



**HAL**  
open science

# Art, management et vision stratégique des dirigeants de PME : Le modèle “ Art-Vi.S.T ”

Dominique Phanel

► **To cite this version:**

Dominique Phanel. Art, management et vision stratégique des dirigeants de PME : Le modèle “ Art-Vi.S.T ”. 2021. hal-03268313

**HAL Id: hal-03268313**

**<https://hal.science/hal-03268313>**

Preprint submitted on 23 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.

**Dominique PHANUEL,**  
Maître de conférences, H.D.R, Sciences de Gestion,  
Faculté D.E.G, I.A.E - Université d'Orléans

## **Art, management et vision stratégique des dirigeants de PME : Le modèle « Art-Vi.S.T »**

### **Résumé.**

Dans son état de l'art, Schnugg (2011) estime que la prise en compte de l'art dans le management n'est pas vraiment nouvelle mais que nous manquons encore de modèles. Si ce champ thématique se concentre sur les grandes entreprises, l'art et les artistes n'auraient-ils pas franchi les portes des PME ? Consécutivement plusieurs questions se posent : Quel est le rapport à l'art du dirigeant de PME, dit autrement, y est-il sensible ? Quelles sont les traductions managériales et décisionnelles de cette sensibilité à l'art dans la PME ? Les dirigeants de PME auraient-ils une vision artistique alimentant une vision stratégique d'ensemble ? Afin de répondre de façon structurée à ces questions, nous proposons un modèle que l'on nomme « Art-Vi.S.T » (« Art-Vision.Sensibilité.Traduction »).

**Mots clés :** Dirigeant de PME, art, stratégie, management, vision, sensibilité, traduction, modèle

*« La dimension artiste du capitalisme est de l'ordre de la visée et des stratégies entrepreneuriales  
(...) » (Lipovetsky et Serroy, 2013)*

*« Le regard est chargé d'une force et chaque œil concentre la singularité du système nerveux qui le porte, avec  
sa culture, ses habitudes, ses connaissances, son savoir, ses obsessions, ses goûts, en un mot sa sensibilité »  
(Onfray, 2019, p11).*

### **Introduction**

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 évoquent 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). Lors d'un état de l'art, nous avons souligné deux mouvements simultanés : une « managérialisation de l'art » et une « esthétisation du management » conduisant potentiellement à leur hybridation. Les terrains explorés et exploités dans ce champ thématique 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). Cette appétence pour l'art semblerait plus concerner les grandes entreprises et leurs dirigeants. L'art et les artistes n'auraient-ils pas franchi les portes des PME ? Leurs dirigeants leur ouvrent-ils leur porte ou feraient-ils preuve d'une relative distanciation vis-à-vis de l'art et de la culture ? Faire rentrer l'art dans la recherche en sciences de gestion et plus particulièrement dans le champ des PME ; voici le théâtre de cette recherche. Plus précisément, nous apporterons une contribution exploratoire au comblement du manque de modèles en ce domaine (Schnugg, 2011). Le modèle proposé sera dénommé « Art-Vi.S.T » (« Art-Vision.Sensibilité.Traduction »). Il se compose de trois dimensions que sont la sensibilité

artistique du dirigeant de PME, sa vision artistique (éventuellement articulée à sa vision stratégique) et ses traductions ou actions qui concrétisent les deux premières dimensions. Consécutivement ce modèle répondra aux trois questions de recherche suivantes : Comment définir cette sensibilité à l'art du dirigeant de PME ? (1<sup>ère</sup> Partie). Quelles sont les traductions managériales et décisionnelles d'une « suffisante » sensibilité du dirigeant à l'art ? (2<sup>ème</sup> Partie). Le dirigeant de PME aurait-il une vision artistique, plus ou moins élaborée, alimentant une vision stratégique d'ensemble ? (3<sup>ème</sup> Partie). C'est dans cette troisième partie que nous traiterons des implications managériales de cette recherche.

## 1. La sensibilité artistique du dirigeant de PME

Nous nous intéressons à « la sensibilité à l'art » des dirigeants de PME et à son lien avec leur vision stratégique. Comment définir le concept de « sensibilité à l'art » ? La sensibilité peut être entendue comme une disposition ou une inclination, plus ou moins forte à l'égard d'un objet, d'une pratique, d'une activité, d'un sujet. Cette inclination s'appuie sur les connaissances que l'individu possède sur ce sujet (niveau cognitif), sur son appétence et son niveau d'intérêt, de ressenti et de plaisir/déplaisir à l'égard de ce sujet (dimension attitudinale et affective). Ces deux premiers niveaux se traduiront potentiellement par des actes de consommation ou d'expérimentation (niveau comportemental). Ce dernier niveau pose la question de la manifestation et de la concrétisation de cette sensibilité personnelle. Ainsi, nous proposons de distinguer quatre niveaux de sensibilité artistique : « *sensibilité de surface* » ; « *sensibilité pragmatique ou de consommation* » ; « *sensibilité créative ou de fabrication* » et une « *sensibilité passionnelle* » (Tableau 1).

**Tableau 1. Typologie des sensibilités à l'art du dirigeant de PME**

Les niveaux de sensibilité	Niveau 1. « Théoria »	Niveau 2. « Praxis »	Niveau 3. « Poiésis »	Niveau 4. « Passio » ; « Pathos »
Qualification des niveaux de sensibilité	« Au seuil de l'art »	« Passage à l'art »	« Passage à l'acte artistique »	« Passage à la passion artistique »
Nature et type de relation à l'art	Esthétique désintéressée (« Intérêt impressionniste ») Voir Intérêt distant Affectif	Pratique de divertissement  Savoir Cognitif et affectif (éducation à l'art)	« Fabrique » - Produire une « œuvre »  Faire (activité artistique) Affectif et Comportemental	Niveau 2 + 3  Savoir et faire « intensément »
Type d'expérience artistique	Expérience de perception sensorielle	Expérience de consommation esthétique et sensorielle	Expérience de création et de production	Expérience passionnelle
Expression « type » reflétant l'expérience	« J'aime bien » ... (« comme ça »)	« Je regarde » ; « je me documente » (ex : je suis abonné à une revue)	« J'agis, j'exerce, je fais » (ex : « je peints »)	« Je ne pourrais pas m'en passer » ; « C'est indispensable » ; « Donne sens à ma vie »

Source. L'auteur (2021)

