



**HAL**  
open science

# Art et management : entre "managériation de l'art" et "esthétisation du management"

Dominique Phanel

► **To cite this version:**

Dominique Phanel. Art et management : entre "managériation de l'art" et "esthétisation du management". 2021. hal-03259994

**HAL Id: hal-03259994**

**<https://hal.science/hal-03259994>**

Preprint submitted on 14 Jun 2021

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

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

# Art et gestion

## Entre « managérialisation de l'art » et « esthétisation du management »

(Document de travail)

Par *Dominique PHANUEL*

### Résumé.

Malgré un contexte économique, écologique, sanitaire, ... turbulent, que l'on évoque la force de la « critique artiste » (Boltansky et Chiapello, 1999) ou « l'esthétisation du monde » (Lipovetsky et Serroy, 2013), le capitalisme demeure interpellé par l'art et la culture. Toutefois, au sein des sciences de gestion, on constate une relative faiblesse de la prise en considération de l'art ; une assez grande diversité des sujets mais aussi quelques préoccupations majeures et croissantes. Pour l'essentiel, ces travaux se rattachent au marketing et au management, voire à la stratégie. Notre état de l'art conduit à souligner deux mouvements simultanés : une certaine « managérialisation de l'art » et une progressive « esthétisation du management » conduisant à leur hybridation.

**Mots clés :** Art, gestion, état de l'art, « managérialisation de l'art », « esthétisation du management », hybridation

« Essayer d'inculquer à la recherche (en gestion) une dimension esthétique » (Perret, 2013)

### Introduction

Dans un contexte de mondialisation, de course aux volumes, à la productivité et au moindre coût, de crise sociétale (sanitaire, sociale, environnementale...), de développement effréné du numérique et de l'intelligence artificielle, nos sociétés réclament pour partie un retour au local, à la proximité et à la construction de sens. Pour autant, entrons-nous dans une phase de quête d'adoucissement de nos vies ? L'art constitue l'une des réponses possibles par la stimulation des sens et des émotions qu'il initie, par la beauté, l'esthétique et le plaisir qu'il procure.

Que l'on évoque la force de la « critique artiste » (Boltansky et Chiapello, 1999) ou « l'esthétisation du monde » de par la force du marché (Lipovetsky et Serroy, 2013), le capitalisme est interpellé par l'art et la culture. Ces derniers parlent d'un « capitalisme créatif-transaesthétique- (...) exploitant rationnellement et de manière généralisée les dimensions esthétiques-imaginaires-émotionnelles » à des fins de profit et de conquête des marchés » (p13). Que disent les sciences de gestion de l'art et de la culture ? Se sont-elles emparées de ce phénomène d'esthétisation du monde ? Une telle thématique peut-elle interpeller de façon pertinente les sciences de l'action collective organisée fondée sur le savoir et la relation ? Un tour d'horizon non exhaustif des recherches en gestion montre d'emblée : une relative faiblesse de la prise en considération de l'art ; une assez grande diversité des sujets mais aussi quelques préoccupations majeures et croissantes. Pour l'essentiel, les travaux abordant directement ou indirectement l'art et la culture se rattachent au marketing et au management, voire à la stratégie. Si ce champ thématique, aux contours encore mal définis et aux clefs d'entrée nombreuses, les terrains explorés et exploités sont très majoritairement concentrés sur les

grandes entreprises, notamment car il existe quelques cas de patrons/dirigeants ayant une forte sensibilité artistique (Fialho et Rodrigues-Ely, 2007). En effet, certaines grandes entreprises et leurs dirigeants (Paul Ricard, Ettore Bugatti, Walt Disney, François Pinault et Bernard Arnault ; L'Oréal, Louis Vuitton, ...) mettent l'art, notamment contemporain, au coeur de leur stratégie (Fialho et Rodrigues-Ely, 2007). Cette appétence pour l'art semblerait plus concerner les grandes entreprises et leurs dirigeants, que les PME ? Ce document constitue une réponse à un manque, dans la littérature, de vision d'ensemble et synoptique des relations tissées entre « gestion » et « art ». Par conséquent, il a pour ambition de réaliser une photographie des liens qu'entretiennent, réciproquement, l'art et la gestion, un état de... « L'art en sciences de gestion ». Même si l'ambition de cet écrit n'est pas de réaliser une photographie exhaustive de la littérature gestionnaire abordant directement ou indirectement, en profondeur ou du « bout des lèvres » l'art et la culture, il nous paraît indispensable d'apporter un peu d'ordre dans une hétérogénéité constatée. Manifestement les clés d'entrée afin de dénouer les liens existants entre l'art et la gestion sont variées. Au niveau macro et de la société, les sphères de l'économie, de l'industrie, de l'art, du culturel, du divertissement « s'hybrident, se mêlent, se court-circuitent, s'interpénètrent » (Lipovetsky et Serroy, 2013). Au niveau plus micro-économique le « stade stratégique et marchand de l'esthétisation du monde » (Lipovetsky et Serroy, 2013) prend également forme...de multiples formes. Si l'art et la gestion/management peuvent apparaître comme antinomiques chacun s'est progressivement nourrit l'un de l'autre. L'art « *met la main* » sur le management<sup>1</sup> et le management s'empare de l'art. Ce double mouvement conduit à parler d'une certaine « *managérialisation de l'art* » (Perret, 2014)<sup>2</sup> et d'une « *esthétisation du management* ». Ce processus d'intégration réciproque recèle une antinomie initiale ou de principe avant que chacun tente de s'alimenter l'un de l'autre pour se rejoindre dans des formes d'hybrides variées. Finalement, ce travail permettra, grâce à une revue de littérature, de répondre à la question suivante : *quelles formes prend le double mouvement de « managérialisation de l'art » et d'esthétisation du management ?*

