

Observatoire du Management Alternatif  
Alternative Management Observatory

---

Compte-rendu

**Une aventure à la croisée de l'Art et de  
l'Entreprise**

Par Raphaële Bidault-Waddington,  
Artiste - chercheuse - conseil

Séminaire Roland Vaxelaire  
19 octobre 2009

Majeure Alternative Management – HEC Paris  
Année universitaire 2009-2010

## **Genèse du compte-rendu**

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, Directeur Qualité, Responsabilité et Risques du Groupe Carrefour, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication.

Les séminaires Roland Vaxelaire sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et du Master Spécialisé Management du Développement Durable et de leurs responsables.

## **About the “minutes”**

The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, Director of Quality, Responsibility and Risk in Groupe Carrefour, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

These workshops are recorded in full and the minutes are edited by the guest speaker concerned prior to its publication.

The Roland Vaxelaire workshops take place in HEC campus in the presence of the students and directors of the Major Alternative Management and the Specialised Master in Sustainable Development.

### Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.



# Une aventure à la croisée de l'Art et de l'Entreprise

## Présentation de l'invitée :

Née en 1971, Raphaële Bidault-Waddington est diplômée de Finance et de gestion du patrimoine immatériel (économie de l'immatériel) des organisations ainsi que de théorie de l'art.

Après avoir travaillé pendant 5 ans sur les marchés financiers, elle choisit de se consacrer à son travail artistique, tourné vers l'image, la ville et l'économie, et expose régulièrement, notamment dans les jeunes galeries du troisième arrondissement à Paris.

D'autre part, elle intervient, en parallèle de ses expositions, comme "artiste-conseil" pour imaginer des visions stratégiques et des solutions innovantes pour des entreprises, des villes ou des laboratoires scientifiques, en combinant systématiquement approche sensible, analyse rigoureuse, efficacité et créativité. Elle exerce donc une double activité d'artiste plasticienne et d'artiste-conseil en stratégie et innovation.

Tête chercheuse connectée à différents pôles de recherche (économie de la connaissance, écologie, art, architecture, urbanisme, etc.), elle a l'occasion de s'exprimer dans différents ouvrages ou cycles de conférence en France et à l'étranger.

## Publication:

« Crise Sanitaire dans l'éco-système financier », chronique publiée sur [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr), 2008

« Petite histoire de Christiania en 3 Utopies », texte dans la revue d'art *France Fiction*, Paris, 2007.

« Se ré-inventer et se projeter dans l'avenir grâce à l'art », texte dans Coll, *Fabriquer le Futur 2*, Ed. Village Mondial, Paris 2007.

« Christiania in Perspective », texte dans Coll, *Knowledge Cities*, Ed. Elsevier, New York, 2005.

## Résumé du compte-rendu:

Raphaële Bidault-Waddington présente ici, à travers quelques œuvres, le parcours qui l'a conduite à devenir artiste, chercheuse, conseil. Elle livre aussi un regard sur l'art contemporain, en résonance avec la société. Son art en effet s'inspire du monde économique : elle a pu observer pendant plusieurs années en tant que professionnelle de la finance la créativité et l'imaginaire dont les acteurs de l'entreprise font preuve dans leur pratique quotidienne. Dans son activité de conseil, Raphaële Bidault-Waddington s'emploie à dévoiler la dimension esthétique des entreprises en mettant en évidence l'interaction entre le sens, la culture, l'harmonie, les valeurs et l'architecture de ces dernières.

**Mots-Clés:** Art contemporain, Conseil, Entreprise, Intelligence esthétique, Laboratoire d'ingénierie d'idées



## **An Adventure at the crossroads between art and enterprise**

### **Presentation of the guest:**

Born in 1971, Raphaële Bidault-Waddington was educated in finance and organizational asset management as well as in art theory. After having worked for 5 years in financial markets, she chose to devote herself to her art, focusing on the themes of imagery, the city and the economy, exhibiting her work regularly, notably in young galleries in Paris's third arrondissement.

She also acts, in parallel with her exhibitions, as an "artist-consultant" in imagining strategic visions and innovative solutions for companies, towns or scientific laboratories, systematically combining a sensible approach with rigorous analysis, efficiency and creativity. She thus exercises a double activity as artist and artist-consultant in strategy and innovation.

A curious mind connected to different research poles (economy of knowledge, ecology, art, architecture, urbanism, etc.), she appears in diverse publications and conferences in France and abroad.

### **Publications:**

« Crise Sanitaire dans l'éco-système financier », published in *www.lemonde.fr*, 2008

« Petite histoire de Christiania en 3 Utopies », in the art revue *France Fiction*, Paris, 2007.

« Se ré-inventer et se projeter dans l'avenir grâce à l'art » , in *Fabriquer le Futur 2*, Ed. Village Mondial, Paris 2007.

« Christiania in Perspective » , in Coll, *Knowledge Cities*, Ed. Elsevier, New York, 2005.

### **Abstract of the Report:**

Raphaële Bidault-Waddington presents, through a few works, the path that led her to become an artist, researcher and consultant. She also offers her views on contemporary art, in resonance with society. Her art does indeed find its inspiration in the economic world: over several years working in the financial sector she was able to observe the creativity and the imaginary shown everyday by corporate workers. As part of her consultant activity, Raphaële Bidault-Waddington tries to unveil the aesthetic dimension of the corporate world by focusing on the interaction between the senses, culture, harmony, values and architecture in companies.

