

Une médiation des concepts d'arts et de science en gestion

Par Stéphane Chiarello et Gueladan Evariste Sohou

Il est l'art qui accomplit cette identité première de la pensée et de la non-pensée qui définit l'image moderne de l'art et de la pensée. Mais il est aussi l'art qui inverse le sens de cette identité pour réinstaurer le cerveau humain dans sa prétention à se faire le centre du monde et à mettre les choses à disposition¹.

Prologue

Qualifier la gestion de science fait parfois l'objet de débat au sein des intellectuels. Certaines personnes affirment qu'il s'agit davantage d'un art, celui de savoir gérer, tantôt par instinct, tantôt par expérience, le comportement des humains qui parsème les relations au sein des organisations. À la lecture de Tolstoï, nous avons été intéressés de relancer la recherche sur le sujet de l'art en gestion, ce dernier affirmant que :

L'art et la science ont entre eux une relation aussi étroite que les poumons et le cœur ; et si l'un des deux organes est perverti, l'autre ne peut plus fonctionner normalement. La science véritable enseigne aux hommes les connaissances qui doivent avoir pour eux le plus d'importance et diriger leur vie. L'art transporte ces connaissances du domaine de la raison dans celui du sentiment².

On ne souhaite pas repartir ce débat, mais plutôt présenter le parcours qui est le nôtre dans cette quête de réponse sur la difficile médiation entre science et arts. Nous avons réuni les positions des différents auteurs qui ont parsemé notre parcours de chercheurs. Bien que sommaire, l'exercice d'une recension complète se voudrait fastidieux voire impossible, nous présentons nos résultats avec comme fin d'ouvrir la réflexion sur la possibilité de faire discourir science et art, nous éloignant du même coup du rapport dialectique, entre ces deux domaines, que nous considérons vouée à l'échec.

Permettez-nous une digression à savoir que le congrès de la SPSG est pour nous une occasion lancer un ballon d'essai afin de peut-être réfléchir autrement. Lors des congrès, la forme scientifique est privilégiée, ce qui, en soi, se défend tout à fait. Nous proposons ici d'aller dans une autre direction, celle d'adopter principalement le mode du récit, celui que l'on utilise parfois pour illustrer un concept scientifique en mobilisant des exemples terrain de ce que l'on souhaite défendre. Rassurez-vous, notre présentation ne tendra pas pour autant vers l'anecdote ce qui serait vide de sens, mais nous aurons l'occasion de peut-être marier narratif et concept.

¹ Rancière, J. (2001). La Fable cinématographique, Paris, Le Seuil, p. 226.

² Tolstoï, L. (1896). Qu'est-ce que l'art ?, Paris, PUF, p. 206.

Plongeons au cœur de ce narratif. Venir à Toulouse n'a pas été un jeu d'enfant. Bien que nous avons écrit plus d'une vingtaine de page sur le sujet. Bien qu'un jury expert ait retenu comme, digne d'intérêt, le sujet proposé, un comité universitaire, celui qui attribue les frais de séjour, remettait en question la pertinence de notre présence devant vous. La raison, sujet trop abstrait, manque de scientificité. Veuillez démontrer, monsieur, la pertinence pour vos cours de gestion. Il est à spécifier que ce comité est formé de gens dans tous les domaines, essentiellement scientifique, et que l'absence de penseurs en arts, littérature ou philosophie est à noter, nous sommes donc devant un cas récent où la science prime sur l'art. Point d'intention de généraliser cet événement à l'ensemble des décisions en gestion. Par conséquent, revenons à une analyse plus systématique de notre sujet en abordant, dans un premier temps, l'importance de la science en gestion.

Ce n'est certainement pas devant un parterre d'érudit que je vous apprendrai quelque chose des auteurs que je citerai. Cependant, n'en demeura pas moins que, rigueur impose, nous devons à tous les moins en présenter un portrait.

Acte 1 : La gestion scientifique des travailleurs

La gestion moderne a émergé progressivement grâce à des influences variées, des théories classiques aux approches plus contemporaines, et elle continue d'évoluer pour répondre aux besoins changeants des organisations et des individus. Parmi l'une des approches classiques, les plus notoires, celle de la gestion scientifique développée par Frederick Winslow Taylor sont à retenir. L'efficacité et la standardisation des tâches sont au cœur des préoccupations, nous sommes au centre de *Modern times*, ce film de Chaplin. Henry Ford modifiera la proposition de Taylor afin de faire de l'État un acteur important dans les conditions de travail des travailleurs. Exit l'humanisme, les imprévus ne sont pas pris en compte et les risques n'existent pas, le travailleur étant facilement remplaçable.

