'un concept trop connu, en montre toute l'étendue et donne paradoxalement au moyen d'exemples souvent anciens une nouvelle vie à des phénomènes actuels.

C'est l'objet de ce livre que de développer une telle approche. Il pourra servir de support à l'enseignant qui, comme moi, souhaite emprunter des chemins de traverse pour parler de gestion à ses étudiants. Il pourra plus généralement intéresser toute personne curieuse de comprendre le monde qui l'entoure (ce monde d'organisations saturé par le « fait marchand ») au moyen d'une approche distanciée.

Parmi eux, je pense tout particulièrement à ces étudiants en histoire de l'art qui sont chaque année plus nombreux à chercher à acquérir une formation complémentaire en gestion. À l'issue d'un cursus traditionnel d'histoire de l'art, autrement dit après avoir passé en revue et appris par cœur des centaines de cartels², beaucoup d'étudiants réalisent que leur formation ne sera pleinement professionnalisante que s'ils la complètent de notions pratiques de gestion. Pour diriger un musée, organiser une exposition ou mener un quelconque projet culturel, il est préférable d'avoir quelques notions de gestion, et souvent recommandé de posséder un diplôme complémentaire qui l'atteste... Or je comprends le désarroi de l'étudiant (en fait, c'est en très grande majorité une étudiante !) qui, après avoir vécu plusieurs années paradisiaques à vivre dans l'évocation incessante des chefs-d'œuvre de l'humanité, se trouve du jour au lendemain propulsé dans un cours de marketing... Les étudiants sortis de khâgne pour entrer en école de commerce subissent aussi ce terrible choc thermique qui les fait passer d'un enseignement foisonnant convoquant tout ce que l'esprit

2. Le cartel est la fiche d'identité d'une œuvre d'art : il comprend le nom de l'œuvre, l'auteur, l'endroit de conservation, le matériau, la date de réalisation, etc.

humain a pu produire de plus beau à l'ennui des cours de management. Rien qui ne paraisse plus insignifiant et superficiel que la gestion pour qui sort du grand bain des humanités et des beaux-arts ! C'est que la beauté et la profondeur de la gestion) est d'une autre nature, moins immédiate et évidente. Il faut maîtriser un peu la matière, y être « rentré », pour comprendre combien elle convoque en fait toutes les grandes questions et perspectives des autres disciplines : philosophie, sociologie, psychologie, économie, histoire... La gestion est située à un carrefour des questions fondamentales de l'humanité, et elle ne fait que les réactiver sous des formes modernes. Mais voir cette profondeur et donc l'intérêt de cette matière implique un changement de regard qui n'est pas aisé à accomplir. Ce livre souhaite précisément aider le lecteur à effectuer ce passage, à franchir ce sas menant de l'espace extatique de l'art à celui du management.

Le management, vieux comme Hérode

Je l'ai dit plus haut ; en management, les exemples canoniques n'empruntent qu'au « monde des affaires », et plus encore, au monde *récent* des affaires. Faisant de sa myopie un snobisme, le management regarde avec une certaine condescendance teintée de mépris la plupart des faits managériaux antérieurs, disons, aux années 1950. Comme si le management n'existait pas, dans son principe et ses problématiques essentielles, depuis la nuit des temps. Comme si la nécessité d'avoir à organiser la mobilisation de ressources pour obtenir un but fixé n'était pas aussi ancienne que l'humanité. Comme si, enfin, cette problématique n'était pas partagée par tout ensemble organisé, bien au-delà des seules entreprises.

Qu'est-ce en effet que le management ? Ce mot serait une déformation anglaise du vieux mot français « ménagement », qui signifie la gestion du ménage. En ce sens, il est très strictement synonyme du mot « économie », signifiant étymologiquement en grec « gestion de la maison » (*oikos-nomos*). Lorsque le Français Henri Fayol théorise la question de l'organisation productive, il utilise le terme d'administration, autrement dit, pour faire

encore un peu d'étymologie, « le maniement, le soin d'une chose ». On se souvient de sa fameuse définition selon laquelle administrer c'est « prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ». Autant de tâches qui définissent ce que nous désignons aujourd'hui du terme commode de management.

Partant d'un principe simple, le management est pourtant souvent présenté sous la forme d'une matière de spécialistes au vocabulaire abscons. Une matière jeune, on le sait, a pour premier souci de bâtir sa légitimité en modelant un vocabulaire qui lui est propre. C'est ce que les sciences de gestion ont fait, avec une inventivité particulièrement grande.

Nous ne prétendons certes pas que ce vocabulaire soit en lui-même inutile. Il cristallise selon nous l'esprit d'une époque, la nôtre, qui est tout entière tournée vers l'acte productif, et plus précisément sa forme marchande. À ce titre, il sert de repère légitime pour nous qui vivons au XXI^e siècle. Mais le risque, lorsque l'on utilise des termes spécifiques, est de se laisser aller à croire que le nouveau mot « invente » ou en tout cas « découvre » un phénomène jusque-là laissé dans l'ombre. C'est faire preuve d'un orgueil extrême et d'une singulière ignorance. Encore une fois, cela fait des millénaires que l'homme s'est ingénié à répartir et à coordonner des tâches afin d'obtenir un résultat collectif.