**Key Words:** Contemporary art, consultancy, company, intelligent aesthetics, laboratory of ideas



# "Une aventure à la croisée de l'Art et de l'Entreprise"

## Introduction aux laboratoires de recherche et création

### Introduction

Je m'appelle Raphaële Bidault-Waddington, j'ai la particularité d'être artiste plasticienne mais avant j'ai eu une première vie. J'ai suivi une formation initiale en économie et finance et j'ai travaillé pendant 5 ans sur les marchés financiers avant d'arriver dans l'art. J'ai développé ce que j'appelle des entreprises à vocation artistique, ce qui m'amène à collaborer avec de nombreuses structures. Je vais ici vous emmener dans un voyage à travers mon univers de création et vous montrer de quelle manière je couple toujours création, réflexion esthétique, et problématiques économiques.

En attendant le lancement de la présentation, je sais que sur le campus d'HEC il y a une galerie, un centre d'art, est-ce que certains d'entre vous y vont ? Est-ce que vous connaissez ? Y a-t-il des expositions ? Est-ce que vous pouvez m'en dire plus ?

Un étudiant : - Il y a eu une performance qui a été faite par un artiste dont le nom m'échappe. La pièce était remplie de toile de Jouy, il y avait des téléviseurs placés dans la pièce, il était impossible de circuler, sur les téléviseurs s'affichaient des réflexions sur la valeur de l'être humain avec tout un tas de citations : « nos vies valent plus que leurs profits » par exemple.



## Regard sur "Bulle Poético-Spéculative", galerie Paris Project Room, 2001



L'objet de ma présentation va être de vous amener tout au long du chemin qui m'a moi-même conduite à être artiste, chercheuse, conseil. Pour commencer je veux vous montrer une installation que j'ai exposée à Paris dans une galerie en 2001. 2001 est le moment de la bulle Internet, [désignant l'image] vous voyez ici l'espace de la galerie, il y a 800 images qui sont exposées sur les murs et avec la boule disco qui est au plafond il y a un point de lumière sur chaque image. Il y avait une bande-son qui pouvait varier de la musique la plus dansante jusqu'à des moments très angoissants. J'ai appelé cette œuvre « bulle poético-spéculative » ; peut-on dialoguer ensemble autour de cette œuvre ? Qu'est ce que cela vous inspire ? Qu'est-ce que vous lisez dans ce genre de choses ? Est-ce que cela vous parle ? Le titre ?

Un étudiant : – Cela ne va pas du tout ensemble. Je suppose que c'est volontaire, dans le sens où « spéculative » nous fait penser à tout ce qui est financier, une bulle spéculative ce n'est jamais poétique, cela amène souvent à une crise telle que l'on a pu en voir, donc cela me choque ; et en même temps avec l'œuvre on a une source de lumière unique qui vient se diviser en un millier d'images, cela me fait penser un peu à la spéculation c'est-à-dire beaucoup de choses autour de quelque chose qui n'existe pas.

RBW : – Oui, c'est assez bien senti.

Un étudiant : – Au contraire, on peut dire que cela se rapproche parce que poétique et spéculative c'est du domaine du rêve. Est-ce que la spéculation n'est pas un rêve ?

Un étudiant : – De la même façon, je vois plutôt un lien entre les deux dans la mesure où l'on a l'impression d'être dans l'espace, d'être emporté et de ne pas avoir de repères fixes, on se sent dans un monde sans limite. En 2001 c'était la bulle Internet et le fait que cela soit morcelé en plein de fragments d'images ça peut faire penser au numérique.

Un étudiant : – Pour rebondir sur le fait il n'y a pas de limite moi je trouve que dans la bulle il y a l'idée que l'on est dans une bulle comme dans un cocon. Et finalement dans la pièce il y a quelque chose de fermé, de restreint avec très peu de lumière; l'idée de la bulle spéculative implique peut-être un cadre de vue fermé. On ne voit pas ce qu'il y a autour, il y a juste un faisceau de lumière et on ne sait pas trop d'où il vient.

RBW : – Très bien, c'est parfait, entre l'un et l'autre de vos points de vue, on voit vraiment comment une œuvre d'art peut vous amener à penser une chose et son contraire sans pour autant se contredire. C'est ce qui est intéressant dans l'art, vous êtes amenés à percevoir la réalité de façons différentes : comment, à travers une œuvre d'art, vous êtes amené à percevoir la réalité de manière différente. Et votre regard sur la société d'information et le monde infini de la virtualité peut aussi être vu comme un univers fini et clos, et peut aussi être éventuellement angoissant. On a donc un très bon exemple de comment, en dialoguant autour d'une œuvre d'art, on a la possibilité de spéculer, d'imaginer certaines choses autour d'une proposition.

En fait quand j'ai fait cette installation c'était justement pour montrer le fait que dans la sphère financière dans laquelle j'avais travaillé il y avait ce débat incessant de propositions, de visions qui se confrontaient, la sphère financière c'était une grande tribune autour de laquelle beaucoup de gens dialoguaient. Voilà les différents constats que je pouvais faire à l'époque où je travaillais dans la finance, les intuitions que j'avais.