La gestion, dans le contexte actuel du marché, a pour but de mettre les personnes, les processus et les systèmes en mouvement afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Ces méthodes se rapportaient principalement aux grandes entreprises, les petites entreprises familiales et artisanales poursuivant un chemin s'appuyant principalement sur les expertises, les habiletés et les compétences acquises par les individus.

Au fil du temps, des approches contemporaines ont émergé, privilégiant les relations humaines, la créativité et le développement du potentiel individuel, transformant ainsi les pratiques de gestion³. N'en demeure pas moins que la scientificité en gestion aura le haut du pavé et qu'ainsi, l'ébauche d'une méthodologie systématique pour l'apprentissage de la

³ Dinaouia, M. et El Gnaoui, L. (2023). Les sociétés de développement local, une solution pour la gouvernance du secteur public : le cas de Casablanca, au Maroc, *Organisations & territoires*, 32, 2.

gestion et l'optimisation des flux de travail sera privilégiée dans les écoles de gestion. C'est tout de même, l'élément principal qui nous permet d'affirmer que la gestion doit être considérée comme une science⁴ en raison de son approche systématique, qui implique l'accumulation organisée de connaissances pour atteindre des objectifs organisationnels⁵.

L'évolution des pratiques de gestion en ressources humaines, des théories classiques aux approches contemporaines, révèle la complexité inhérente à ce domaine. L'accent mis sur la rationalisation et la standardisation, influencés par une multitude de variables humaines et organisationnelles, peuvent expliquer l'orientation scientifique prise par certains chercheurs afin d'organiser les actions.

Scène 1 : La science comme origine

L'histoire brève de l'instauration de l'inscription de la science en gestion n'est pas suffisante pour défendre l'idée que ce champ disciplinaire puisse se réclamer de la famille des sciences. On doit maintenant regarder plus précisément ce qu'est la science.

Selon Fontaine, on pourrait synthétiser la science comme le domaine des connaissances prédominantes, fournissant des explications aux phénomènes les plus obscurs en les simplifiant⁶. Étymologiquement dérivée du latin "scientia" et du verbe "scire" signifiant savoir⁷, la science constitue un système organisé de connaissances sur un sujet donné.

En philosophie, la science s'explique sous plusieurs angles. Selon les empiristes logiques et les philosophes analytiques, la science ne se réduit pas à une activité ou à une forme particulière de connaissance, mais à un ensemble d'énoncés dont la structure logique et la signification sont examinées. Cette explication est défendue tant par Frege⁸, que par Russell⁹ et Wittgenstein¹⁰. La science se présente ainsi comme un ensemble d'énoncés exprimant des propositions vraies, parfois décrite comme une méthode de recherche pour la production de connaissances ou comme un ensemble de disciplines

⁴ Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row Publishers, Inc., 298 p.

⁵ Stout, L. A. (2012). *The shareholder value myth: how putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. Berrett-Koehler, 144p.

⁶ Fontaine, P. (2008). *Qu'est-ce que la science ? De la philosophie à la science : les origines de la rationalité moderne*. *Recherche en soins infirmiers*, 92(1), 6-19.

⁷ Jardine N. *Problems of knowledge and action: Epistemology of the sciences*. In: Schmitt CB, Skinner Q, Kessler E, Kraye J, eds. *The Cambridge History of Renaissance Philosophy*. Cambridge University Press; 1988:685-712.

⁸ Frege, G (1970) [1884] *Les fondements de l'arithmétique*, éditions du Seuil, 236, p.

⁹ Russell, B. (1989, [1905]). *Écrits de logique philosophique*, tr. de Jean-Michel Roy, Paris, PUF, 520 p.

¹⁰ Wittgenstein, L. (1921) *Tractatus Logico Philosophicus*. Gallimard

constituées couvrant différents domaines du savoir¹¹. Kuhn¹² précise quant à lui que la science doit être perçue comme un changement de paradigme, c'est-à-dire qu'une communauté scientifique qui partage un même modèle épistémique voit celui-ci changer. Par conséquent, on ne voit plus la science comme progrès linéaire et cumulatif, mais plutôt comme des révolutions scientifiques qui changent notre rapport au Monde. Les théories anciennes se retrouvent remplacées par les nouvelles. Après ce très bref parcours de ce qu'est la science, il nous reste à plonger au cœur de la gestion afin de mieux comprendre comment cette discipline s'approprie la réflexion scientifique, ses modèles et ses méthodes.