## **1. Gestion, management et art : entre ignorance et antinomie**

Avant d'examiner l'antinomie « initiale » et quasi ontologique entre l'art et la gestion rappelons quelques définitions de l'art, des arts et de leurs liens avec les sens ainsi

### **1.1. L'art et les sens**

#### **1.1.1. De l'art aux œuvres d'art**

L'art est une habilité, un savoir-faire, un talent ; savoir-faire inné et production géniale pour Kant. Chez Hegel l'art est appréhendé comme mode d'expression de l'absolu et de la révélation de la vérité atteignables par la médiation du sensible. Contrairement à l'artisanat, les « Beaux-arts » sont à la recherche, de manière libre, du beau sans préoccupation d'une quelconque utilité (« *la jouissance désintéressée de l'art* »), soit par l'imitation et la reproduction fidèle d'un modèle préexistant ou de la nature, soit par la création et l'imagination en l'absence de modèle.

---

<sup>1</sup>Nous utilisons cette expression comme clin d'œil à la « main visible du manager » par rapport à la main invisible du marché. Cette main pouvant être picturale, théâtrale, cinématographique...Finalement la main visible du manager/dirigeant comporte-elle une dimension artistique ?

<sup>2</sup>Il s'agit par exemple d'une expression utilisée par la Professeure Véronique Perret lors d'un entretien vidéo à XERFI Canal sur le thème de « L'art, les émotions, le management » (13 Mai 2014) – <http://www.xerficanal.com/emission>

Soulignons que l'expression « œuvres d'art » est plus tardive et que le « chef d'œuvre » est le produit par lequel un apprenti témoigne de sa capacité à devenir maître à son tour. L'art, devenu plus démocratique, voire de masse, s'affranchit de la recherche du Beau, de l'absolu et de l'élévation spirituelle pour une visée esthétique, de plaisir et d'émotions immédiats. L'art est une activité et le produit de cette activité (œuvres d'art) qui s'adressent aux sens, aux émotions, aux sensations, aux intuitions, à l'intellect...d'un public, donc d'une partie prenante. Au cœur du réseau des acteurs de l'art nous trouvons le point de vue de l'acteur produisant et créant ainsi que le point de vue du regardant, de « l'entendant-écoutant », du « voyant-regardant », du « respirant-sentant-ressentant » ... L'art est relationnel, il alimente une relation esthétique (Genette, 2010 ; Schaeffer, 2015) même si elle ne s'y restreint pas.

Sans alimenter, et encore moins sans trancher, des débats anciens, nous rappelons les principales catégories d'art. Les classifications des arts ont évolué au fil des siècles sous l'impulsion, en particulier, de philosophes. Architecture, sculpture, peinture, musique, poésie, ces cinq arts se situent, selon Hegel, sur un continuum allant du moins expressif/plus matériel au plus expressif/moins matériel. L'architecture et la sculpture sont qualifiées d'arts du volume, tandis que la peinture et le dessin sont des « arts de la surface ». Puis le nombre d'arts est allé croissant : 6 : arts de la scène ; 7 : cinéma ; 8 : arts médiatiques (radio, télévision, photographie) ; 9. Bandes dessinées ; 10 : jeu vidéo ; 11. Autres dont gastronomie, parfumerie... arts technologiques exploitant l'électronique, le laser...et de plus en plus les arts du numérique (Diouf, 2010). Soulignons que ces frontières, ici comme ailleurs, peuvent être poreuses, et les arts s'enchevêtrer, par exemple, la peinture et la sculpture, l'encre et la photographie... Et finalement peu importe les classifications, art du mouvement et du vivant, art du repos et de la contemplation, art pictural, art plastique, art musical, arts mineurs ou majeurs, d'élite ou de masse, seul compte désormais, comme une lame de fond, l'imprégnation de l'art dans le champ de la vie sociale et économique toute entière. L'art ne se donne plus comme mission la recherche de la Vérité, de la beauté absolue mais contribue plus humblement à générer des expériences de consommations esthétiques, ludiques et émotionnelles stimulant les sens<sup>3</sup>.

### **1.1.2. L'art par les sens**

L'essentiel est que l'art et ses dérivés touchent « *homo sentiens* » (Lipovetsky et Serroy, 2013). L'art est mobilisation, mise en mouvement des sens, c'est-à-dire les organes qui président à l'appréhension immédiate du monde<sup>4</sup>. L'évolution humaine a entraîné le développement de l'œil au détriment de l'oreille... l'homme debout a moins besoin d'écouter et de « renifler ». Le toucher, l'ouïe et l'oreille seraient des sens supérieurs et plus objectifs que ne le sont l'odorat et le goût. A priori évidente, la structuration en 5 sens est discutée notamment par Diderot qui voit dans le toucher l'essence des sens car les 4 autres ne seraient que des déclinaisons du premier : toucher avec le regard, toucher avec l'olfaction, toucher avec le geste de goûter. Kant fait en cela une distinction entre les arts de la délectation, plus en rapport à la matière, de ceux de la connaissance, se référant aux images et aux sons plus immatériels. L'art et chacune des catégories d'art<sup>5</sup> toucheront à des degrés divers les sens même si certaines correspondances semblent plus évidentes et directes que d'autres (par exemple la musique mobilisera l'ouïe).

---

<sup>3</sup>A la fois dans une perspective esthétique, de distraire, de plaire mais aussi de troubler, voire de choquer.

<sup>4</sup>Définition du dictionnaire des concepts philosophiques (Larousse, 2007, p738)

<sup>5</sup>Sans compter par exemple qu'il est possible de classer l'art moderne et contemporain en 5 grandes catégories (selon un cheminement historique) et environ 150 « écoles » (Dempsey, 2018).