### **1990's : Constat sur l'aspect esthétique des enjeux économiques**

J'ai fait mes tous débuts dans la salle des marchés de la Société Générale à Londres en 1992, c'était au moment de la crise du système monétaire européen, c'est-à-dire également au moment où la livre sterling était attaquée. A cette époque je croyais que les marchés financiers étaient

gouvernés par un certain nombre de lois, que vous avez probablement apprises lors de vos cours de finances, mais j'ai en fait découvert que la réalité économique et financière était en permanence en train de déjouer ces lois et qu'il y avait une dimension de l'ordre de l'interprétatif, du ressenti. Par exemple, pendant la crise en 1992, alors que j'avais appris que quand on baissait les taux d'intérêt la cotation d'une devise baissait en général, là, le gouvernement français avait décidé de baisser les taux d'intérêt et c'était interprété par les acteurs financiers comme un critère de confiance et donc dès lors que les taux d'intérêt baissaient il y avait une confiance suffisante dans la monnaie pour que finalement elle ne baisse pas. Finalement, elle avait même monté. Ce n'est qu'un exemple, mais je pourrais donner toute une liste de constats sur le fait que la sphère économique et financière était en permanence sous l'emprise de ressentis, de jeux d'interprétation, et qu'en fait c'était cela qu'il fallait capter. A tous les niveaux de l'entreprise il y a les lois, le savoir et ensuite la façon dont on sent les choses et comment est-ce qu'on parvient à les faire évoluer. Il y a une part « d'esthétique ».

Je pourrais vous donner d'autres exemples : à l'époque je travaillais sur un desk de produits dérivés pétrole. On était une équipe de six personnes, on avait tous les mêmes informations sur le marché, sur l'OPEP, l'évolution de la consommation en Chine, etc. et on se réunissait chaque semaine pour décider que dire à nos clients de nos prévisions d'évolution du marché. Et bien même si l'on avait tous les mêmes informations, les mêmes connaissances, on n'était jamais d'accord. Cela veut dire qu'il y avait vraiment cet espace d'interprétation, de récréation perpétuelle qui faisait que parfois je pouvais sentir que c'était parce que mes collègues avaient passé une mauvaise soirée la veille, qu'ils étaient de mauvaise humeur, qu'ils voyaient que le marché allait baisser et que moi j'avais passé une bonne soirée que je pensais que le marché allait monter.

J'essaie de vous éveiller aux facettes les moins connues, les moins courantes de ce que peut être la créativité et l'esthétique dans l'entreprise. La créativité, on en parle beaucoup aujourd'hui. Si vous lisez la presse spécialisée, vous avez bien compris que c'est un facteur d'innovation stratégique; mais l'objet de ma présentation c'est vraiment de vous éveiller à la dimension esthétique de l'ensemble du tissu économique et notamment de la sphère financière. La problématique de donner de la valeur à l'information par exemple c'est quelque chose auquel vous pouvez être confronté. Par exemple, sur la question environnementale, on est submergé

d'informations : comment s'en sortir ? Là encore, il faut avoir un ressenti, des intuitions, une part d'imaginaire, aller chercher des vocabulaires un peu plus rares, construire un argumentaire attractif et convaincant.

### **1980-90's : Expérience de Création**

Voilà le type de constat que je faisais de mes pratiques dans le monde économique et financier. En parallèle j'avais une expérience de création depuis très jeune. A 14 ans je créais des bijoux et je les vendais à l'école. J'étais dans le modèle de la libre entreprise; pour moi il y a un lien fondamental entre le monde de l'entreprise et le monde de la création, personne ne vous demande jamais de créer, l'art, c'est vraiment quelque chose qui vient de soi, c'est une initiative personnelle.

J'avais une espèce de créativité tous azimuts, assez brute. Je ne me sentais pas spécialement concernée par l'art car je n'avais pas de formation artistique et j'avais une vision de l'artiste comme en dehors de la réalité, un peu romantique, qui est dans un monde de fiction. Je ne me reconnaissais pas dans cette vision de l'artiste; et c'est seulement un peu plus tard, vers 1995, quand j'ai découvert l'art contemporain dans sa version la plus expérimentale, la plus conceptuelle et la plus capable de poser des questions, un peu comme l'expérimentation que vous avez vue tout à l'heure, que je me suis sentie concernée. J'ai commencé à faire un lien avec toutes ces friches de créativité que je pouvais avoir.

Ma conclusion de cette première tranche de vie c'est que la création, c'est d'abord s'autoriser à se libérer et à penser par soi-même. Il faut avoir confiance en son regard. Et ensuite, ce qui semble très important parce que sinon on tombe dans l'océan de la créativité, il y a l'idée de passer à l'action. C'est la créativité qui se confronte à la prise de décision, au passage à l'action. C'est-à-dire que l'on a plein d'idées et à un moment donné on fait une œuvre d'art, on fait un projet, on monte une entreprise. Ce passage-là est vraiment important parce que c'est à ce moment-là que s'exprime la vision.

Cela a éveillé chez moi la volonté de mettre en vie la matière durablement. Les œuvres d'art traversent les années, traversent les siècles. L'art c'est un modèle de durabilité. Comment fait-on pour que des œuvres qui ont des millénaires soient préservées ? Elles sont préservées parce

qu'elles ont du sens. Il y a une relation entre art et économie, entre art et durabilité, qui est intéressante.

### **1990's : Regard sur les artistes : les critères pour comprendre et valoriser un travail artistique**

Après un premier volet de constats, sur la sphère économique, sur mes friches de création à titre individuel, cela me semblait important de m'inscrire dans une scène artistique existante. J'ai fait un travail de fond pour comprendre les enjeux artistiques contemporains. Ce qui m'intéressait c'était quand un artiste créait un univers global, où les terminologies, les formes, les procédés techniques, forment un univers qui a sa cohérence.

Je constatais également que l'art contemporain regroupait des artistes qui questionnaient tous types de sujets. Il y avait une diversité, un foisonnement de problématiques touchées par les artistes qui étaient infinies. Ce qui me semblait également intéressant c'était que dans l'art il était question de faire des expériences, développer une recherche, et prendre des risques. Voilà les mots-clés qu'il me semble intéressant de sortir de la scène artistique. Et enfin il me semblait que la valeur d'une œuvre d'art naissait d'une intelligence. Il y avait la notion de créer une œuvre durable dans le temps qui pouvait traverser les décennies. Il y a l'idée de créer un état d'esprit de manière durable. Et enfin, il y a l'idée que l'artiste est un entrepreneur individuel.