Scène 2 : La naissance des écoles

Face à un parterre érudit, cette section sera volontairement tronquée afin de laisser une place plus importante aux notions et concepts propres à l'art. La genèse des sciences de la gestion, en tant que discipline, est profondément enracinée dans les méandres de l'histoire humaine¹³. Cette longue quête s'inscrit dans un continuum où les théories et systèmes modernes de gestion puisent leur substance dans une réflexion séculaire établissant par le fait même les principes fondamentaux de gestion que nous connaissons aujourd'hui¹⁴. Il n'y aurait pas, dans la majorité des cas, création, mais plutôt adaptation des modèles scientifiques. L'étude du passé permet de contextualiser les défis actuels en matière de gestion, offrant ainsi des perspectives précieuses pour comprendre les dynamiques organisationnelles et les processus décisionnels.

En examinant les origines historiques de la gestion, nous sommes amenés à comprendre comment les sociétés ont développé des méthodes pour répondre aux défis de l'organisation et de la coordination des activités humaines. Cette réflexion nous conduit naturellement à explorer les différentes évolutions conceptuelles en gestion, qui ont façonné les paradigmes de la science de la gestion à travers les âges. Il convient dès lors d'examiner la science de la gestion en distinguant les différentes écoles, la première étant liée principalement à Taylor, Fayol et Weber. Il est indéniable que leurs travaux ont contribué à la formalisation et à la reconnaissance de la gestion en tant que discipline scientifique à travers le développement de principes généraux de l'administration, l'essor des méthodes scientifiques en milieu industriel, conjugué à la création de richesses et aux nouvelles

¹¹ Andler, D., Fagot-Largeault, A. et Saint-Sernin, B. (2002) Philosophie des sciences I et II, Paris, Gallimard, collection Folio Essais, 1334 pages.

¹² Kuhn, Tomas S., La Structure des révolutions scientifiques [1962], Flammarion, 1999.

¹³ Witzel, M. et Warner, M. (eds). (2013). The Oxford Handbook of Management Theorists (2013; online edn, Oxford Academic, 2 Apr. 2013).

¹⁴ Ibid.

idées propagées au sein des organisations. La deuxième école est liée à la période néo-classique, marquée par un regain d'importance accordée au facteur humain où se côtoient les théories de Drucker, Maslow, Crozier, Friedberg et consorts; enfin, la dernière période se rapporte aux approches contemporaines en gestion. Ici, il serait présomptueux de mentionner des auteurs puisque cette période étant encore récente, nous ne pouvons encore trancher sur qui inscrira son nom dans l'histoire.

On peut affirmer que les différentes périodes de l'évolution de la gestion, depuis la période classique jusqu'à celle contemporaine, permettent d'expliquer plusieurs changements socio-économiques et technologiques qui ont marqué l'histoire de cette discipline, tout en témoignant de l'adaptation continue des théories de gestion aux défis et aux réalités de chaque époque¹⁵. Une autre brique qui permet de constituer un monument solide permettant d'affirmer que la gestion soit une science.

Scène 3 : La scientificité construit sur du solide

La gestion en tant que discipline scientifique se présente comme une comme le fruit du travail interdisciplinaire. C'est ainsi que des sujets comme la prise de décision ou la résolution de problèmes au sein des organisations vient côtoyer celui de l'optimisation des ressources. Les solutions proposées naissent souvent de l'usage conjoint de modèles analytiques et de ceux en psychologie industriel pourtant sur le comportement. Après avoir vu la science comme origine, nous nous proposons ici d'explorer quelques-uns des penseurs en gestion qui ont argumenté voulant que la gestion soit une discipline scientifique.

Selon Drucker¹⁶, les fondements scientifiques de la gestion se manifestent à travers des concepts, des théories, des principes, des méthodes et des systèmes. Il considère qu'en tant que science, la gestion oriente ses efforts vers l'explication de la nature du travail de gestion, l'établissement des liens de cause à effet, et l'identification des facteurs et des conditions sous lesquels le travail collectif des individus s'avère à la fois plus bénéfique et plus efficace. Drucker a aussi pris position au sujet de la prise de décision rationnelle n s'appuyant sur les théories économiques. Cette méthodologie a ajouté à la crédibilité de l'argumentaire de Drucker qui a réussi à faire taire certaines critiques.