Les arts « dominants » mobilisent plutôt les sens de l'équilibre et que les sens chimiques (sens olfactif et gustatif) : l'ouïe pour entendre et écouter grâce à nos oreilles ; la vue afin de voir et regarder grâce à nos yeux ; l'odorat et nos capacités olfactives afin de sentir grâce à notre nez ; le goût et nos capacités gustatives grâce à notre bouche et notre palais ; enfin le toucher grâce à nos membres et notre peau. La peinture, la sculpture et l'architecture seraient arts du regard ; la musique celui de l'oreille ; la sculpture celui du toucher ; la gastronomie et l'œnologie ceux de l'odorat et du goût... (en y incluant les parfums). Ces correspondances, pour exactes qu'elles soient, sont simplificatrices. La musique, après l'ouïe, ne finit-elle pas par toucher tout le corps, à le faire vibrer et à lui donner l'envie de se mouvoir...de danser ? En outre certains artistes, notamment peintres, représentent les cinq sens dans une même oeuvre (L'allégorie des cinq sens, Jan Bruegel Le Vieux (1568-1625), Peter Paul Rubens (1577-1640), 1617, Musée du Prado, Les cinq sens, Louis de Caullery (1580-1621), Scène galante, Musée de Cambrai). Venons-en au rapport entre l'art et la gestion. On constate, avant que des rapprochements ne s'opèrent, que l'art « désintéressé » ne peut avoir qu'un lointain rapport avec la gestion et ses présupposés rationnels, économiques et de rentabilité.

## **1.2. Art et gestion : un antagonisme ontologique... où il n'est question que de « désintéret », de philanthropie et de divertissement ?**

L'art, en tant que pratique ou production désintéressée, sans intention de rationalité économique, serait par définition en contradiction avec l'économie et le profit. L'art se distingue de la nature et de la science. Posé en ces termes, d'emblée l'art serait antinomique des sciences... notamment de gestion.

### **1.2.1. L'art : divertissement ou détournement des activités de gestion et de management du dirigeant ?**

L'art ne pourrait alors être appréhendé uniquement que comme un dérivatif du quotidien, un simple divertissement, voire comme un détournement des préoccupations opérationnelles et économiques du dirigeant. Tandis que Nietzsche estimait que « *nous avons l'art pour ne pas mourir de vérité* », le dirigeant, notamment de PME, particulièrement attentif aux contingences opérationnelles de court terme et au fonctionnement de son entreprise, pourrait, à l'idée de faire rentrer l'art dans son entreprise, se sentir éloigné de la « vérité du terrain » ou avoir l'impression qu'elle l'en détournerait. Le cinéma, le théâtre et les romans, comme arts fictionnels, sembleraient peu compatibles avec les « histoires bien réelles » de l'entreprise. La thèse inverse est également soutenable : face à la nécessité du réel et à la pression du concret, l'art pourrait agir en contrepoids, en sollicitant et favorisant, l'imaginaire et l'abstraction du dirigeant et ainsi lui ouvrir de nouveaux champs de possibles et de souhaitables. L'art et les œuvres d'art pourraient être appréhendés comme des ressources salvatrices, reposantes et apaisantes, permettant au dirigeant de s'extraire de la pression et de l'exigence quotidiennes de la performance dans la perspective d'un management plus serein. Pourquoi le dirigeant serait moins qu'un autre « *homo aestheticus* » ? Finalement, l'alternative est la suivante : l'art comme détournement du réel du dirigeant (l'art comme perturbateur) ou l'art comme contrebalancement au réel du dirigeant, l'art comme dérivatif d'un quotidien dense et stressant ? Les deux hypothèses sont acceptables.

### **1.2.2. Un écho à l'affrontement Friedman contre Freeman ?**

Cette antinomie rejoint peu ou prou le débat déjà ancien que l'on pourrait qualifier de « *Friedman contre Freeman* » ; celui de l'action intéressée contre l'action philanthropique

charitable et altruiste<sup>6</sup>, associé à l'art. Il n'y aurait point de salut dans une dépense et un coût non couvert par une recette (Friedman) tandis qu'il faudrait saluer les actions permettant de répondre de façon satisfaisante aux parties prenantes de l'organisation (Freeman, 1984) y compris dans une visée non seulement instrumentale mais aussi normative. Porter et Kramer (2002) dans « *The competitive Advantage of corporate Philanthropy* » estiment que les firmes peuvent utiliser leurs efforts de charité afin d'améliorer leur contexte compétitif là où elles opèrent. Il s'agit d'intégrer le management de la philanthropie aux autres activités de l'entreprise et non seulement de le reléguer aux relations publiques. Dans leur lignée, Phanael (2011,2016), Kramer et Pfitzer (2017), Pfitzer (2017) resituent leur propos dans une perspective, respectivement de « valeur relationnelle », de « shared value » ou de « valeur mutuelle ». Finalement, pour Fialho et Rodrigues-Ely (2007), « Le défi d'une gestion performante (...) est de maîtriser à la fois le rationnel (analyser, compter, gérer) et l'intangible (l'irrationnel)<sup>7</sup> ».

De leur côté, peu à peu, les mondes de l'art se sont emparés de la gestion et du management afin de créer, de diffuser, d'organiser, d'animer, de maîtriser...leurs activités.

### **1.3. Une progressive main tendue réciproque entre « art » et « management »**

L'art et le management conserve leurs spécificités mais en quelques sorte un dialogue s'engage ; d'une certaine distance, voire d'une certaine « hostilité » on passe progressivement à la naissance « d'affinités ». La littérature montre que ces champs passent d'un éloignement à un rapprochement conduisant à de riches conjonctions et imbrications. Notre état de l'art montre un certain rapprochement, un certain élan du management vers l'art et de l'art vers le management. On qualifie ce double mouvement de : « managérialisation de l'art » et « d'esthétisation du management » (Encadré 1).