### **2000 : Conclusion sur l'Art en général**

Nous arrivons ainsi au début des années 2000 qui ont été un tournant pour moi car c'est le moment où j'ai abandonné la finance pour l'art.

Voilà donc mes conclusions sur l'art, je voyais l'art comme un gigantesque laboratoire de recherche formelle et conceptuelle. Et je vous invite à aller voir des expositions d'art contemporain, même si vous n'y connaissez rien. Laissez-vous porter par ce que vous voyez. Mon idée c'est que l'art c'est quelque chose qui enrichit l'intelligence, une manière de donner du sens en confrontant des idées.

L'art vu comme une école de l'interprétation et de la valorisation, cela vous permet d'apprendre des choses de manière sensible, parfois amusante, ce n'est pas quelque chose qui vient vous

donner une leçon : c'est l'inverse, c'est une manière de cultiver une certaine agitation intellectuelle.

Un étudiant : Est ce que c'est grave de passer à coté du message d'une œuvre ? Parce qu'en général, on a rarement une explication sur une œuvre et on peut passer complètement à côté du message ou se tromper. Est-ce que c'est volontaire le fait qu'il n'y ait pas de message ?

RBW : - Ce n'est pas que c'est grave de passer à côté du message et ce n'est pas non plus que l'art n'a pas de message : une œuvre d'art véhicule un certain univers de sens. L'œuvre d'art fait sens mais il y a toujours mille modalités de lecture d'une œuvre d'art.

L'œuvre d'art doit susciter un questionnement. C'est cela la fonction d'une œuvre d'art. Elle oriente, elle vous guide, elle vous amène peut-être à entendre les intuitions de l'artiste mais moi par exemple en vous montrant tout à l'heure ma bulle poético-spéculative, je suis ravie d'entendre qu'elle suscite un avis et son contraire et qu'elle amène d'autres idées. Quand on est artiste, on a des intuitions de création, on crée et ensuite, en regardant son œuvre, on apprend de son travail. C'est à rapprocher de l'entreprise, il y a un processus en cours, mais nous ne sommes pas toujours conscients des conséquences de notre travail. Moi par exemple, quand je fais une exposition, je suis ravie que mon travail suscite des commentaires qui ne sont pas du tout les idées que j'avais eues. L'idée c'est que cela engage une réflexion, un débat, un questionnement; l'œuvre d'art n'est jamais quelque chose qui vous dit  $A+B=C$ .

Un étudiant : - Dans ce cas là le problème n'est-il pas que l'artiste n'a pas de retour des spectateurs?

RBW : - Il y a quand même toute une communauté de critiques d'art, des gens qui passent des heures à écrire des analyses autour des œuvres d'art. L'artiste a la possibilité d'engager un dialogue autour de son travail : avec des proches, avec des spécialistes, avec des critiques d'art, avec des commissaires d'exposition... Et puis certains artistes le cherchent mais d'autres ne cherchent pas le dialogue, il n'y a pas d'obligation.

Un étudiant : - Je suis d'accord, mais quand on va voir une exposition, on est à peu près tout seul, et du coup, est-ce qu'on ne se complait pas dans son interprétation, sa vision, vu qu'on n'a pas forcément accès à cette discussion ? Est-ce qu'il ne manque pas finalement une vision de l'artiste qui permettrait à la personne d'aborder les choses un peu différemment ?

RBW : - Ce n'est pas un problème en soi. Si votre interprétation vous suffit, cela vous suffit; mais si vous voulez en savoir plus, vous pouvez prendre le petit communiqué de presse qui est probablement délivré pendant l'exposition, où vous pouvez aussi chercher sur Internet quelques textes de présentation de son travail, vous pouvez aussi retourner voir l'exposition avec quelqu'un et engager une discussion.

L'artiste reste tout de même dans une forme de communication unilatérale. L'artiste a une vision du monde qu'il met sur la table et parfois ce n'est que 50 ans plus tard que son œuvre est correctement interprétée. C'est une zone d'expérimentation. Moi-même je suis perpétuellement en train de réinterpréter mon propre travail. Par exemple, la bulle poético-spéculative, je l'ai pensée comme un regard sur l'image qui grouille autour du monde en parallèle de la sphère financière qui grouille autour du monde; comment les deux sphères sont-elles capables de générer un sentiment d'inspiration, une forme de créativité, un espoir, une croyance ? Et comme les images que j'utilise ce sont des images de la ville dans l'idée d'une architecture d'information, je me suis dit cinq ans plus tard que cela me disait également quelque chose sur la ville : en regardant mon propre travail je me suis dit, et si je voyais la ville comme une galaxie. En conclusion, plus une œuvre est capable de susciter un espace d'interprétation qui s'agrandit, plus elle reste en vie. C'est ce qui me permet de revenir à cette idée de durabilité que j'exprimais tout à l'heure. Plus une œuvre a une intelligence implicite qui fait qu'elle peut sans cesse être réinterprétée, plus elle va durer, moins elle est digérée. Par exemple, les premières toiles cubistes de Picasso sont apparues au moment de la naissance de la psychanalyse. On voyait les notions de double personnalité, le fait que la personnalité est quelque chose de plus complexe qu'un simple visage; dans ce contexte, le cubisme faisait sens, il permettait de représenter sur un même plan un visage et son envers. Aujourd'hui Picasso représente aussi les automobiles Citroën; pourquoi pas ? L'art c'est aussi une espèce d'historicité de l'interprétation. Les œuvres d'art ne veulent pas dire la même chose au cours du temps. Un autre exemple : aujourd'hui nous voyons des tableaux du XVIIIe siècle qui nous apparaissent très classiques alors qu'à l'époque, il s'agissait de tableaux très subversifs. C'est cela le dialogue esthétique.