Friedman¹⁷ apporte un regard similaire, mais en spécifiant que l'inefficacité de l'utilisation des efforts humains dans le domaine de la gestion trouve sa principale source dans

¹⁵ Rondeau A. (2008) "L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes." *Télescope*, Volume 14, numéro 3.

¹⁶ Drucker, P. (2004). Peter Drucker on Leadership. https://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker.html

¹⁷ Friedmann, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford: Blackwell.

une approche non scientifique de la gestion. De même, son analyse souligne que les gestionnaires ont souvent tendance à se concentrer excessivement sur les résultats du travail, au détriment des processus par lesquels le travail est effectivement accompli. Chandler¹⁸ à quant à lui démontré que les entreprises ont évolué vers une gestion plus scientifique, soulignant l'adaptation de ces dernières aux changements économiques et technologiques.

Après la sociologie des organisations, la planification stratégique et la prise de décision, un quatrième champ d'études a fait l'objet de recherches en gestion. En effet, la dimension sociale de la gestion est discutée par Chanlat¹⁹, qui considère la gestion comme une science sociale étudiant les comportements humains dans un contexte organisationnel. Dans ce champ d'études, on tente justement de développer spécifiquement des méthodologies pour faire face aux défis découlant de la complexité des sujets. L'auteur mentionne que les théories sur le leadership en situation complexe aident à comprendre comment les organisations répondent aux changements organisationnels. Elles sont des théories plus holistiques puisqu'elles se concentrent sur l'ensemble du système plutôt que sur des parties distinctes de l'organisation²⁰.

Toujours dans le champ d'études des dimensions sociales, on peut également retrouver des recherches sur les interactions humaines au sein des organisations, Lichtenstein et coll. nous rappelant que les relations humaines sont la façon dont les travailleurs et les dirigeants d'une organisation se sentent les uns envers les autres, interagissent et résolvent les problèmes²¹. Toujours dans la recension des travaux traitant des dimensions sociales, on retrouve chez Aubert et Gaulejac²² une démonstration sur les dynamiques de pouvoir et les rapports sociaux qui sous-tendent l'utilisation des outils de gestion, révélant, du même coup, l'impact des contextes économiques et sociaux sur la perception et l'utilisation des outils de gestion dans les organisations.

Dans l'ensemble des quatre champs d'études présentés, un point unificateur ressort, Aubert et Gaujelac prônent une approche critique et holistique nécessaire à la compréhension de la scientificité en gestion²³. Par la gestion, selon Bothellot et Roulet, il s'agirait de comprendre comment les individus interagissent, sont motivés, prennent des décisions et

¹⁸ Chadler, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.

¹⁹ Chanlat, J.-F. (1998). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Éditions ESKA

²⁰ Ibid.

²¹ Lichtenstein, Uhl-Bien & Schreiber, Orton & Lichtenstein, Benyamin & Uhl-Bien, Mary & Marion, Russ & Seers, Anson & Orton, James Douglas & Schreiber, Craig. (2006). *Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems*. *Emergence*. 8. 2-12.

²² Aubert, N. et Gaujelac, V. (2007). *Le Coût de l'excellence*. Éditions du Seuil. 368 p.

²³ Ibid.

gèrent les conflits au sein des organisations²⁴. Gestion des structures, gestion de l'économie, gestion des processus, et si la place de l'humain ne se limitait pas qu'à une exploration scientifique de ses faits, gestes et pensées. Si l'art pouvait contribuer à l'établissement d'une gestion saine, quelle serait sa place, mais surtout quels arguments pourraient sous-tendre l'intégration de cette discipline ? C'est ce que nous tenterons de mieux comprendre dans les prochaines pages.

Acte 2 : La gestion ou l'art du comportement

D'emblée, commençons par parler de l'art en soi. « Ce que l'on appelle art en général, c'est le savoir-faire qui exécute la volonté en donnant une forme à une matière²⁵ ». Le ton est donné par Rancière, afin d'approfondir cette définition, plongeons au cœur de la réflexion que propose Nietzsche alors qu'il affirme que l'art est : « le médium par lequel une vision tragique de la vie peut s'exprimer et prendre corps sans passer par une conceptualisation inévitablement lénifiante »²⁶. Sauvagnargues²⁷ faisant la lecture de Deleuze affirme que « l'art n'existe pas en dehors du corps social qu'il transforme » ce qui est en corrélation avec l'affirmation de Deleuze à savoir que « L'art est une machine à produire du sens qui nous aide à comprendre le monde »²⁸.