#### **Encadré 1. Un double mouvement de rapprochement entre art et management**

*Esthétisation du management*  
 Management -----vers-----→ art  
  
 « *Managérialisation de l'art* »  
 Art -----vers-----→ Management

## **2. La « managérialisation de l'art » : intégration et diffusion du management en milieu artistique**

La « managérialisation de l'art » peut être appréhendée au moins sous trois angles : elle s'opère à trois niveaux (individuel, organisationnel et sectoriel) ; elle se manifeste dans la production

<sup>6</sup>Ces trois mots se partagent les titres des articles de revues scientifiques sur la thématique (Barnard, 1997 ; Brammer et Millington, 2004 ; Good et al, 2001 ; Godfrey, 2005 ; Logsdon, 1990 ; Navarro, 1988...).

<sup>7</sup>Une première tension existerait mais il s'agirait de la dépasser, de la réconcilier, d'être dans un « à la fois » ou « un en même temps ».

d'écrits et de revues spécialisées et de gestion ; enfin, le management est également une source d'inspiration pour certains arts, parmi lesquels le cinéma.

### **2.1. Les trois niveaux de la « managérialisation de l'art »**

L'intégration et la diffusion de la gestion et du management dans le secteur artistique peuvent être appréhendées sous trois angles. L'art s'empare du management au niveau individuel, organisationnel et sectoriel. Premièrement, l'artiste est devenu aussi un manager de ses œuvres (se faire connaître, communiquer, définir une stratégie de prix, vendre...). Comme le suggèrent Lipovetsky et Serroy (2013) on assiste à « *l'avènement de l'artiste en entrepreneur* » (2013, p98) et de citer le cas moderne<sup>8</sup> d'Andy Warhol. Deuxièmement, l'art produit et valorisé par des actions collectives organisées questionne inmanquablement la gestion et le management d'organisations support. Ces organisations ne sont pas à l'écart de préoccupations de pilotage et de performance. Comme l'indiquent Lipovetsky et Serroy (2013) « *avec le capitalisme artiste triomphe le management des productions culturelles* » (p51). Certains managers d'organisations artistiques n'hésitent d'ailleurs pas à employer et s'approprier le vocable gestionnaire voire « stratégique », tel est le cas de David Walsh (Encadré 2).

#### **Encadré 2. Le « M.O.N.A » de WALSH : entre l'art de la stratégie et stratégie artistique...**

David WALSCH était un joueur de jeux de hasard (« Black jack... ) et de paris hippiques. Il a bâti sa fortune sur ces jeux en prétendant s'être basé sur les mathématiques afin d'accroître ses chances de gagner. Il raconte qu'en 1991 il avait missionné un ami afin de jouer en son nom dans un casino en Afrique du Sud. Il gagna 18 000 euros mais ne pouvait pas sortir cet argent du pays. Par contre, il tomba sous le charme d'une très ancienne porte de palais nigérienne qui était mise en vente au prix de 20 000 euros. Il en proposa 18 000 euros... il en devint l'heureux propriétaire. Son aventure vers l'art commença ainsi. Une histoire de sérendipité ! La fortune accumulée par David WALSCH lui servit à créer le « M.O.N.A » (Museum of Old and New Art) à Hobart la capitale de la Tasmanie (Ile au sud-est de l'Australie). Ce musée ouvrit ses portes en 2011. Il est un mélange d'époques, de styles, de genres où l'on ne trouve ni titre de l'œuvre, ni le nom de l'artiste, ni l'époque, le tout dans la pénombre. Aux arts visuels est associé un festival sonore et musical. Pour David WALSCH, « *l'architecture est un art contraint puisqu'il faut respecter un budget et les lois de la physique (son musée est installée en bord de mer en souterrain), de la même manière collectionner des œuvres d'art est une frénésie contrainte, on aimerait tout acheter mais c'est impossible, il faut faire des choix et à partir de là tenter d'élaborer une stratégie* ». Par contre, selon l'un des deux conservateurs du musée, Olivier Varenne, « la stratégie c'est pas de stratégie ! La stratégie c'est de se laisser aller...c'est une stratégie anti-stratégie des autres musées », bref une source de différenciation.

Source. Arte, 18 Avril 2020, 11H30

Troisièmement, l'art, n'est pas aussi et seulement un marché abstrait sur lequel la valeur et les transactions sont, par définition, assez diversifiées et largement irrationnelles, mais aussi et surtout un secteur économique à part entière, « *un complexe économique-esthétique* »<sup>9</sup> selon

<sup>8</sup> Précisons qu'il s'agit du cas « moderne » emblématique mais que bien avant lui l'utilitarisme, voire, l'affairisme, de certains artistes furent présents (Tintoret par exemple).

<sup>9</sup>Ce complexe comprend l'industrie des arts et de la culture, de la mode, de la beauté, de la décoration, du luxe, de l'architecture et du design des lieux commerciaux, les monuments classés, les lieux d'expositions, les villes...Dit autrement le « capitalisme transesthétique » ne se réduit pas au marché de l'art, au contraire, ses territoires sont bien plus vastes...jusqu'aux fonds de placement en art.

l'expression de Lipovetsky et Serroy (2013). Le management du secteur de l'art ou des activités culturelles devient alors une réalité<sup>10</sup>.