Un étudiant : - J'ai l'impression que l'artiste essaie toujours de faire passer un message en vous entendant, qu'il y a toujours quelque chose à comprendre. Mais moi, ce que j'aime

particulièrement dans l'art c'est d'abord la beauté, je ne cherche jamais un message. J'ai seulement envie d'être sensible à la beauté.

RBW : - L'artiste invite d'abord à une expérience esthétique. Cette expérience esthétique vous pouvez la garder comme un pur moment de contemplation silencieuse qui ne vous invite à rien si ça n'est justement à une abstraction pure. Dans l'art, on peut retrouver toutes les problématiques humaines, intellectuelles, etc. Cela va du message politique extrêmement engagé à la suggestion d'un certain nombre d'idées, en passant par l'invitation à la contemplation. Voir par exemple les monochromes : il n'y a rien, ils vous proposent un moment. L'art invite à plein de choses et c'est ce foisonnement qui est intéressant. Moi je suis en résistance avec les approches trop dirigistes de l'art. C'est cette diversité qui est intéressante et qui vous amène à une réflexion, ce que j'appelle l'intelligence esthétique.

### **2000 : Création des entreprises à vocation artistique**

2000, c'est le moment où j'ai arrêté de travailler dans la finance, et décidé, puisque je m'intéressais aux entreprises et que j'avais développé ce que j'appelle l'intelligence esthétique, d'organiser mes différents gestes de création comme des laboratoires de recherche et création, que j'appelle aussi des entreprises à vocation artistique.

## Exposition "Ma Petite Entreprise", Centre d'Art Contemporain de Meymac, 2003



Voici une autre exposition que j'ai faite dans un centre d'art contemporain à Meymac dans le Limousin qui est assez passionnant. Il s'agissait d'une exposition de groupe qui s'intitulait « Ma petite entreprise », selon l'idée que l'artiste est un entrepreneur individuel. C'est le modèle que j'ai choisi. La zone bleue qui est là [désignant l'image] c'est tout ce que je faisais avec des photographies : mes collages photographiques, les pièges à regard avec des images, la "bulle poético-spéculative", etc., ça s'appelle « la petite industrie de l'image sensorielle ». Ensuite vient « la raffinerie poétique » qui est là : la zone verte où je fais tout un travail de tissus; et enfin il y a là ce que j'appelle « le laboratoire d'ingénierie d'idées » avec « le Idea Stock Exchange » : l'idée d'une plate-forme où l'on échange des idées, où ça part un peu dans tous les sens. Je joue toujours ainsi de cette façon entre le langage économique et le langage artistique. « Goodwill » en haut, c'est le nom de ma société holding fictive. Je voulais à la fois être un artiste dans son atelier et mais aussi montrer le côté un peu démesuré du chef d'entreprise à la tête de conglomérats fictifs, qui fait des plans stratégiques autour de la terre entière. J'ai choisi le terme Goodwill, parce que

c'est un terme qu'on utilise aussi en économie de la connaissance, qui correspond à la survaleur. La survaleur c'est pour moi la dimension esthétique du tissu financier, parce que c'est la part immatérielle, c'est la part dans laquelle on peut injecter créativité, talent, imaginaire, vision, qualité de l'organisation, etc.

Je suis ainsi passé de "femme d'affaire créative" à "artiste chef d'entreprise", chef d'entreprise d'un conglomérat fictif. Ici vous avez un panorama d'ensemble du démarrage de mes activités artistiques.

### **Les Modèles de l'"entreprise à vocation artistique"**

Si l'on réfléchit à ce que peut être le modèle de l'entreprise à vocation artistique, ce peut être le modèle de l'artisan qui produit des œuvres uniques, si l'on a des assistants, ce peut être celui d'une petite entreprise. Moi je me situe plutôt dans le modèle d'un laboratoire de recherche biotechnologique parce qu'il y a le temps de recherche : il s'écoule parfois 15 ou 20 ans; et ensuite pour le modèle économique qui se met en place. C'est le modèle qui me semble le plus correct pour se représenter une pratique artistique telle que la mienne, mais cela peut être aussi une association avec des artistes qui travaillent en collectif, une coopérative.

Il y a ensuite ce que j'appelle le design organisationnel : comment travaille-t-on ? comment s'organisent les pratiques ?

Il y a d'abord l'atelier traditionnel, qui correspondrait peut-être au modèle de l'artisan : produire une toile, l'exposer, la vendre. Il y a l'œuvre processuelle, moi je suis plus dans ce modèle-là, c'est-à-dire qu'il y a une œuvre dont découle une autre œuvre, tout est un peu relié. Il y a aussi les artistes qui travaillent à partir d'archivage, triage, recyclage, qui n'utilisent que des photos dans des magazines qu'ils découpent; ceux qui font des œuvres sur ordinateur qu'ils font produire par des gens, c'est le modèle des entreprises d'économie de la connaissance : On crée des prototypes et ensuite on les fait faire par des autres personnes; et puis enfin il y a les performances, les actions dématérialisées et éphémères.