En plus d'être le produit de l'activité humaine, l'art se veut un moyen par lequel les individus expriment leur vision du monde et leur identité²⁹. L'art selon Coehlo « est toujours la traduction d'une génération, des sentiments de cette génération envers ses contemporains. L'art n'est rien d'autre que la transmission à la caravane de la vie de ce que nous avons connu pendant que nous vivions³⁰ ».

Une interprétation althusérienne de Rancière le mène à affirmer que : « Le travail de l'art est de séparer, de transformer le continuum de l'image-sens en une série de fragments, de cartes postales, de leçons³¹ ». Mais comment se fait cette transformation ? Dans une société façonnée par des interactions complexes, l'art se veut un vecteur de communication et

²⁴ Bothello, J. et Roulet, T. (2018). Op. cit.

²⁵ Rancière, J. (2020). Le temps des paysages, Paris, La Fabrique, p. 16.

²⁶ Buisson, É. (février 2006). L'art et la pensée rationnelle : Hegel. Site L'Art, objet de pensée philosophique, <https://www.lettres-et-arts.net/arts/art-objet-pensee-philosophique/art-comme-modele-pour-philosophie-nietzsche+70>

²⁷ Sauvagnargues, A. (2002). Art mineur - Art majeur : Gilles Deleuze, Espace-temps, 78-78, p. 120-132.

²⁸ L'Abécédaire de Gilles Deleuze, entretien avec Claire Parnet [1988], réal. Pierre-André Boutang et Michel Pamart, Sodaperaga, 1995.

²⁹ Dewey, J. (1934). Art as experience. Minton, Balch.

³⁰ Coehlo, P. dans Hainaut, M.-F. et Beyaert, R. (2002). L'art, outil d'expression et d'intégration dans une école d'enseignement spécial. Pensée plurielle, no 4(1), 59-67.

³¹ Rancière, J. (2001) Op. cit.

d'expression personnelle. Selon Langer³² sans l'art, le chaos des émotions et des pensées individuelles serait confus.

D'une façon synthétique, retenons que l'art est une expression multiforme de la créativité humaine s'exprimant à travers des disciplines et des médiums variées, reflétant non seulement l'image d'une société, mais également le moyen par lequel peuvent s'exprimer les idées, les émotions et les visions du monde qui demeurent incomprises par la science.

Scène 1 : Une place pour l'art en gestion

Bien qu'aujourd'hui on puisse voir des liens entre l'art et la gestion Huet et Vandrille³³ nous rappellent que « Longtemps, l'art et la gestion ont semblé à l'opposé l'un de l'autre : l'art est désintéressé [...] alors que l'entreprise est ancrée dans le réel, cependant, le lien entre entreprises et art n'est pas nouveau ». Il est possible que, bien avant les années 70, nous ayons pu voir une construction de ces liens entre les deux disciplines, cependant, pour les auteurs cités précédemment, cette période est plutôt celle de la construction de passerelles construite entre autres grâce à la notion de l'art d'entreprendre. Il faut cependant revenir avant Huet et Vandrille, pour voir les premières traces d'une discussion sur l'art et la gestion et c'est à Boettinger³⁴ que nous devons attribuer celle-ci. Ce dernier affirme que la gestion peut être considérée comme un art puisqu'entre autres, elle serait art en termes d'habileté, de talent et de capacité à produire des résultats significatifs et ayant un impact. Boettinger justifie, par le fait même, que tout comme l'art, la gestion inclut une disposition et une vision personnelle qui peuvent transformer et influencer positivement l'organisation.

Toutefois, avant qu'il y ait un réel développement pour l'art en gestion, il attendre les années 2000 pour que le thème prenne réellement son envol grâce notamment aux travaux de Mintzberg³⁵. Pour ce dernier la gestion en tant qu'art apparaît à travers une approche dite métaphorique, dans un contexte de comparaison des pratiques artistiques en gestion. Selon Boettinger, cette allégorie propose un décryptage artistique de la gestion, la légitimant et lui conférant une certaine magnificence³⁶. Mintzberg affirme d'ailleurs que, tout comme l'art, la gestion requiert une disponibilité d'esprit permettant d'approcher et de

³² Langer, S. K. (1953). *Feeling and form*. Scribner's.

³³ Huet, J.-M. Et Vandrille, C. (2002) *Art, culture et management : une convergence inattendue*. Harvard Business review France <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2022/10/50312-art-culture-et-management-une-convergence-inattendue/>,

³⁴ Boettinger, H. M. (1975). *Is Management Really Art?*, Harvard Business School Reprint, Vol. 53.1975, 1, p. 54-63

³⁵ Henry Mintzberg (2022), "An Underlying Theory for Strategy, Organization, and Management: Bridging the Gap Between Analysis and Synthesis", *Strategic Management Review*: Vol. 3: No. 1, pp 125-144.