## **2.2. La « managérialisation de l'art » dans la production écrite et académique**

Depuis plusieurs décennies déjà nous trouvons des ouvrages sur le management des organisations artistiques et culturelles. Nous identifions par exemple la première édition du livre de Bymes intitulé « *Management et les arts* » dès 1973. D'autres parutions se sont succédées : Kaiser (2018), Voltz (2017), De Vereaux (2018). Sur le plan académique soulignons l'existence de revues spécialisées, la revue pionnière « *Journal of Arts Management, Law and Society* » dont le premier numéro date de 1969/1970 et la revue « *International Journal of arts management* » qui date de 1998. L'un des articles du premier numéro de la revue pionnière fut « *Business-Art – Economic Dilemma* » (Mac Lellan, 1969). La recherche en sciences de gestion se fait l'écho du progressif apprivoisement, de manière plus ou moins exhaustive et harmonieuse, de la gestion et du management par les organisations culturelles et artistiques. Par exemple, Datry (2009) souligne la tension entre art et management dans un opéra. Le même auteur, associé à Horvath (Datry et Horvath, 2013), propose en outre de mobiliser la méthodologie de la recherche-intervention et l'approche « qualimétrique » afin d'aider un changement au sein de deux théâtres. Duprat et al (2020) étudie le rôle des méta-organisations comme soutien à la créativité des organisations culturelles en exploitant le cas de la Friche de la Belle de Mai à Marseille créée en 1992. Par ailleurs, certaines organisations artistiques n'hésitent pas à coopérer avec des entreprises, notamment des PME, à l'occasion de transfert de technologies, par exemple dans le domaine de l'art numérique (exemple du CUBE, Ramanantsoa et Riot, 2010). Plus récemment, Schnugg et Sung (2020) ont proposé une perspective organisationnelle de la collaboration entre art et science en soulignant les opportunités et les challenges qu'ouvrent les plateformes collaboratives avec les artistes. En outre certaines revues généralistes en sciences de gestion et management ont consacré de manière ponctuelle un numéro spécial à l'art et aux activités culturelles. Nous pouvons citer la « *Revue Française de Gestion* » (2003), le « *Journal of Business Strategy* » (2010) et la revue « *Scandinavian Journal of Management* » (2014). Pour ces revues l'art et la culture deviennent plus que des terrains de recherche mais de véritables objets de recherche à part entière. Enfin soulignons qu'une partie de ce secteur trouve ses sources d'inspiration dans la vie même des entreprises.

## **2.3. Le management comme source de création artistique : l'exemple du cinéma**

Le management et la gestion, et plus largement le capitalisme, souvent au travers de ses excès ou de ses défaillances, deviennent des sujets de création et de production théâtrale, littéraire, cinématographique. S'opère alors une lecture esthétique du management mais plutôt dans « une posture critique de l'art » (Perret, 2013).

## **3. Vers une « esthétisation de la gestion et du management »**

*« Embellir, séduire, innover, distraire » : telles sont les lois d'airain du capitalisme artiste »  
(Lipovetsky et Serroy, 2013, p154)*

---

<sup>10</sup>Selon Lipovetsky et Serroy (2013) il s'agit là de l'une des facettes de l'esthétisation du monde. Le secteur de la culture et de l'art, directement et indirectement, (selon les contours que l'on y met) génèrent une activité économique et des emplois non négligeables. On pourra lire avec intérêt Viard et al (2020) concernant l'évolution de la co-gestion du secteur cinématographique.

De son côté le management s’empare de l’art, notamment afin de devenir plus « acceptable », plus légitime et finalement « s’embellir ». On assiste en effet à une certaine « *esthétisation du management* ». Certains n’hésitent pas à évoquer l’idée, qu’au-delà même que le management serait un art, d’un management par l’art. L’art deviendrait alors un outil, un instrument de management. « *L’art et les artistes seraient devenus un modèle de management (...) dans lequel les parallélismes et les similitudes entre artiste et entrepreneur sont soulignées* » (Lipovetsky et Serroy, 2013, p71). Avant d’envisager l’art comme un instrument de management il fut d’abord envisagé sur un plan métaphorique et donc imagé.

### **3.1. La tentation métaphorique : « le management comme un art »**

Le management tirerait sa proximité avec l’art de manière métaphorique. Ainsi la métaphore permettrait une lecture artistique du management<sup>11</sup>.

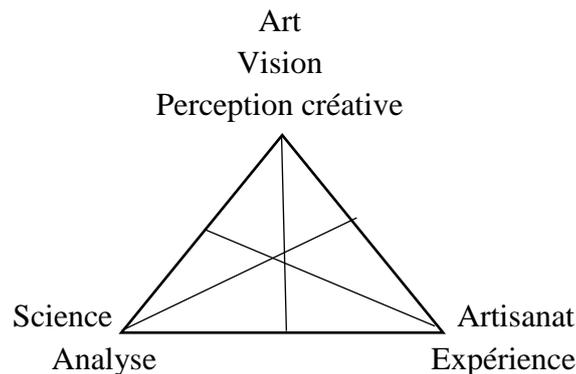
#### **3.1.1. Boettinger, Vail et Mintzberg : les précurseurs**