### 1.1. « Au seuil de l'art » au « passage à l'art » : niveaux 1 et 2 de la sensibilité artistique

Nous regroupons dans ce paragraphe les deux premiers niveaux de sensibilité artistique du dirigeant. La *sensibilité de surface* ou « *évasive* » est également qualifiée de « *déclarative* » (« *théoria* »). Elle reste au stade de connaissances vagues et approximatives et de l'affect (« je connais un peu » ; « j'aime bien, « je prends plaisir », « j'apprécie la peinture »). Cette sensibilité laisse l'individu au seuil de la porte artistique, c'est-à-dire que l'expérience artistique est purement de nature perceptuelle à l'exclusion de toute consommation. Nous le qualifierons d'intérêt à l'art de niveau 1. La *sensibilité pragmatique* (« *praxis* ») ou de « *consommation* » se déplace vers une action, un agir en direction d'un art au cours d'une expérience de « consommation » plus ou moins importante, fréquente, récurrente. Elle est susceptible de prendre des modalités et des formes variées (« j'aime le cinéma, j'y vais souvent », « j'achète un magazine cinématographique », « je suis abonné à une revue », « je participe à un blog », « je visite des musées », « je me rends à des concerts », « je lis des romans » ...). Nous le qualifierons d'intérêt à l'art de niveau 2. Par rapport à la sensibilité de « surface », celle-ci manifeste une « *entrée en art* », « *un passage à l'art* » à des fins de divertissement, de loisirs.

### **1.2. « Du passage à l'acte artistique » à la passion artistique : niveaux 3 et 4 de la sensibilité artistique**

La sensibilité « *créative* » et de « *fabrication ou production* » (« *poiesis* ») se traduisent par une production ou une participation active de nature artistique (« je peins », « je fais du théâtre », « je suis acteur de cinéma », « j'écris de la poésie », « je joue d'un instrument de musique »...). On rentre ici dans la pratique d'une activité artistique, dans une expérience personnelle artistique de création/fabrication/expérimentation concrète à proprement parlé. Dit autrement on bascule d'un « passage à l'art » à un « *passage à l'acte artistique* ». Nous le qualifierons d'intérêt à l'art de niveau 3. Lorsque ce troisième niveau est exacerbé, le niveau de sensibilité à l'art deviendrait tel, qu'il pourrait se traduire ultimement par une véritable « *passion artistique* » (« *Passio* »). La passion artistique serait le résultat du passage du niveau 1 à ce niveau 4 sans présager précisément de son processus. La passion, mobilisatrice de la pensée et de la volonté dans la durée, concerne inmanquablement l'art. Lorsque l'art devient un investissement affectif et actif capable de donner sens et vitalité à l'existence alors l'art est (peut devenir) passion. Elle ne suppose plus seulement une dimension contemplative et évasive mais bel et bien un certain niveau de « *praxis* » et de « *poïsis* ». L'art n'est plus seulement une possibilité mais un engagement, une nécessité, un incontournable. Ainsi le plaisir du passionné est décuplé par son niveau de connaissances, de compréhension et de conscience (Onfray, 2019, p761). L'art devient profusion, ébullition, effusion, crépitement où l'engagement de l'être est total, inconditionnel. La sensibilité artistique exacerbée devient passion artistique.

Il est clair qu'une « réelle » sensibilité artistique est à minima « *praxis* » et au mieux de type 3 (« *poiësis* »). Comment ces deux types s'articulent-ils ?... pour éventuellement culminer et se rejoindre vers le type 4 (« la passion »). Le passage au niveau 4 n'est plus une question de nature mais de degré.

### **1.3. L'articulation des niveaux de sensibilité artistique**

A partir des quatre types et de cette grille, nous sommes en mesure de positionner la sensibilité artistique d'un individu, et, a fortiori, celle d'un dirigeant de PME. Ce paragraphe apporte par conséquent une réponse à la première question de cette recherche. La sensibilité du dirigeant de PME à l'art peut se situer dans quatre « idéaux-types ». Le tableau 2 en apporte une vision d'ensemble. Finalement une très faible sensibilité de nature « *praxi* » couplée à une très faible sensibilité « *poësis* » débouche sur la sensibilité de niveau 1 (« sensibilité de surface »). A l'inverse, une très forte sensibilité à la fois en termes de « *praxi* » et de « *poësis* » peut traduire une sensibilité passionnelle à l'art (niveau 4).

**Tableau 2. L'articulation des sensibilités artistiques**

Très forte sensibilité « praxi »			Niveau 4 : Sensibilité « passionnelle »
Forte Sensibilité « praxi »	<i>Sensibilité d'expérience et de consommation sans pratique personnelle (priorité au « connaître »)</i>	<i>Convergence</i>	
Absence/ Faible sensibilité « praxi »	<i>Faible sensibilité (Niveau 1 : « Sensibilité superficielle »)</i>	<i>Sensibilité pratique « désintéressée » (Divertissement sans connaissances) Priorité au « faire »</i>	
	Absence de sensibilité « poesis »	Forte sensibilité « poesis »	Très forte sensibilité « poesis »

Source. L'auteur (2021)

La sensibilité artistique du dirigeant se caractérisera par son « profil artistique ». Le dirigeant, dans sa sensibilité artistique, pourrait être qualifié soit de « sensible introverti et intimiste » (solipsiste – confinement de la sensibilité artistique à la vie privée ou à son espace de travail personnel) ; de « sensible social » (ex : mécénat culturel – sensibilité artistique orientée vers l'extérieur), de « sensible manager » (sensibilité artistique orientée vers l'organisation) ; « sensible-stratège » (l'art intégré à sa vision stratégique). La sensibilité artistique du dirigeant peut par conséquent dépasser le seul ornement/embellissement de son espace personnel ; sa sensibilité artistique devient collective et relationnelle, partagée et communiquée ; véritablement managériale voire stratégique. Quels que soient le niveau et le type de sensibilité du dirigeant, se manifestent-ils dans certaines pratiques, décisions, actions au sein de son entreprise ? Nous qualifions ces dernières de « traductions artistiques ».

Le paragraphe suivant aborde les traductions possibles de la sensibilité du dirigeant à l'art à la fois dans la littérature et au travers la proposition d'une typologie.