J'essaie ici de faire des liens entre les modèles de pratique artistique et les modèles d'entreprise. Concernant ses marchés cibles, l'artiste s'adresse à des collectionneurs, à des institutions, à des mécènes, aux industries créatives et culturelles, cela peut être les médias, les agences de

publicité, il y a tout un tissu, ce que l'on appelle les industries créatives, les industries culturelles. Est-ce que c'est un terme que vous connaissez ? C'est un terme théorique, défini par le sociologue américain Richard Florida, qui parle de la « classe créative ». C'est une réflexion menée depuis une dizaine d'années. On met dans la classe créative l'ensemble des industries culturelles, mais également les médias, les agences de pub, les chercheurs qui créent des connaissances, les architectes, et bien d'autres. C'est un vaste sujet à développer.

À l'heure de l'économie de la connaissance, la classe créative n'est plus une population marginale mais représente plus de 30 % de la population active dans les grandes capitales internationales. Cette population devient alors stratégique pour le développement économique.

Au-delà des industries créatives et culturelles il y a également un enseignement, c'est exactement ce que je le fais ici, en tant qu'artiste, quand je viens sur le campus d'HEC vous présenter mes boîtes à idées.

J'évoque les stratégies aussi, il y a la notion de rareté, il y a la séduction, la poursuite ou le renversement de tendance : quand on est artiste, on peut aller dans le sens des tendances ou bien aller radicalement à contre-courant; on peut être dans la radicalité, dans la critique politique, au risque de se faire récupérer. Je pense qu'il s'agit de problématiques qui vous concernent également dans le cadre de la majeure "management alternatif". On peut également prendre le parti de faire des œuvres gratuites quitte à mettre en péril les raisonnements traditionnels de l'art qui en général supposent une création de valeur plutôt extrême.

L'idée c'est toujours de vous amener à voir la dimension entrepreneuriale et économique de l'art et à l'inverse la dimension artistique du monde économique.

Alors quand on voit cela, est-on si loin de l'entreprise classique ? Je ne sais pas.

## **La Raffinerie Poétique ® : création textile à la croisée du design et de la peinture abstraite**

Exposition "Red-Blue-White", galerie France Fiction, Paris, 2005.



Il s'agit ici de mon travail sur le tissu, l'exposition « Red, Blue, White ». Il s'agit ici de s'obliger à voir le Bleu-Blanc-Rouge autrement qu'associé au Front National, à une vision traditionnelle conservatrice. Peut-on ouvrir son imaginaire sur ce type de questions qui sont extrêmement délicates ?

### **Le Laboratoire d'Ingénierie d'Idées : Explorer et Exporter L'Intelligence Esthétique**

J'en viens à mon troisième laboratoire qui est celui le plus tourné sur les enjeux économiques. J'ai créé ce laboratoire d'ingénierie d'idées d'une part pour toujours garder une friche intellectuelle libre. Cela me plaisait de créer des montages financiers autant que de créer des bijoux, des produits ou des concepts; j'ai créé ce laboratoire pour avoir une organisation très cohérente, mais en même temps je garde un espace de liberté radicale. J'ai notamment développé un questionnement autour de la dimension esthétique des organisations. Cela me permet aussi de pouvoir créer des outils conceptuels, des raisonnements théoriques et finalement d'être plus libre que dans la recherche.

Quand on fait de la recherche universitaire, on fait un doctorat, on y passe cinq ans, on est obligé d'avoir l'aval de son professeur, on est obligé de faire une démonstration par rapport à un certain bagage théorique. J'ai été assez tentée à un moment donné de faire un doctorat. Quand je suis allée voir un directeur de thèse, on m'a dit, « une bonne thèse, s'il y a une bonne idée, c'est suffisant ». Je me suis dit que je n'avais pas envie de passer cinq ans pour avoir une seule bonne idée. Moi j'aime avoir beaucoup de bonnes idées. Je voulais me constituer un cadre de recherche où j'avais la liberté de construire ma recherche à ma guise sans demander l'autorisation aux grands maîtres de recherche de l'université et de pouvoir développer des modèles de pensée qui me semblent pertinents par rapport au monde actuel. Il y a donc quelque chose d'un peu subversif dans ma démarche.

Dernièrement il s'agissait aussi de proposer des prestations de services pour pouvoir financer ces activités, gagner ma vie en tant qu'artiste-chercheuse-conseil.

Je vais maintenant approfondir cette réflexion sur la recherche de la dimension esthétique des organisations. On va rentrer ici maintenant vraiment sur l'entreprise.

#### ***Les 4 interfaces d'interprétation esthétique de l'entreprise***

Tout d'abord, il me semble qu'il y a 4 interfaces d'interprétation esthétique des entreprises, il y a quatre points de vue différents : les clients, les actionnaires, les salariés, et les partenaires : fournisseurs, média, société.

Dans son univers esthétique, il y a ses métiers, ses savoir-faire, ses connaissances, son discours de communication. Pour moi la communication n'est qu'un aspect de l'univers esthétique des entreprises. Il faut, pour l'entreprise, produire une vision convaincante, qui suscite l'adhésion, de la part des clients, de la part des actionnaires, de la part des salariés, de la part des partenaires, des médias, de la société.

Dans mon travail, je tente de représenter la situation en produisant des cartes, voici donc une première cartographie où l'on peut voir les quatre interfaces d'interprétation esthétique des entreprises. C'est une façon de s'autoriser à imaginer de quelle façon d'autres personnes peuvent lire ce que l'on est en train de faire.