³⁶ Boettinger, H. M. (1975). *Op. cit.*

comprendre les multiples dimensions des situations complexes auxquelles les entreprises sont confrontées³⁷.

Une autre justification à la thèse que la gestion puisse être considérée comme un champ disciplinaire associé à l'art nous vient des études de Tripathi³⁸. D'une part, il considère la gestion comme une forme d'art puisque tout comme cette dernière, la gestion joue sur la mobilisation et la canalisation des efforts humains pour atteindre des objectifs spécifiques. D'ailleurs, il définit la gestion comme « l'art de faire réaliser des choses par les gens »³⁹, soulignant, du même coup, la dimension de l'interaction humaine et du leadership dans le processus de gestion, où le gestionnaire agit en tant que catalyseur pour fédérer et transformer le potentiel en réalité tangible. Ce n'est donc pas qu'une simple pratique mécanique ; c'est un processus dynamique de créativité afin d'obtenir des résultats efficaces comme l'affirme Phaneul⁴⁰.

On peut finalement ajouter les propos de Heitz⁴¹ à cette longue liste de penseurs. Pour lui, la gestion requiert une réceptivité distinctive et une habileté à mener les individus vers une vision stratégique commune. Intégrer l'art à la méthodologie d'apprentissage en gestion permet d'intégrer ses outils pédagogiques pour instruire et expliquer les concepts relevant d'un haut niveau d'abstraction et touchant des éléments du sensible. Par le fait même, le praticien de la gestion, comme l'affirme Mendoza-Caminade se retrouve à reconnaître que l'art est en mesure de favoriser la pensée critique, la résolution de problèmes et la créativité, des compétences essentielles dans à leur domaine⁴².

Scène 2 : La toile que tisse la gestion et l'art

L'impact de l'art sur la gestion des entreprises va bien au-delà des aspects souvent évoqués que sont l'innovation, la communication, la marque employeur, la diversité culturelle, et la performance organisationnelle⁴³. Outre ces éléments plus fonctionnels, la contribution à l'esthétisation de la gestion, qu'on peut expliquer par le processus de

³⁷ Mintzberg, H. (2011). *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, 320 p.

³⁸ Tripathi, P.C. et Reddy P. N. (2017) *Principles Of Management*, Mc Graw Hill India.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Phaneul, D. (2021). Art et management : entre "managérialisation de l'art" et "esthétisation du management," *Working Papers* hal-03259994, HAL.

⁴¹ Heitz, J.-M. (2013). *Op. cit.*

⁴² Tourmen, C. (2015). L'évaluation des compétences professionnelles : apports croisés de la littérature en évaluation, en éducation et en psychologie du travail. *Mesure et évaluation en éducation*, 38(2), 111-144.

⁴³ Mendoza-Caminade, A. (éd.). (2017). *L'entreprise et l'art* (1-). Presses de l'Université Toulouse Capitole.

rendre les choses conformes à un idéal de beauté⁴⁴ et l'un des éléments que l'on puisse observer dans le quotidien des entreprises.

En notera également la notion de sens, qui pour l'artiste comme l'affirme Rancière est «...celui qui sent et donne à ressentir cette puissance [celle de la nature]⁴⁵ » ce qui n'est pas étranger au gestionnaire qui est amené lui aussi à donner un sens à ses actions, et ce, au profit de l'équipe. En effet, lorsque confronté à des situations nouvelles et complexes, qu'engendre le changement organisationnel pour les parties prenantes internes, le gestionnaire et l'ensemble de l'organisation, doivent mettre en place des mesures qui permettront à l'organisation de grandir. Selon Phaneul, on peut tracer une analogie entre la quête de sens qui est caractéristique de l'attitude interprétativiste en art et l'importance de la vision organisationnelle spécifiquement dans les contextes de prise de décision en situation complexe et en matière de conduite du changement⁴⁶.