L’art du management est une manière de rendre « plus beau », de légitimer, voire de magnifier l’activité managériale en lui accordant le statut d’art (Mintzberg ; « *L’art du management* », H.E.C, Paris Dunod, 2008). Heitz (2013) prône également d’aborder le lien entre art et management par le biais d’une métaphorique généralisée pour approcher l’œuvre d’art et développer la créativité. Il reprend la définition de la métaphore fournie par Aristote « *transfert à une chose d’un nom qui en désigne une autre (...)* ». Le management est régulièrement envisagé *comme* un art. Le management serait, à la fois, un talent, une compétence maîtrisée, et un art en ce qu’il est conditionné par une habilité sensible et sensorielle afin de « mener » les hommes vers la vision stratégique du dirigeant. L’un des premiers à envisager cette métaphore est Henri Mintzberg (2008) faisant suite à Henry Boettinger (1975). Pour l’auteur, « *Perhaps if on takes the comparison of management to art seriously, he will find that it has some important implications for modern managerial practice* » et de poursuivre : « *art is the imposition of a pattern, a vision of a whole, on many disparate parts so as to create a representation of that vision (...)* » (Boettinger, 1975, p54). L’auteur met en avant le triptyque « *craft, vision and communication* » en ces termes : « *Just as artists need to master their crafts, business managers need to perfect their skills in dealing with people and in expressing themselves verbally ; just as artists need visions and passion to realize them, managers need imagination and audacity to redesign their organizations (...)* ». En outre, les dirigeants se doivent de créer du sens au travers une vision stratégique faisant sens ; sens partagé. Boettinger (1975) estime qu’un artiste possède deux qualités : la compétence (« *technical skill* ») et l’imagination (« *the facility of mind to arrive at visions* »). Vail (1989) comparait déjà le management à un art du vivant et du spectacle. Pour sa part, Mintzberg articule le management autour des trois sommets d’un triangle « *Art, artisanat et science* » (Figure 1). Selon que le manager s’oriente vers l’un ou l’autre des trois sommets, son style de management en découlera. Plus il sera tourné vers l’art, plus il sera intuitif et narcissique (« *l’art pour l’art* »), tandis que plus il sera porté vers l’artisanat, plus il sera mobilisateur, et plus attiré vers la science, plus le manager sera un cérébral et un calculateur. Pour Mintzberg, l’idéal est d’exercer un management équilibré se situant plutôt au centre de ce triangle.

---

<sup>11</sup>Notons récemment l’article d’Hervé Laroche : « *Observation as photography : A metaphor* » Revue M@n@gement, 2020, 23(3), pp79-99

**Figure 1. Le management vu comme un art, un artisanat et une science**



Source. Mintzberg, 2009, p21

### **3.1.2. Littérature et musique : sources d'inspiration métaphorique et de pédagogie pour le management**

A l'image de « *Au bonheur des dames* » d'Emile ZOLA, qui peut être également interprété comme les prémisses du marketing et du marchandisage, un certain nombre d'œuvres littéraires peuvent être relues sous un prisme et avec des lunettes managériales. Certains auteurs mobilisent la métaphore au service du management en puisant dans des oeuvres artistiques. Tel est le cas de Paul Corrigan (2000) qui analyse l'œuvre de William Shakespeare afin d'en tirer des leçons en matière de leadership<sup>12</sup>. Avant lui James March avait déjà pris le parti de s'appuyer sur la littérature (Cervantès, Shakespeare, Tolstoï) afin d'en tirer des enseignements dans ces domaines (Lambert, 2016)<sup>13</sup>.

Soulignons que lorsqu'on évoque l'idée « d'enseignements » il faut l'entendre aussi en termes pédagogiques. Il n'est alors pas étonnant qu'une partie de la littérature sur l'intégration des arts dans le management proviennent d'une perspective éducationnelle. Suite à la littérature du début des années 2000, Nissley (2010) confirme que « (...) *arts-based learning has emerged as a new pedagogy in management education* » (p9). Perret (2013) estime clairement qu'il faut repenser la pédagogie du management au travers de l'art.

Enfin l'image du chef d'orchestre en musique est également sollicitée et fait particulièrement sens appliquée au dirigeant de PME car il doit notamment attribuer les rôles à chacun, coordonner les uns et les autres afin que la partition soit interprétée de façon cohérente et dans une direction signifiante. Le dirigeant de PME est aussi un « homme-orchestre » puisqu'il est depuis longtemps acté qu'il est le plus souvent polyvalent (relation fournisseur et client, lien avec l'administration, présent sur le plan opérationnel...<sup>14</sup>). En résumé, le management

---

<sup>12</sup>Sept leçons sont exposées : « ne pas être ambitieux aux dépens de la moralité » ; « Arrêter la procrastination » ; « Se méfier des flatteurs » ; « Enthousiasmer par le discours » ; « Ne pas se fier aux rumeurs » ; Faire confiance à son instinct » ; Etre reconnaissant ».

<sup>13</sup> Nous pourrions ajouter la métaphore du jazz de Karl Weick à propos de l'improvisation organisationnelle.

<sup>14</sup>Une autre image issue de la danse peut aussi être riche d'enseignement : le tango argentin. Ce dernier associe savoir-faire technique, écoute, relation sociale, émotion et plaisir...et l'improvisation. Toutes ces qualités mobilisées conjointement feront que la « *danse managériale* » sera réussie.

deviendrait esthétique et « sensoriel ». De manière institutionnelle, conserver trace de sa généalogie dans un musée<sup>15</sup> en constituerait une manifestation.

L'appel à la métaphore n'est toutefois pas sans écueil. L'un des risques est de privilégier l'effet sémantique au détriment de la cause qu'elle devrait servir ; avatar s'il en est d'une rhétorique mal maîtrisée. La focalisation sur la métaphore elle-même peut faire passer au second plan le sujet qui a fait l'objet du transfert sémantique (ne retenir que l'idée d'art au détriment du management). En contrepoint, cette tentation métaphorique peut aussi déboucher sur des approches plus pragmatiques. En cela nous rentrons dans une ère de tentative d'instrumentalisation de l'art au service du management.

### **3.2. La(les) tentative(s) d'instrumentalisation de l'art par le management**

Plus récemment, notamment du côté des cabinets de consultants en GRH et en développement personnel, on trouve des propositions commerciales invitant les dirigeants d'entreprise à faire « entrer l'art » dans le management, non plus de façon métaphorique, mais de manière concrète, factuelle, instrumentale. Toutefois, les tentatives d'instrumentalisation ne sont pas nouvelles<sup>16</sup>. Nous les trouvons, dans le champ du marketing et du mécénat, même si ce dernier s'exerce au nom de la responsabilité sociale d'entreprise, puis au sein des pratiques managériales.