### ***Quand l'entreprise devient forme...***

Deuxièmement, nous voyons comment l'entreprise devient elle-même une forme d'organisation. Il ne s'agit plus ici d'une entreprise comme quelque chose de confus : c'est l'entreprise comme forme. Il s'agit ici de basculer d'un discours de communication artificielle qui pourrait être plaqué par ces quatre interfaces à une expression plus fondamentale et crédible dans le temps. Il s'agit de faire en sorte que toute l'entreprise s'exprime. Pour moi par exemple le modèle juridique de l'entreprise exprime quelque chose. Plus on fait parler une entreprise, plus on suscite l'adhésion, l'implication, la collaboration, etc. Que ce soit le modèle juridique, le modèle comptable, tout cela peut être interprété de façon poétique : je reviens alors sur le modèle de ma bulle poético-spéculative.

Un étudiant : - On voit beaucoup de potentialités dans votre modèle mais auriez-vous des exemples concrets de changements dont vous êtes à l'origine ?

RBW : - Pour l'instant il ne s'agit pas encore de changement et j'essaye d'abord de vous mettre entre les mains un outillage conceptuel qui vous permette de voir les choses différemment, de vous donner des grilles méthodologiques pour que vous puissiez tenter de vous représenter l'organisation, sa forme, sa géométrie. On n'est pas encore dans la prescription, ou la recommandation.

Ici je vous invite à regarder toutes les facettes de l'entreprise comme pouvant être pensées de façon esthétique, poétique, créative.

### ***LIID ® invente Perspective, méthodologie originale d'audit esthétique***

Parmi les prestations que je propose, je fais des audits esthétiques de l'entreprise : j'ausculte l'entreprise sous toutes ses coutures, pour la faire parler, pour lui donner un sens, des intentions, de la même façon que pour une œuvre d'art. L'entreprise n'est pas une machine, l'entreprise est un organisme vivant et il y a mille richesses à y découvrir. Voici le processus de ma méthodologie d'audit esthétique qui constitue également un outillage clé pour toutes les prestations de service que j'apporte. Je regarde d'abord les architectures fondamentales de l'entreprise, ensuite son style

culturel. Ensuite je tire une première conclusion sur l'harmonie d'ensemble : Comment tout cela se tient ? Est-ce que ce tout cela colle ensemble ou y a-t-il une dissonance ? Je m'interroge ensuite pour savoir comment l'entreprise fait sens par rapport à plusieurs axes de valeur; enfin je regarde son paysage mental et à partir de ce panorama, et j'essaie de savoir quel est le projet général de l'entreprise dans le monde, dans la société. L'idée est d'articuler une vision.

Si l'on regarde la grille dans les détails, on voit l'entreprise sous la forme d'un portrait cubiste. Ce modèle permet de s'interroger : qu'est-ce que je lis sous chacune de ces facettes ? Il permet en un sens de mettre de l'ordre dans ses idées. Face au foisonnement du monde, il faut savoir à un moment donné ordonner son univers intellectuel. Cela renvoie à la problématique de la prise de décision face à la créativité tous azimuts que j'évoquais tout à l'heure.

Voilà premièrement les architectures fondamentales, je fais ici la cartographie des agencements physiques : Où travaille-t-on ? Comment cela se passe-t-il ?

Ensuite, il y a le modèle juridique. Si l'on prend l'exemple de Enron, sa particularité était d'être constitué d'un emboîtement de très nombreuses entreprises. Si l'on s'était penché sur sa structure juridique, peut-être aurait-on pu anticiper la crise.

L'organigramme humain : Comment les équipes sont-elles partagées ? Qui a autorité sur qui ?

La chaîne économique : Où sont les gisements de création de valeur économique ? Les gisements de valeur économique ne sont pas toujours là où on les croit. Si l'on prend l'exemple des constructeurs automobiles, on pense généralement que la valeur ajoutée se trouve dans la création d'automobile, mais en réalité elle se trouve sur la vente de pièces détachées, le reste n'est qu'un prétexte à.

Le style culturel : à qui parle-t-on ? quel est le style des partenaires ? De nos jours, on se trouve parfois dans des nébuleuses de partenariats, on s'associe à des entreprises qui nous ressemblent, on peut alors parler de communauté d'entreprise.

Le style de management : S'agit-il d'un management très autoritaire ? ou se base-t-il sur la créativité et l'autonomie ?...

De là on fait un premier bilan sur l'harmonie d'ensemble.

Ensuite, « positionnement et axes de valeurs » est la partie très intéressante qui explore comment l'entreprise crée du sens et de la valeur : Comment se positionne-t-elle par rapport à ses fournisseurs et dans son secteur industriel de manière globale ? Dans son marché par rapport à ses concurrents ? Quel est son impact sur l'environnement ? Sur la société ? Par exemple, si l'entreprise n'emploie que des salariés en intérim, on peut dire qu'elle participe à la précarisation de la société.

À noter que, quand je fais ces audits, je me place en observateur radicalement indépendant et m'autorise une certaine critique; c'est pour cela que le contenu de mes missions reste confidentiel. Quel est son impact dans les médias ? Quelle est sa contribution dans l'histoire ? Je pense que cette question est intéressante; il y a par exemple des entreprises qui ont développé des innovations qui ont modifié la société de manière structurelle.

Dernier volet enfin, « le paysage mental ». Je reviens sur la façon dont l'entreprise s'est créée, dont elle a créé son développement et dont elle prend des risques et des décisions. On peut ici sentir des contradictions, par exemple si l'entreprise clame une identité innovante mais n'investit pas, par ailleurs, dans la recherche. Ensuite, « l'univers de la marque » : son bagage d'influence et de connaissances.