Une troisième notion mérite d'être explorée, soit la prise de décision et ses liens avec l'art et. Rappelons, a priori, que la prise de décision porte souvent des enjeux politiques, ce qui ne devrait pas être un frein puisqu'« Art et politique tiennent l'un à l'autre comme forme de dissensus, opération de reconfigurations de l'expérience commune du sensible⁴⁷ ». C'est ainsi que, lors d'une prise de décision dans un contexte de complexité élevé, il n'est pas rare que l'on doive faire appel à l'intuition que le gestionnaire aura développée au fil du temps, qualité essentielle aux artistes qui doivent constamment naviguer dans une zone de grand doute. L'apprentissage réalisé nous permet ainsi de combiner connaissances, émotions et expériences au service de conclusions rapides et efficaces, même lors de situations complexes. Tolstoï y va d'une mise en garde :

Mais l'art n'est pas un métier : c'est la transmission à d'autres hommes d'un sentiment éprouvé par l'artiste. Et ce sentiment ne peut naître dans un homme que si celui-ci vit pleinement la vie naturelle et véritable des hommes. (...) Il n'y a point de position plus détestable pour la faculté créatrice d'un artiste que cette sécurité absolue et ce luxe qui nous apparaissent, aujourd'hui, comme étant la condition du bon fonctionnement de l'art⁴⁸.

La prise de décision intuitive est la résultante d'une difficulté à expliquer de manière rationnelle ladite décision. Rancière interprète ici Deleuze : « Le travail de l'art en général défait le travail ordinaire du cerveau humain, de cette image particulière qui s'est insti-

⁴⁴ Freiman, B. (2018). L'expérience du mal et création Caravage et Nerval. *Psychosomatique relationnelle*, 8(1), 153-175.

⁴⁵ Rancières, J. (2020). Op. cit. p. 65.

⁴⁶ Phaneul, D. (2021). Op. cit.

⁴⁷ Rancière, J. (2008). *Le spectateur émancipé*, Paris, La Fabrique, p. 70.

⁴⁸ Tolstoï, L. Op. cit. p. 200.

tuée en centre de l'univers des images⁴⁹ ». Cette représentation des choses a ses bénéfices puisqu'elle accentue la liberté de pensée, d'interprétation du décideur et elle diminue les lignes directrices rigides ainsi que les normes à respecter propres à la gestion. On ouvre, par conséquent, une nouvelle porte de résolution de problèmes en adoptant cette posture. Comme nous le dit Boettinger, le cœur du travail du gestionnaire devient d'accomplir de grands objectifs grâce aux efforts humains⁵⁰. Le travail du gestionnaire ne peut donc n'être scientifique : « Quand je dis un peintre, je n'entends pas par là simplement un professeur, mais tout homme d'esprit libéral – artiste ou pas – possédant un vigoureux sentiment de la nature comme de l'art et habitué à les comparer⁵¹ ». On pourrait se réapproprier la phrase de Gilpin en affirmant que lorsque l'on dit gestionnaire, on n'entend pas par là simplement l'esprit simplement des sciences économiques, mais un homme d'esprit libéral «...possédant un vigoureux sentiment de la nature comme de l'art et habitué à les comparer » celui-là même qui prend en considération les choses de l'esprit.

N'ayez crainte, nous ne sommes pas en train de faire de l'art le nouveau dogme de la gestion, excommuniant du même coup la science. Non, plus tôt, nous ramenons à l'avant-plan Rancière qui nous aide à confronter les impératifs économiques de productivité, de résultat, en affirmant que, même en art, « Le véritable artiste abuse le spectateur par une généreuse imposture et, pour parvenir aux plus nobles fins ne recourt qu'à des moyens aisés...⁵² ». On voit bien, qu'encore une fois, l'art n'invite pas à une espèce de pensée magique centrée excluant les résultats au profit d'une vie de bohème, mais que plutôt, on prend en considération la nécessité de capter le spectateur comme le gestionnaire a le besoin de mobiliser les parties prenantes.

Que ce soit pour des raisons d'esthétique, de sens, de prise de décision ou de mobilisation, il y a un fil d'Ariane qui lie ces quatre notions et c'est celui des relations. Tolstoï nous éclaire :

Toute œuvre d'art a pour effet de mettre l'homme à qui elle s'adresse en relation, d'une certaine façon, à la fois avec celui qui l'a produite et avec tous ceux qui, simultanément, antérieurement, ou postérieurement, en reçoivent l'impression. La parole, transmettant les pensées des hommes, est un moyen d'union entre eux ; et, l'art, lui aussi, en est un. Ce qui le distingue, comme moyen de communication, d'avec la parole, c'est que, par la parole, l'homme

⁴⁹ Rancière, J. (2001). Op. cit. p. 206.

⁵⁰ Boettinger, H. M. (1975). Op. cit.

⁵¹ Rancières, J. (2020). Op. cit. p. 56.