## 2. Les traductions de la sensibilité artistique du dirigeant de PME

Le dirigeant de PME, l'homme privé, mais dirigeant, aura une certaine sensibilité artistique, c'est-à-dire plus ou moins forte. Soit elle restera confinée au domaine privé et de l'ordre de l'intime de l'homme-dirigeant, soit elle débordera sur le domaine professionnel : « l'homme-dirigeant sensible à l'art » devient un « dirigeant-manager/stratège transformé et « habité » par l'art. Dit autrement, sa sensibilité à l'art modifie ou influence ses perceptions, sa vision, ses comportements et décisions. Bien entendu les formes d'intermédiation entre l'art et l'entreprise sont variées. Le dirigeant doit-il avoir atteint absolument le niveau 4 de sensibilité, celui de la passion, afin qu'il emporte une quelconque conséquence sur son quotidien de dirigeant ? Au contraire, laisse-t-il sa passion artistique à la porte de son entreprise ? Consécutivement, une trajectoire « forte sensibilité » puis « forte traduction » est-elle la « norme » ?

### 2.1. Sensibilité personnelle à l'art versus traductions managériales dans l'entreprise

D'une manière plus générale, sa sensibilité reste-t-elle confinée au creux de l'intimité de sa vie personnelle ou, au-delà, par exemple d'une aquarelle accrochée dans son bureau professionnel, emporte-t-elle des conséquences pratiques et sur ses représentations, son management, sa vision stratégique ? Cette aquarelle pourrait aussi être la seule expression d'un écho artistique intime et émotionnel afin d'adoucir ou de s'évader quelques secondes de ses denses journées de dirigeant. Le tableau 3 résume ces possibilités de convergences/divergences entre le niveau de sensibilité personnelle du dirigeant et son niveau de traduction dans son entreprise (Tableau 3).

**Tableau 3.**  
**Convergence versus divergence entre sensibilité et traduction artistiques**

Niveau de sensibilité personnelle Fort	Vision circonscrite à la sphère privée (« frontière vie esthétique/vie professionnelle »)	Convergence Sensibilité personnelle et traductions professionnelles (avec ou sans vision stratégique)
Niveau de sensibilité personnelle Faible	Désintérêt-Indifférence artistique Convergence	Vision opportuniste sans implication personnelle fort
	Niveau de traduction managériale Faible	Niveau de traduction managériale Fort

Source. L'auteur (2021)

Quelles sont donc ces possibles traductions d'une sensibilité à l'art observées sur le terrain ? Nous définissons par « traductions artistiques », les expressions et actions concrètes matérialisant la sensibilité du dirigeant. Pour Jardinaud (2006), la forme la plus simple demeure l'exposition d'œuvres acquises par la société afin d'améliorer l'environnement de travail. Nous constatons au travers de l'exemple de cette entreprise que l'intégration de l'art et de la culture peuvent prendre plusieurs formes (achat d'œuvres, appel à des artistes, cérémonies avec artistes, résidences d'artistes, coopération avec des associations...) et s'inscrivent dans des finalités au demeurant diverses.

## 2.2. Les types et formes artistiques dans la littérature

Sur le plan académique, Nissley (2010), reprenant Darso (2004), estimant qu'il est l'un des pionniers qui a décrit les voies d'éléments artistiques « in business », rappelle que l'on peut distinguer quatre types de pratiques : « *decoration* » (œuvre d'art sur les murs, dans les couloirs...), « *entertainment* » (par exemple fournir des entrées aux événements artistiques à destination des salariés), « *Instrument* » de développement du management et du leadership et « *strategic transformation* » lorsqu'il y a intégration des arts dans la vision, les valeurs, la créativité et l'innovation, la marque et le marketing. De son côté, Schnugg (2011), dans sa revue de littérature, identifie 11 formes basiques ou manières de porter l'art dans les organisations (Tableau 4). Le recensement des pratiques de Schnugg (2011) est bien renseigné mais de façon linéaire, non catégorisé et incomplet à nos yeux.

**Tableau 4. Les 11 formes basiques d'éléments artistiques dans les organisations**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir la possibilité à ses employés de visiter des événements artistiques</li> <li>• Organisation d'événements artistiques (concerts, cabarets...)</li> <li>• Sponsoriser des artistes, événements ou institutions artistiques</li> <li>• Acheter ou collectionner des œuvres de d'art</li> <li>• « <i>Commissioning artworks</i> » : demande de la part des managers à des artistes de produire des œuvres d'art pour des événements ou occasions particuliers</li> <li>• Offrir des séminaires sur les arts aux employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sollicitation d'artistes afin d'aider à la redéfinition d'une image d'entreprise, créer des événements</li> <li>• Faire appel à des artistes comme des consultants en management afin de résoudre des problèmes interne</li> <li>• Employer des artistes en résidence afin de travailler sur leur propre œuvre en relation avec et dans l'entreprise</li> <li>• Offrir aux employés des « workshops » afin de développer leurs capacités artistiques ou créatives</li> <li>• Utiliser les œuvres d'art, les processus artistiques et les organisations culturelles comme modèle en matière de développement organisationnel, des ressources humaines et du leadership</li> </ul>
---	---

Source. A partir de Schnugg (2011)

### 2.3. Proposition d'une typologie des traductions artistiques d'entreprises

A partir des types de traductions repérées dans la littérature au paragraphe précédent et dans le tableau 4, nous proposons d'enrichir cette liste et de la structurer. Comment compléter et organiser ces formes ? Le tableau 5 propose une réponse à cette question. Nous retenons six catégories de formes artistiques présentes dans l'entreprise « orientation humaine et culturelle », « orientation managériale et RH », « orientation « mécénique » (actions de mécénat culturel et de soutien externe), « orientation marketing, communicationnelle et événementielle » (politiques marketing : produit, design, points de vente, publicité...), orientation esthétique et décorative, et enfin une orientation stratégique (Tableau 5).