#### **3.2.1. Du marketing... sensoriel au mécénat culturel**

Il faut admettre que le marketing n'a pas attendu de devenir « sensoriel » afin de prendre en considération de façon implicite ou explicite l'art dans ses activités. Depuis longtemps déjà, le monde marchand apporte de la valeur, non seulement d'usage et d'échange, mais également esthétique (Lipovetsky et Serroy, 2013) et sensoriel<sup>17</sup>. Il est devenu assez classique de citer l'exemple de Boucicaut et son « bon marché » transformé en « Palais de rêve » (Lipovetsky et Serroy, 2013) et de « spectacle » pour ces dames. Aujourd'hui, un « bon » responsable d'entreprise/dirigeant doit avoir une sensibilité « artistique, créative afin de comprendre l'imaginaire de son produit, de sa marque, son sens profond, son territoire émotionnel » (Fialho et Rodrigues-Ely, 2007). Cette citation retient notre attention à trois égards :

- La sensibilité « artistique, créative » du dirigeant serait une condition afin d'être « un bon manager ». Cette dimension deviendrait une sorte de norme prescriptive.
- La finalité recherchée est essentiellement d'ordre marketing. Un pan de la recherche en marketing s'est développé dans une direction sensorielle (Daucé, 2012 ; Anaba et al, 2014). Le marketing sensoriel est traité sous l'angle des différents sens : dimension tactile, dimension sonore (Rieunier et al, 2017), dimension olfactive (Daucé, 2012 ; 2017). Ainsi, les parfums, la musique, la couleur, la lumière, la température, les textures... sont appelées à la rescousse du management des produits, de la marque et du point de vente.

Sans prétendre ici à l'exhaustivité car ce n'est pas l'objet central de ce travail, on peut estimer que c'est dans le domaine publicitaire que l'inspiration artistique est la plus forte. En effet de

---

<sup>15</sup>En évoquant l'idée de Musée notons la création récente (Février 2020) du « Musée du management » à l'université de Paris-Dauphine sous l'impulsion d'Albert David, Sébastien Damart, Sonia Adam-Ledunois et Stéphanie Pitou. Les initiateurs précisent que la vocation du musée est « *observer le management c'est être capable de recul critique. C'est donc regarder l'histoire du management et de ses idées* » (2020).

<sup>16</sup>Des actions en faveur de la diffusion et de la pratique culturelle et sportive des salariés furent développées depuis très longtemps par les entreprises industrielles. Par exemple l'entreprise Pechiney Ugine Kuhlmann, sur son site de Boisthorel à Rai dans l'Orne (Normandie), avait créé une salle de théâtre et de sport au début du 20<sup>ème</sup> siècle.

<sup>17</sup>Pour des développements complets voir leur ouvrage cité en bibliographie.

nombreuses campagnes ont puisé leur source de créativité en utilisant des œuvres, notamment picturales, très connues (par exemple, publicités de Nokia, La Poste, Lego... inspirées de l'art pictural de Michel-Ange (1475-1564).

Non dénuée d'une finalité en termes de communication, l'art, la culture, le patrimoine, s'insèreraient plus largement dans une politique de responsabilité sociale d'entreprise. Le mécénat y tiendrait une place imminente. Pour Good (2001) l'engagement « mécénique » des entreprises est clairement une mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. Le mécénat correspond à une affectation de ressources à une œuvre ou une activité artistique et culturelle mais sans but lucratif (en bénéficiant d'un avantage fiscal, loi « Aillagon de 2003 -). Il regroupe le mécénat financier (don), le mécénat en nature et le mécénat de compétence. Ce dernier se définit comme la mise à disposition d'expertises professionnelles ou personnelles de collaborateurs volontaires, pendant leur temps de travail et en accord avec leur employeur, à des structures d'intérêt général locales (associations, fondations, collectivités locales). Il peut prendre deux formes : la prestation de services (en vue de la réalisation d'une tâche déterminée) ou le prêt de main-d'œuvre. Des plateformes spécialisées y sont dédiées (ex : KOEO).

Le mécénat peut s'organiser de trois manières : le mécénat en régie (organisation internalisée) par et dans l'entreprise, le mécénat via une organisation externalisée par exemple au sein d'une fondation ou « collaborative » (au sein d'un club d'entreprises) ou le mécénat « collaboratif ». Selon Huynh, ce mécénat « *va du simple don ponctuel (...) à la mise en place d'une structure pérenne vouée à survivre à ses fondateurs* » (*La fondation – Cartier, Vuitton... - par exemple implique un engagement durant 5 années et à hauteur de 150 000 euros*). Dans le même temps, en faire un acte personnel peut poser un problème sur le plan interne et managérial. Si nous avons distingué le mécénat du management, il ne s'agissait uniquement pour des raisons de clarification et de classification. Des actions de mécénat, notamment d'ampleur doivent emporter à minima la non désapprobation des salariés et au mieux leur adhésion au risque que ces derniers n'y perçoivent « qu'une forme de caprice du dirigeant » ou « une forme d'élitisme » même dans le cas où un enjeu d'intégration territoriale se joue (Huynh, 2019). Toutefois « la proximité renforce le caractère fédérateur du mécénat » (Huynh, 2018). L'art serait perçu comme source de lien social potentiel avec la communauté locale ou comme processus local de légitimation de l'existence de l'entreprise dans son territoire, à l'image de la façon de l'envisager comme avec des opérations de « parrainage sportif » (Jouny et Phanuel, 2014)<sup>18</sup>. D'après Schnugg (2016) le lien entre l'art et le management va au-delà de la collecte de fonds et du sponsoring. Selon elle il existe une multiplicité de « *workarts* » ou « *arts-based initiatives* ».

La transposition et la mobilisation de l'art ne sont-elles pas plus fortes et intenses lorsqu'elles s'insèrent dans une logique d'intervention théâtrale ? Il s'agit là de l'autre direction prise par l'instrumentalisation de l'art dans l'entreprise mais cette fois en touchant au plus près des activités des hommes au travail et du management.