⁵² Rancière, J. (2020). Op. cit. p. 74.

transmet à autrui ses pensées, tandis que par l'art il lui transmet ses sentiments et ses émotions. Et voici comment s'opère cette transmission⁵³.

Une conclusion tout à propos qui nous permet d'entreprendre notre propre synthèse.

Épilogue

L'application de la gestion comme art évoque des notions telles que : la maturité, le contrôle des émotions, la sensibilité et la prise de conscience des différences de l'Autre. Le comportement humain étant difficilement prédictif, l'application uniforme de pratiques peut mener droit à la potence. Ce défi ayant motivé nos recherches, nous nous sommes demandé si l'art ne pouvait pas être un complément à la science afin de capter les zones d'ombre des travailleurs. Et si le succès passait justement dans l'art subtil d'une construction du récit d'un gestionnaire autour du jugement des situations qui lui sont présentées. L'impératif de contribution à la productivité nous force à creuser dans des territoires moins explorés. L'art de gérer les êtres humains, peut être une piste intéressante et différente de celle proposée par la psychologie qui a elle, adopté une démarche nettement plus liée aux sciences. À titre d'exemple, inclure le respect des travailleurs est sur toutes les bouches, mais comment le réaliser est tout un mandat qui n'est certes pas envisageable que d'un point de vue scientifique. L'art, la science et les sciences sociales ont tout avantage; à travailler main dans la main puisque par une approche humaniste, on vient toucher l'essence artistique même de la gestion soit celle de diriger l'orchestre selon le don que fait chacun des musiciens.

Les gestionnaires étant confrontés à une variété de défis et de situations, il est par conséquent compréhensible que ces derniers doivent faire appel à des réponses créatives et adaptatives ce qui est l'antithèse de la science. C'est donc ici que les notions et concepts de l'art peuvent nous venir en aide. Aux compétences connues de la science de la gestion, il est donc pertinent d'ajouter l'esthétique, l'intuition, l'interprétation de récits et la prise de décision que nous qualifierons d'artistique, notion qui resterait à développer. Cette complémentarité avec les méthodes dites objectives permettrait de combler un vide laissé par la science qui, visiblement, semble parfois à court de réponses sur des sujets dits subjectifs. On a démontré que plusieurs auteurs en gestion ont discuté d'art et de gestion, nous appelons simplement à intégrer davantage l'art dans une vision complémentaire des enjeux, un désir de solliciter des concepts et des notions propres à l'art afin de bonifier l'analyse.

⁵³ Tolstoï, L. Op. cit. p. 55.

Notre présentation s'appuyait sur l'idée que « La gestion [ne soit] pas une science exacte, mais plutôt une pratique où l'expérience et l'interprétation jouent un grand rôle » comme le soutient Heitz⁵⁴. Se limiter à l'aspect mathématique de la gestion serait une erreur puisque l'on ignorerait les éléments relevant du sensible inaccessible à la raison. La richesse des études en psychodynamique du travail ainsi qu'en phénoménologie devient des pistes intéressantes pour compléter la compréhension du monde du travail. Cependant, nous en appelons à revoir les cursus afin d'y intégrer un rapport à l'art pour les futurs gestionnaires. Que ce soit par Deleuze ou Rancière, la littérature cinématographique est riche et peut nous servir. Nous trouvons la même richesse du côté de la musique et de l'art visuel, mais il serait faux de croire que les futurs gestionnaires puissent s'approprier ces éléments sans un guide. Pourquoi ne sortirions-nous pas le 125^e cours de finance ou le 88^e cours de planification stratégique du cursus pour laisser place à l'art, la question est lancée.

En terminant, en nous présentant devant vous aujourd'hui, nous avons choisi d'ouvrir une nouvelle histoire, que ce soit par l'habillement, par le ppt atypique, et maintenant par la musique, nous sommes venus à la rencontre de l'Autre. Ce scénario continue de se construire grâce aux singularités présentes dans la salle Ici-maintenant. De ce moment naîtra celui de demain qui regardera le passé vécu ensemble, tirant une interprétation que chacun s'appropriera d'une façon particulière. Ne croyez-vous pas que nous vivons un moment que nous pourrions appeler artistique ? À notre avis, la réponse est sans équivoque, c'est maintenant à votre tour d'ajouter au récit présenté.

⁵⁴ Heitz, J.-M. (2013). Op. cit.

expérience esthétique efficacité effet par suspension des fins, travail fictionnel effet par les représentations, stratégies métapolitiques où la logique éthique veut que l'art et la politique s'identifient l'un à l'autre.