**Tableau 5. Proposition de structuration des traductions artistiques dans (de) l'entreprise**

<i>Orientation « managériale, humaine et RH »</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir la possibilité à ses employés de visiter des événements artistiques</li> <li>• Offrir aux employés des « workshops » afin de développer leurs capacités artistiques ou créatives</li> <li>• Offrir des séminaires sur les arts aux employés</li> <li>• Faire appel à des artistes comme des consultants en management afin de résoudre des problèmes internes</li> <li>• Utiliser les œuvres d'art, les processus artistiques et les organisations culturelles comme modèle en matière de développement organisationnel, des ressources humaines et du leadership</li> <li>• Création d'un théâtre d'entreprise (de et dans l'entreprise)</li> </ul>
<i>Orientation « mécénique »</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsoriser des artistes, événements ou institutions artistiques</li> <li>• Acheter ou collectionner des œuvres de d'art</li> <li>• Employer des artistes en résidence afin de travailler sur leur propre œuvre en relation avec et dans l'entreprise</li> <li>• Fondation</li> </ul>
<i>Orientation « marketing », « Événementielle » et « communicationnelle »</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration de l'art et de l'esthétique dans les politiques de marketing (forme, couleur, musique, odeurs, publicités, points de vente...)</li> <li>• Organisation d'événements artistiques (concerts, cabarets...)</li> <li>• « <i>Commissioning artworks</i> » : demande de la part des managers à des artistes de produire des œuvres d'art pour des événements ou occasions particuliers</li> <li>• Sollicitation d'artistes afin d'aider à la redéfinition d'une image d'entreprise, créer des événements</li> <li>• Création objets artistiques comme cadeaux (à partir ou non des matières et produits de l'entreprise) à destination des clients</li> </ul>
<i>Orientation esthétique (« décorative »)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ornement et embellissement des espaces de travail (présence de peintures, de sculptures, musique...), bureau du dirigeant, périmètre plus collectif (Hall, couloirs, salles de réunions, restaurant d'entreprise, ateliers, expositions...)</li> <li>• Aménagement et d'architecture des locaux de l'entreprise (y compris jardins)</li> </ul>
<i>Orientation stratégique</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision d'ensemble, articulée, globale (notamment intégrée à la RSE)</li> <li>• Créativité, imagination, improvisation</li> <li>• Source de différenciation</li> <li>• Alimenter une pratique réticulaire et coopérative</li> <li>• Assoir sa légitimité</li> <li>• Souci de défiscalisation</li> </ul>

Par ailleurs, Schnugg (2011) identifie sept types principaux effets positifs des initiatives artistiques prises par les entreprises : sur le développement personnel, le développement d'équipe, le développement organisationnel, l'amélioration des compétences en matière de communication, les arts comme média, la communication « *corporate* » externe et enfin l'amélioration de la performance organisationnelle. Ces effets<sup>1</sup> peuvent être ceux recherchés par un engagement artistique et ainsi alimenter ou être rattachés à une ou plusieurs finalités (Paragraphe suivant).

Soulignons que les traductions possibles de la sensibilité à l'art du dirigeant sont envisagées sur le plan individuel, c'est-à-dire au niveau d'une entreprise. Toutefois des actions en faveur de l'art et de la culture existent également sur un plan collectif par le biais de dispositifs issus de coopérations pouvant prendre des formes variées<sup>2</sup>.

Ce paragraphe a contribué à répondre à la seconde question de cette recherche. De quelles manières la sensibilité artistique personnelle du dirigeant est à l'œuvre et prend corps dans l'exercice de son métier/rôle de manager/stratège de la PME ? Le dirigeant de PME traduit sa sensibilité artistique en décisions/actions concrètes dans son entreprise

### **3. Vision artistique ou l'art comme composante de la vision stratégique du dirigeant**

*« La collaboration avec un artiste ne va pas de soi, elle induit une bonne culture artistique et une vision stratégique de sa marque/entreprise » (Fialho et Rodrigues-Ely, 2007)*

Au-delà de la sensibilité artistique du dirigeant de PME y trouve-t-on une « vision d'ordre artistique » ? ... Les traductions de sa sensibilité sont-elles « conscientisées » au travers de finalités ou/et d'une vision stratégique intégrant l'art ? Or nous l'avons indiqué le dirigeant de PME s'inscrit dans l'instant, dans le temps furtif de la réalité du moment. Quel temps lui reste-t-il pour construire une vision stratégique ? Quel temps lui reste-t-il pour s'intéresser à l'art à l'intérieur même de son temps discrétionnaire (son temps privé) ? A moins que l'art, quel qu'en soit la forme prise, constitue une...passion pour lui. Nous examinons dans cette partie les finalités possibles d'une démarche d'intégration de l'art dans l'entreprise jusqu'à son insertion dans la vision stratégique du dirigeant (3.1). A ce stade, nous pourrions rassembler l'ensemble des composantes du modèle « Art.Vi.S.T » (3.2). Finalement, nous en déduirons un certain nombre d'implications managériales (3.3).

#### **3.1. Des finalités des traductions managériales à la vision stratégique**

Les traductions managériales de la sensibilité artistique du dirigeant sont le reflet de diverses finalités structurant potentiellement une vision stratégique comprenant une dimension artistique.

##### *3.1.1. Des traductions managériales aux finalités*

Nous avons vu qu'en définitive les traductions de la sensibilité artistique du dirigeant peuvent prendre une vingtaine de formes catégorisées en plusieurs dimensions. Ces dernières répondent à autant de finalités. Dans la mesure où les finalités interagissent certaines actions sont à même de contribuer à plusieurs d'entre elles. Ces finalités constituent un pont entre traductions

---

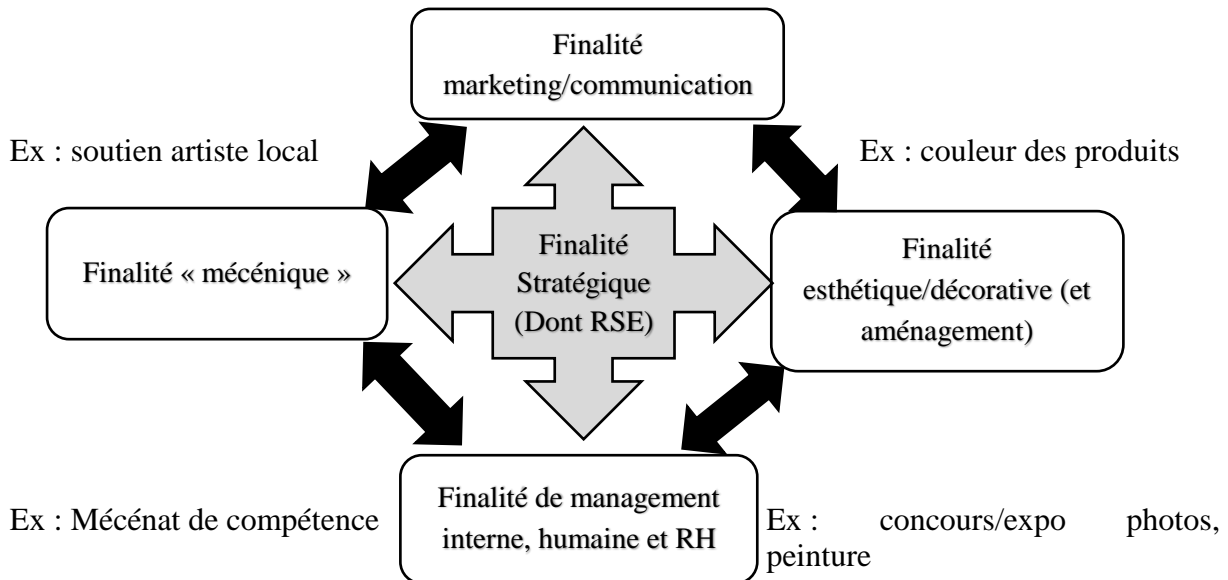
<sup>1</sup>L'auteur évoque également des travaux portant sur les bénéfices pour les artistes eux-mêmes (popularité, salaire plus régulier, sponsors, acquisition de matières et matériels ...).