La vase et le lotus

Le management, en tant que matière, ne porte pas seul la responsabilité de ses naïvetés. Il est aidé dans son glorieux isolement par le mépris symétrique de nombre d'autres activités humaines qui prétendent appartenir à un univers totalement différent.

Aucun domaine, probablement, ne semble plus éloigné du management que l'art. Depuis le XIX^e siècle et le romantisme, l'art s'est affranchi de sa dépendance historique à la religion et à la politique. Cessant d'être uniquement un moyen d'expression religieuse ou de propagande du pouvoir

en place, l'art a pu ouvertement se voir comme activité valant pour elle-même : « L'art pour l'art ». C'est cette vision dichotomique de l'art face à la réalité que je souhaite combattre ici.

Dans de nombreuses cultures anciennes (celles de l'Inde et de l'Égypte, pour ne citer qu'elles), la fleur de lotus est un symbole important. Qu'elle soit utilisée comme motif décoratif dans une frise végétale, comme siège pour un dieu hindou ou bien comme chapiteau de colonne égyptienne, la fleur de lotus n'est jamais représentée par hasard. Cette fleur si particulière est en effet associée à une symbolique très précise : sa tige naissant au plus profond de la vase, elle accomplit ensuite tout le chemin vers la surface, et ce n'est qu'en l'atteignant qu'elle s'épanouit en une fleur immaculée. La blancheur de cette fleur émergeant de la fange en a fait le symbole par excellence du principe de rédemption, de purification. À l'image du lotus, le bien peut émerger du mal, le beau de la laideur et l'extraordinaire du quotidien.

Depuis le XIX^e siècle, une lecture romantique de l'art a popularisé l'idée d'une rupture radicale entre le monde de l'économie et celui de l'activité artistique. Cette dernière serait abstraite de toute contingence matérielle, préoccupée de la seule inspiration. Le créateur se devrait de ne suivre que les voix des Muses, assumant entièrement un nouveau rôle d'intermédiaire entre le monde des Idées artistiques et le commun des mortels. L'art remplace la religion traditionnelle dans son rôle social de liaison avec la transcendance, devenant une véritable religion.

L'art se rêve en lotus émergeant, occupation noble et sans tache, à la surface de nos occupations glauques. Je souscris volontiers à une telle analogie. Mais en prétendant être un *ailleurs* sans rien de commun avec le monde de banales laideurs quotidiennes où nous sommes tous contraints de vivre, il oublie où le lotus plonge sa racine. Or sans racine, pas de fleur ! C'est la racine de la gestion qui donne vie à la fleur de l'art que ce livre explicite. Je ne suggère pas ainsi que la gestion fait l'art (il y faut sans doute d'autres choses : appelons-les talent, génie, inspiration...), mais que l'art ne pourrait exister sans la gestion.

Même si l'artiste avait commencé à gagner un nouveau statut social dès la Renaissance, cette mystique de l'art pour l'art est très récente : pas plus de deux siècles en réalité. L'histoire de l'art enseigne qu'auparavant – pendant plusieurs millénaires –, l'art n'occupait pas cette place radicalement séparée des autres activités humaines. Mis au service de la religion, de la propagande du pouvoir ou du prestige social, il était un outil comme un autre, parfaitement inséré dans le contexte économique et social qui le voyait naître. L'idée d'autonomie de la production artistique par rapport à tout autre but que celui de l'expression de l'artiste est apparue au XIX^e siècle. Elle a pour fondement un nouveau statut de l'artiste. Alors qu'il avait été regardé de tout temps comme un artisan (certes, admiré pour son habileté, mais artisan quand même), au même titre qu'un charpentier ou même un boulanger, l'idée s'est développée que l'artiste appartenait à une sphère différente n'ayant rien de commun avec celle des artisans proprement dit. Ce tour de passe-passe s'est réalisé au prix d'évolutions sémantiques subtiles. C'est ainsi que ceux qui étaient autrefois uniformément regroupés sous le vocable de *technê* se sont peu à peu retrouvés séparés en deux camps bien distincts : les techniciens d'une part, exerçant les arts « pratiques » ; les artistes pratiquant les « beaux-arts » d'autre part – les précédents étant, implicitement, qualifiés de « laids ». Aux premiers était reconnue avec condescendance l'utilité et sa bassesse, aux seconds la beauté de l'inutile et l'aura de l'expression d'une transcendance. Intronisé intermédiaire professionnel avec le monde des Idées, en lieu et place du prêtre, l'artiste s'est plu à isoler son activité du reste des agitations humaines.

Tout cela n'est devenu une évidence admise par tous que depuis moins de deux siècles, je le répète, et procède d'une vision inexacte dans les faits. La réalité du monde de l'art depuis son apparition (mettons, même si cela porte à débat, depuis 40 000 ans, moment de l'apparition des premières figurations), c'est un profond encastrement de l'activité artistique dans son contexte économique et social. Aujourd'hui comme hier, la création artistique dépend profondément des conditions économiques de son émergence. C'est pourquoi l'activité artistique gagne à être expliquée, éclairée et comprise grâce aux apports du management. Par exemple, les notions