### **2.2.2. L'art, un instrument au service du management : « théâtre d'entreprises » et « scènes de management »**

---

<sup>18</sup>Huynh (2019) souligne, en s'appuyant sur l'étude « Admical » la complémentarité des actions de mécénat et de sponsoring culturel et sportif.

Laurent Lesavre (2013) identifie de multiples « scènes de management »<sup>19</sup>. Il propose un manuel du théâtre d'entreprises qu'il qualifie de « nouvel outil au service du management » dans lequel il expose la manière d'utiliser le jeu théâtral comme facteur de résolution de problèmes humains et managériaux (gestion du changement, conflits, gestion du stress...). Il date ces premières expériences au milieu des années 1990. En ce sens l'art contribuerait à « l'intelligence émotionnelle », c'est-à-dire à une intelligence duale composée d'une habilité cognitive et de traits de personnalité. Pour leur part Goleman, Boyatzis et McKee (2002) estiment que le succès du manager ou du dirigeant relève plus d'une dimension émotionnelle que cognitive. De ce point de vue, l'art serait un contributeur pertinent à l'activation d'émotions positives.

Face à la demande de démarches et d'outils améliorant le management de l'entreprise et de ses résultats attendus (performance, cohésion, bien être...) s'est développée une offre de services basée sur des ressources et compétences artistiques, qu'illustre les intervenants dans le domaine du théâtre d'entreprise (par exemple des entreprises comme « *Scènergie* » qui se présentent comme « *déclencheur d'émotions positives en entreprise* » (la joie, l'enthousiasme, l'espoir...). Une organisation pionnière et leader comme « Théâtre à la carte » (créée en 1992) positionne clairement ses prestations comme du théâtre au service de la communication interne de l'entreprise fondée sur l'humour et le burlesque afin de dédramatiser certaines situations. Les scénettes sont plus ou moins co-construites et co-produites avec les dirigeants et les participants. Citons encore l'exemple de « Art & Management » qui propose « *une transformation des organisations et des individus* ». Sur leur page internet de présentation le cabinet estime que « *jusqu'à la fin du siècle dernier, le Bien et le Bon étaient essentiels (...). Le beau n'était pas pris en compte* ». Il se fonde sur une « *esthétique du management pour développer le Beau dans les organisations en considérant les processus et le facteur humain* ». Ces pratiques supposent le plus souvent l'intervention d'un cabinet associé à des artistes et non pas aux salariés même s'ils peuvent devenir eux-mêmes acteurs de scènes construites par le consultant. Tout dépendra du besoin et de la demande initiale de l'entreprise.

Dans un tout autre esprit, nous pourrions ajouter, avec Lipovetsky et Serroy (2013), la théâtralisation des congrès et autres séminaires d'entreprises qui deviennent de véritables « shows » au cours desquels des musiciens peuvent jouer en « live », où sont mobilisés, jeux de lumières, écrans géants, attractions diverses, choix de lieux « magiques » (Châteaux, centres d'art contemporain...).

Au-delà de l'existence de cette offre artistique commerciale de la part de prestataires dirigée vers les entreprises, nous trouvons également des « dirigeants-artistes » qui sont à la fois les initiateurs, créateurs et acteurs au sens théâtral. L'exemple de Bruno ROST, dirigeant de l'entreprise « WorldCast », alias « Toni Rostini », est sur ce plan remarquable et extraordinaire. Il illustre les interactions et cette hybridation entre gestion, management et art.

## **Conclusion**

Ce document avait pour ambition de structurer les liens entre art et gestion/management dans la littérature académique afin de mettre en exergue leur hybridation. D'une sorte « d'ignorance polie », voire d'opposition et sans réelle influence réciproque, « l'art » et le « management » se

---

<sup>19</sup> Un esprit chagrin et critique pourrait estimer que le « monde de l'organisation » est déjà en soi « un grand théâtre » ou une grande scène où se jouent de multiples pièces de théâtre. Le théâtre aurait finalement investi l'entreprise de longue date dans laquelle les jeux d'acteurs sont complexes.

sont progressivement rapprochés selon deux mouvements complémentaires : l'un de « *managérialisation de l'art* » et l'autre « *d'esthétisation du management* ». Ces deux orientations se concrétisent selon plusieurs modalités (Encadré 3).

**Encadré 3. Les modalités du double mouvement de rapprochement entre art et management**

« *Esthétisation du management* »  
Management -----vers-----→ art

Exemples : Décoration/divertissement ; métaphore du management comme art, « Lecture managériale de l'art », Musée du management, Marketing sensoriel, Mécénat culturel/artistique et RSE, l'art comme instrument de management interne, l'art comme élément de vision et de création (sens, imagination...)

« *Managérialisation de l'art* »  
Art -----vers-----→ Management

Exemples : L'entreprise comme sujet artistique, Management des organisations culturelles et artistiques, pilotage de coopérations entre organisations culturelles ou non

Si des recherches peuvent s'enclencher et se développer en direction de cette double perspective : « *managérialisation de l'art* » et « *esthétisation du management* », à l'avenir nous privilégierons ce second point de départ. La question de « l'esthétisation du management » devient, au fil des questionnements, de plus en plus stratégique. A l'avenir, il s'agira de combler au moins deux manques :

- Le premier, souligné par Schnugg (2016), qui est celui de l'insuffisance de modèles afin de structurer la prise en compte de l'art dans le management et la stratégie
- Le second est celui, à l'inverse, de recherches qualitatives, notamment par étude cas, en particulier auprès des PME, afin de comprendre ce phénomène.

*Toute reproduction interdite, Juin 2021 ;*

*Référence à citer avec le titre entier du document et prénom et nom de l'auteur*

\*\*\*