<sup>2</sup>Par exemple « Un été au Havre » qui est une manifestation artistique regroupant une grande diversité d'acteurs tant privés qu'institutionnels. Parmi ces acteurs, des TPE et PME se sont regroupées au sein d'un club. La mission clairement affichée par la Présidente de ce Club, elle-même dirigeante de l'entreprise « Elevaction » (entreprise de conseil et de formation) est de drainer un nombre croissant de mécènes de cet événement. Depuis plusieurs années elles choisissent de soutenir un artiste et une œuvre (sculpture d'un éléphant en 2018, œuvre de Fabien MERELLE). Pour la présidente de ce club l'ambition est plus vaste : celle de créer une dynamique d'actions et de projets favorisant un tissu relationnel dans un contexte de convivialité. (Environ 70 ou 128 entreprises mécènes en 2018 ?). Chaque entreprise bénéficie d'une cabane à la plage afin d'organiser des événements avec leurs salariés, fournisseurs, clients...).



artistiques et vision artistique et vision stratégique. Tandis que Friedman (1970) est un fervent opposant à la « *corporate philanthropy* », Porter et Kramer (2002, 2011) évoque la possibilité d'une véritable « vision stratégique du mécénat » et de l'obtention d'avantages compétitifs.

**Figure 1. Les finalités des traductions managériales de la sensibilité artistique**



Faisant référence à Mintzberg (2008), Heitz (2013) souligne que « l'important c'est la vision, pour l'art comme pour toutes situations qui se présentent dans un métier de manager ». (...) « le management par le sens met au centre de ses principes la vision qui est la force motrice de l'organisation » p14). Pour (Boettinger, 1975, p57) « *the realization of visions requires passion and action* ». La vision stratégique est issue d'une perception et de représentation susceptible de créer du sens. Certains relient l'art et le management par l'entremise des capacités d'interprétation et de la vision dont devrait faire preuve les dirigeants.

### 3.1.2. La vision stratégique « artistique » ou « esthétique » du dirigeant

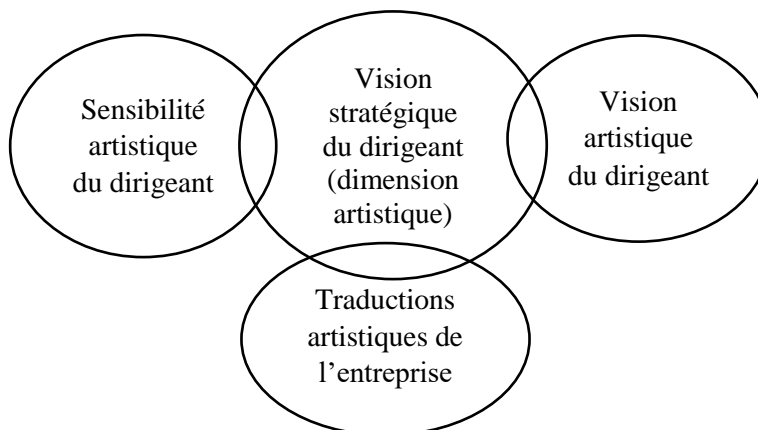
Le dirigeant de PME se fait plus ou moins clairement et explicitement une vision du présent et de l'avenir de son entreprise. Cette vision, stratégique, peut être définie, selon certains auteurs comme l'ensemble des représentations générales qu'un décideur peut se forger et qui oriente ses choix. Dans une perspective cognitive, la vision stratégique est une représentation schématique et simplifiée de la réalité du dirigeant (Cossette, 1994, 2000, 2008). A la suite de différents travaux portant sur la vision stratégique (Mounoud, 2004 ; Tannery et Métais, 2001...), Phanuel (2009) propose de définir la vision stratégique du dirigeant de PME comme sa représentation mentale d'un ensemble d'actions, décisions et événements jugés comme « souhaitables », « non souhaitables », « possibles », « impossibles » et « incontournables ». Pour cet auteur, les possibles sont les actions, décisions et événements potentiellement réalisables compte tenu du contexte interne et externe de l'entreprise. A l'inverse, les impossibles ne sont pas en mesure de se produire, soit objectivement, soit dans l'esprit de celui qui les juge ainsi. Les incontournables concernent ce que le dirigeant ne peut pas de ne pas concevoir ou imaginer. Toutefois ces possibles et impossibles ne sont pas obligatoirement souhaitables ou non souhaitables. Les souhaitables sont les décisions, actions et événements jugés comme nécessaires et utiles pour l'entreprise parce que conformes aux valeurs, aux croyances, aux buts et aux objectifs des dirigeants. A l'opposé, les non souhaitables d'un dirigeant sont les décisions, actions et événements jugés comme négatifs et donc indésirables

pour l'entreprise. Nous pouvons, dans cette recherche, mobiliser ces travaux sur la vision selon trois orientations : la première est de s'interroger sur l'existence d'une dimension artistique au sein de la vision stratégique du dirigeant, la seconde de l'existence d'une éventuelle vision artistique et la troisième sur la possibilité de qualifier de « stratégique » cette vision artistique. Toujours est-il que nous proposons de définir la vision (stratégique) artistique ou esthétique du dirigeant comme : « *sa représentation mentale d'un ensemble de décisions, actions, événements jugés comme possibles, impossibles, souhaitables, non souhaitables, incontournables dans le domaine artistique, culturel, esthétique* ». Cette définition est choisie car elle permet de cerner de façon systémique la vision d'un acteur sur un objet donné. Elle permet d'y inclure les éléments perceptuels spontanés de *la réalité de l'acteur*. Comme en matière de vision stratégique, le dirigeant de PME ne dispose-t-il pas d'incontournables artistiques susceptibles d'être en lien avec sa vision stratégique (y compris celui de laisser l'art hors de ses préoccupations de dirigeant) ? Ces développements nous conduisent à suggérer que la vision stratégique artistique du dirigeant peut s'appréhender en un ensemble de « S.P.I.N.S artistiques ».

### 3.2. Le modèle stratégique « ART-Vi.S.T » : composantes, chaînages et configurations

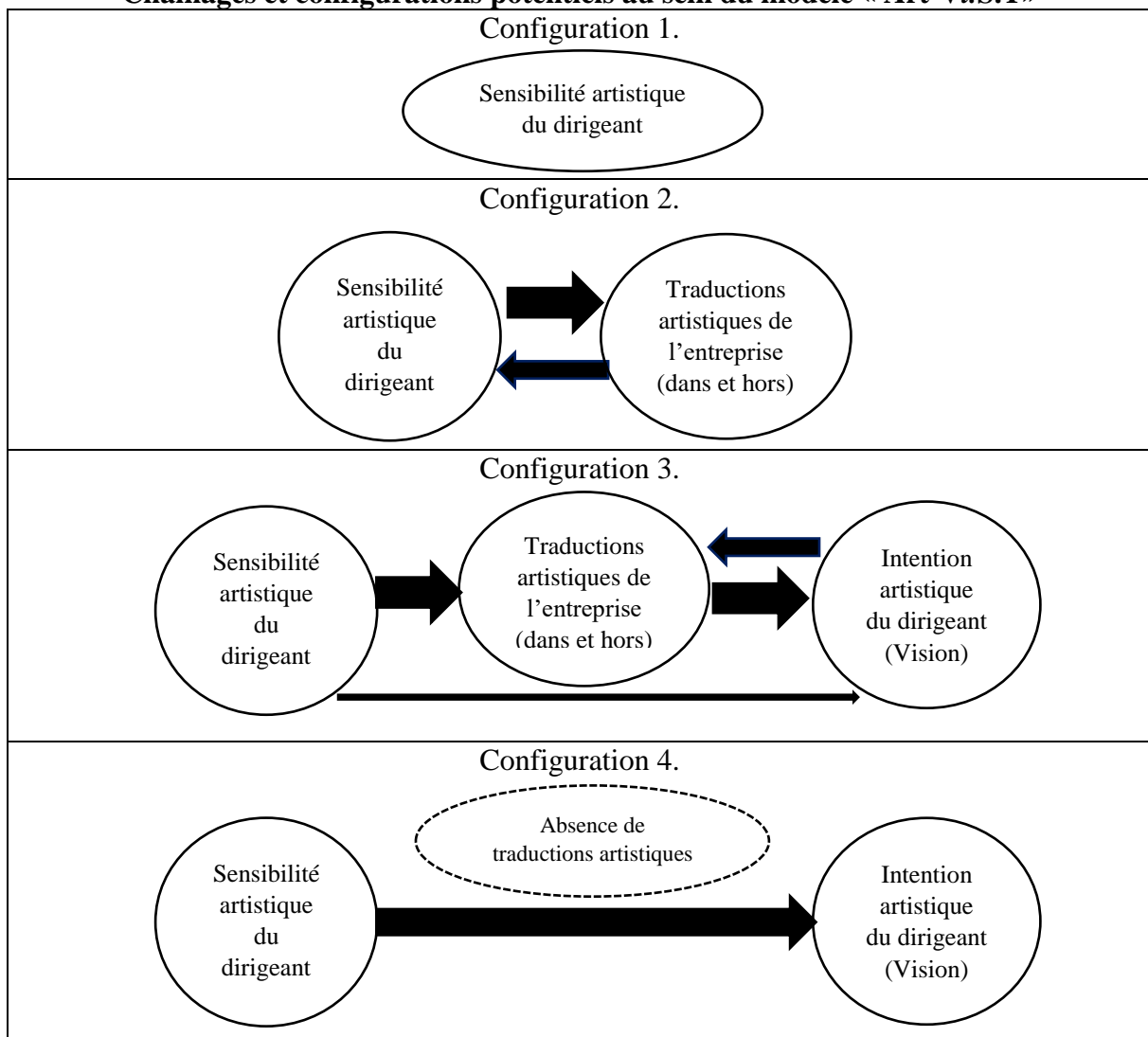
Peu de modèles existent dans ce domaine de recherche ; modèle entendu comme « représentation simplifiée de la réalité ». Toutefois, Schnugg (2011) propose un modèle afin de favoriser les arts dans les organisations. Il comprend trois composantes : « *artworks* » (création artistique en général et dans un contexte spécifique d'une entreprise), « *artistic Capabilities* » (par les artistes, les employés et partenaires de l'entreprise) et « *Reflection on the arts* » (faire comme si l'organisation et le travail étaient un art ; utiliser la métaphore du monde artistique). Bien que constituant un premier pas, il nous semble incomplet, peu opérationnel et insuffisamment articulé. Dans la logique et la continuité de nos deux premiers paragraphes, nous proposons un modèle cohérent associant « sensibilité artistique », « traductions artistiques » et « vision artistique ». La figure 2 présente les dimensions du modèle.

**Figure 2.**  
**L'art et le dirigeant de PME : le modèle « ART-Vi.S.T »**



A ce stade se pose la question de l'articulation, et notamment du chaînage, entre les éléments du modèle. Selon l'existence ou non de chaînes causales entre ces éléments au moins quatre configurations sont raisonnablement envisageables (Figure 3).

**Figure 3.**  
**Châinages et configurations potentiels au sein du modèle « Art-Vi.S.T »**



Dans la configuration 1, le dirigeant a une sensibilité artistique sans qu'elle ne se traduise en vision et en actions concrètes ; dans la seconde, la sensibilité artistique du dirigeant engendre des traductions concrètes mais sans vision artistique ou sans intégrer l'art dans sa vision stratégique. Dans la troisième, sensibilité, traduction et vision artistiques s'enchaînent selon des relations linéaires et de rétroaction. Enfin, dans la dernière, le dirigeant exprime sa sensibilité artistique en l'intégrant à sa vision mais sans (« pas encore ») les traduire par des engagements ou des investissements artistiques.

La configuration 1 pose le problème du « non passage à l'acte » (« à l'art ») malgré une sensibilité à l'art. Elle amène à s'interroger sur les facteurs explicatifs qui conduiraient à ne pas traduire sa sensibilité, voire sa vision. Une forte sensibilité à l'art de la part du dirigeant peut ne pas se traduire par des traductions artistiques concrètes. Par contre, une trop faible sensibilité à l'art pourra être la cause d'une absence ou de très faibles traductions artistiques dans l'entreprise. Il y aurait donc une sorte d'effet de seuil à partir duquel s'enclencherait une volonté d'agir plus ou moins de façon conséquente en matière artistique dans l'entreprise. L'intensité de la sensibilité artistique serait déterminante. De façon générale, différents facteurs expliquent les freins au passage d'une sensibilité artistique du dirigeant, même en présence d'une vision (configuration 4), à des traductions artistiques concrètes. Schnugg (2011), dans sa revue de

littérature, observe, selon lui, de façon très marginale, les problèmes afin d'enclencher des initiatives artistiques :

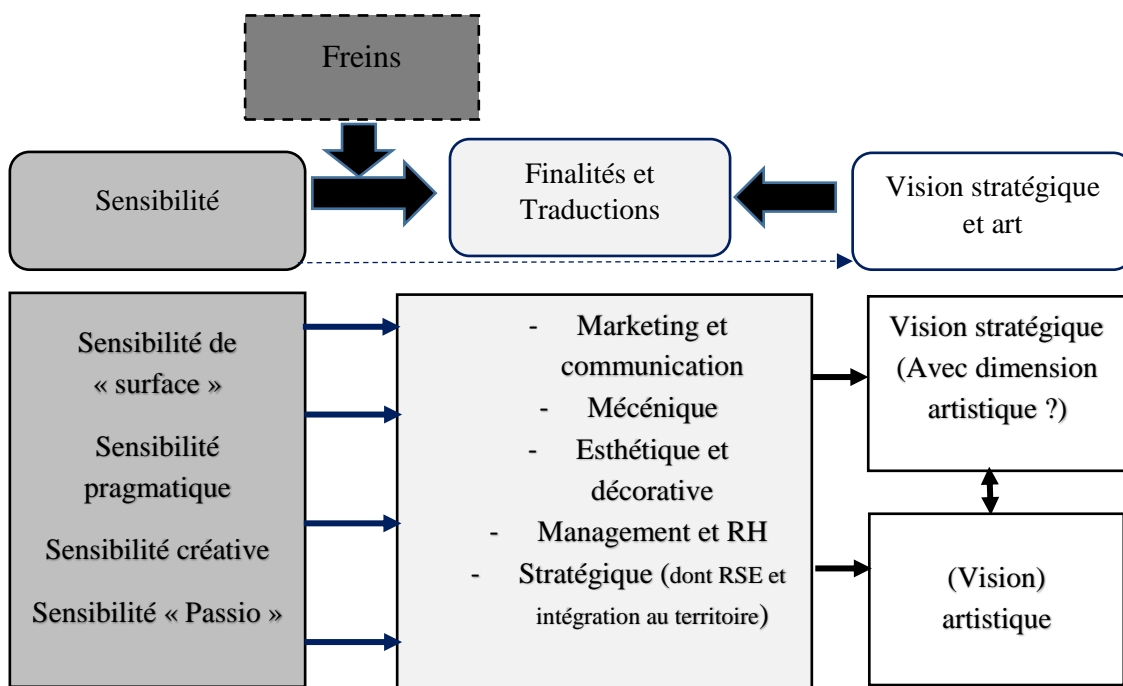
- Potentiels conflits avec les employés et managers concernant les dépenses artistiques,
- Difficultés à interpréter les œuvres,
- Des espoirs excessifs placés dans ces initiatives par les employés et les managers,
- Des interventions peu porteuses de fruits du fait du manque de définition des buts recherchés,
- Problème afin de définir le « bon art ».
- 

La réussite d'un « *chaînage artistique* » complet (configuration 3) est conditionnée ou passe par la communication ou la transmission artistique « dans une sorte de prosélytisme artistique »<sup>3</sup> du dirigeant afin que la « greffe artistique » prenne et ne suscite pas le rejet.

Lorsque nous rassemblons les différentes composantes du modèle nous en aboutissons à une vue d'ensemble et articulée telle qu'elle est représentée dans la figure 4.

Cette représentation simplifiée de la réalité ne constitue pas uniquement et par définition un modèle mais nous pouvons en tirer des implications managériales.

**Figure 4. Modèle « Art-Vi.S.T » : vue d'ensemble**



### 3.3. Les implications managériales du modèle « Art.ViS.t »

Nous pouvons tirer du modèle proposé plusieurs implications managériales à l'attention des dirigeants. Cependant, d'emblée, posons que la question, quoique centrale en sciences de gestion, des effets sur la performance d'un engagement artistique du dirigeant, est délicate. Schnugg (2011) indique clairement que si les initiatives des entreprises en matière d'art sont susceptibles de contribuer à résoudre un certain nombre de problèmes il n'y a pas d'effets

<sup>3</sup>Le dirigeant peut conserver également une dose de discrétion voire de secret sur la traduction artistique afin de procurer un effet de surprise comme l'a fait le dirigeant de l'entreprise « X ».

directs mesurables sur la performance organisationnelle. D'ailleurs est-ce souhaitable de s'évertuer à mesurer ces effets. Ne serait-ce pas dévoyer la part purement esthétique de ces initiatives ? Nous estimons que le rapprochement entre art et management ne doit pas conduire à son paroxysme et conduire absolument à rechercher un « retour sur investissement artistique » et une rentabilité de court terme à la sensibilité artistique et à ses traductions. Finalement ne serait-ce pas la condition d'une véritable « esthétisation du management » non pas totalement désintéressée mais non strictement mesurée et calculée ? Par conséquent, il nous semble que l'intégration d'une dimension artistique dans le management et la stratégie de l'entreprise ne doivent pas s'opérer a priori ou en amont selon une finalité purement et explicitement de performance économique et financière. Elle doit avant tout *faire sens* pour le dirigeant.

Par contre, le modèle peut servir de « jambe d'appui » à un questionnement réflexif et méthodologique pour le dirigeant souhaitant faire le point puis élaborer une ligne de conduite en matière de prise en compte de l'art dans son entreprise. En effet, du statut de représentation simplifiée de la réalité, notre modèle peut servir de guide au dirigeant.

Sans imaginer une prescription normative d'ordre chronologique, il nous semble important que le dirigeant s'interroge d'abord sur sa sensibilité artistique : s'agit-il pour lui d'une « *sensibilité de surface* », d'une « *sensibilité pragmatique ou de consommation* », d'une « *sensibilité créative ou de fabrication* » ou d'une « *sensibilité passionnelle* » (Tableau 1) ?

Ensuite, il s'interrogera sur sa volonté de transformer et d'inclure cette sensibilité dans son entreprise, c'est-à-dire dans ses décisions et son management. Si sa réponse est positive, dès lors se posera la question de la (des) finalité(s) qu'il souhaite poursuivre : *purement esthétique et décorative*, « *mécénique* », *une finalité marketing et de communication*, *une finalité RH et managériale* ou *une finalité plus stratégique* le conduisant à réfléchir à sa vision artistique et à l'intégration de celle-ci dans sa vision stratégique globale (Figure 1). A partir de ces interrogations, il pourra procéder au choix d'un outil ou à un portefeuille de traductions artistiques (Tableau 5) cohérent avec ses finalités et sa sensibilité artistiques.

Finalement, il s'agira d'identifier dans quelle configuration il se situe au moment où il s'interroge à ce sujet et de définir la configuration vers laquelle il veut tendre à l'avenir (Figure 3). Dans cette perspective dynamique il devra avoir conscience des freins éventuels à la réussite de ce projet. Enfin comme à l'occasion de tout projet il devra veiller à communiquer et à impliquer les parties prenantes pertinentes, en particulier, ses collaborateurs et ses employés/salariés.

## **Conclusion.**

Nous croyons qu'il est temps de redonner du sens, de la sensibilité et de la beauté au monde et...aux sciences de gestion. Réfléchir et proposer des modèles permettant d'insérer l'art dans le management en constitue un moyen. Ce travail, à partir de l'état des recherches actuelles sur le sujet, a conduit à proposer un modèle conceptuel complet et articulé qualifié de « Art.Vi.S.T ». Ce dernier s'est structuré en trois temps : sensibilité, traductions, vision. Nous avons identifié quatre niveaux de sensibilité artistique (« de surface ou évasif », « pragmatique ou praxis », « créatrice ou poiesis » et « Passio ») ; plusieurs grandes finalités d'un engagement artistique (marketing/communication ; esthétique-décorative ; « mécénique », management, humaine et RH ; stratégique) que l'on a décliné en une vingtaine de traductions possibles.

Nous avons proposé une définition de la vision artistique ou esthétique du dirigeant : « *représentation mentale du dirigeant d'un ensemble de décisions, actions, événements jugés comme possibles, impossibles, souhaitables, non souhaitables, incontournables dans le domaine artistique, culturel, esthétique* ». Nous avons poursuivi en proposant des configurations possibles selon les types de chaînages entre « sensibilité-traductions-vision ».

Il nous semble que ces réflexions et propositions vers une « esthétisation du management » ouvrent des voies passionnantes et réjouissantes de recherches futures. Ce défi mérite d'être relevé.

## Bibliographie

- BOLTANSKY L. et CHIAPELLO E, (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, collection, NRF, Essais
- BOETTINGER H-M. (1975), « Is Management Really an Art ? », *Harvard Business Review*, Janvier,
- COSSETTE P. (sous la direction de) (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Editions de l'ADREG, Laval (Québec)
- COSSETTE P. (2000), La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat, *Revue Internationale des PME*, vol.13, n°1, p.11-37
- COSSETTE P. (2008), « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mis à l'épreuve d'une nouvelle méthode », *M@n@gement*, n°11-3, p.259-281
- FIALHO M. et RODRIGUES-ELY N. (2007), « L'art contemporain au cœur de la stratégie d'entreprise », *Revue Décryptage* – Septembre 2007 [http://www.observatoire-art-contemporain.com/revue\\_decryptage/analyse\\_a\\_decoder.php?id=20070026](http://www.observatoire-art-contemporain.com/revue_decryptage/analyse_a_decoder.php?id=20070026)
- FRIEDMAN, M. (1970), « A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits ». *The New York Times Magazine*.
- HEITZ J-M. (2013/3), « Art et management : une métaphorique généralisée pour approcher l'œuvre d'art et développer l'activité », *Revue Humanisme et Entreprise*, n°313, pp19-32
- JARDINAUD M. (2006), « L'art de manager... par l'art », *Stratégies*, <https://www.strategies.fr/emploi-formation/management/r40398W/l-art-de-manager-par-lart.html>
- LIPOVETSKI G., SERROY J. (2013), *L'esthétisation du monde*, Folio Essais, Editions Gallimard
- DE MARTRIN M. (2019), « L'art en entreprise : un enjeu collectif pour les dirigeants », (<https://blog.culture31.com/2019/12/03/lart-en-entreprise-un-enjeu-collectif-pour-les-dirigeants/>), Logikéthik, Mécénat d'entreprise
- MINTZBERG H. (2008), *L'art du management*, HEC, Paris, Dunod
- MOUNOUD E. (dirigé par) (2004), *La stratégie et son double*, L'Harmattan
- NISSLEY N (2010), « Arts-based learning at Work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business », *Journal of Business Strategy*, July, volume 31, n°4, pp 8-20
- ONFRAY M. (2019), *La danse des simulacres – Une philosophie du goût* –, Robert Laffont -, 1465 pages
- PHANUEL D. (2009), Le management stratégique par les « S.P.I.N.S » : co-construire un monde partagé, *Revue management et Avenir*, 2009/1, n°21, p.64-79
- PORTER M-E., KRAMER M-R. (2002), « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, Décembre, vol 58, pp1-14
- SCHNUGG C. (2011), « *The Potential of Arts-based Initiatives in Business Organizations* », 27<sup>ème</sup> EGOS Colloquium, Gothenburg/Sweden
- TANNERY F., METAIS E (2001), « *La création de la stratégie : éléments de repérage et propositions théoriques* », dans *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, coordonné par Martinet A-C et Thiétart R-A, p.115-138