Tout cela constitue ma méthodologie. Il s'agit d'une approche holistique qui permet, en 24 facettes, de recomposer un panorama qui présente toute la richesse de l'entreprise, où l'on a été cherché un maximum d'éléments de contenu.

Pour conclure, il s'agit d'une grille méthodologique que chacun peut utiliser à sa manière.

Enfin, je vais vous présenter les différentes prestations de service que je propose dans mon laboratoire d'ingénierie d'idées.

Il y a d'une part « perspective » : c'est faire un état des lieux; et d'autre part « projection » : à partir de là, comment j'invente mon futur ? Pour moi, l'innovation, c'est autant anticiper que créer. Je détecte et je projette. Voilà pour l'approche globale, ensuite je propose des choses plus localisées dans l'entreprise, ce que j'appelle le « zoom in ». Il y a d'abord le stylisme d'idées : ici j'apporte de la créativité tous azimuts que ce soit à un laboratoire de recherche-développement ou à un département marketing et communication ou encore à l'organisation d'un système

d'information ; je me mets en complicité avec une structure. L'action directe, c'est assez amusant, je n'en ai fait qu'une fois : sous prétexte d'un projet artistique, j'invite les différentes personnes de l'organisation à dialoguer ensemble en les faisant échanger autour de choses qui n'ont rien à voir avec leur métier. Et ensuite, les « plugs » où j'intègre mon offre à celle d'une autre structure comme par exemple un cabinet de conseil en propriété intellectuelle avec lequel je collabore régulièrement. C'est un cabinet d'avocats que j'aide à évaluer l'originalité des marques sur lesquelles il travaille, je suis accélératrice d'originalité sur certains de leurs dossiers.

Voilà pour les exemples d'entreprises et de projets sur lesquels j'ai travaillé. Ma méthodologie d'audit esthétique intéresse également des gens qui travaillent sur la ville, en ce qui me concerne je m'intéresse aux organisations de manière large. Je m'intéresse à la manière dont les villes et les États entrent en concurrence et en rivalité, mettent en place des stratégies qui ne sont pas forcément très éloignées des stratégies des entreprises. Ensuite je publie des articles, des regards personnels sur différents sujets. Par exemple l'année dernière, j'ai publié une petite chronique sur la crise financière en faisant une analogie avec la crise de la vache folle dans les années 1990, c'est un article qui est paru dans le journal le Monde, cela s'appelle « crise sanitaire dans l'écosystème financier ». Je m'autorise ainsi des points de vue quelque peu non conventionnels sur le tissu économique.

Enfin, régulièrement, expositions, publications, tout cela s'alterne et se complète...

### **Polygon ® : Plate-forme de recherche collaborative**

Je vais conclure par un projet que je vais lancer l'année prochaine, en janvier 2010, et qui s'intitule « polygon ». Dans polygone, il y a l'idée du multi-facettes, de la confrontation de plein de regards qui ne sont pas forcément en opposition. Je suis invitée dans une galerie qui s'appelle Apex, c'est un centre d'art assez expérimental, assez théorique, qui apprécie les artistes chercheurs. Je profite de cette exposition pour lancer une plate-forme de recherche collaborative autour de sujets qui m'intéressent. Aujourd'hui cela fait 10 ans que j'ai lancé mes laboratoires. J'ai donné la priorité à la multiplication des expériences, j'ai cherché à être dans l'action, à confronter mon intelligence esthétique à des pratiques, comme je vous l'ai montré dans mes différents projets.

Dans ce projet «polygone», je souhaite approfondir les idées sous-sous-jacentes de toutes ces expérimentations. D'abord, l'intelligence esthétique, qui me tient particulièrement à cœur car c'est une des bases conceptuelles de tout mon travail depuis 10 ans. Ensuite l'entreprise démocratique, car je pense qu'aujourd'hui il y a une vraie convergence entre les stratégies des entreprises, qui deviennent de vrais mondes, et les stratégies des villes qui sont soumises à une concurrence croissante et doivent travailler leur attractivité. Si l'entreprise devient politique, et l'État ou les villes doivent être des entreprises compétitives, alors, que serait une entreprise démocratique ?

J'aimerais bien vous interroger sur ce que serait une entreprise démocratique, pensez-vous qu'il faille mieux partir de l'entreprise ou du modèle des États, des villes ? Est-ce que dans le cadre de votre formation au management alternatif vous vous intéressez à la structure des États, des villes comme modèle d'organisation ?

Un étudiant : - Vous pensez qu'on va régler en cinq minutes la question de l'entreprise démocratique ?

RBW : - Il faut s'attaquer aux vraies questions, et je pense que ça c'est une vraie question. Nous sommes dans un exercice de créativité, quelles seraient les petites intuitions que nous pourrions avoir, par exemple la notion de droits de vote dans l'entreprise...

Un étudiant : - Pour moi ce serait une entreprise où il y a moins de contrôle social, moins de contrôle du travail des salariés et plus de participation, plus d'initiative, d'autogestion, plus de transparence.

Un étudiant : - Dans le terme "entreprise démocratique", "entreprise" renvoie à l'entreprise et "démocratique", renvoie à l'État ce qui suppose que l'État est démocratique or c'est une réflexion que l'on doit d'abord mener : l'État est-il démocratique ?

Deuxièmement, le premier modèle qui me vient à l'esprit c'est la coopérative, c'est le modèle qui me semble le plus proche d'une entreprise démocratique : l'entreprise appartient aux salariés. Dans une coopérative, chacun a le même droit de vote. Je pense que le pouvoir de décision est très lié au système de management de l'entreprise et que quand tous les pouvoirs sont réunis dans les mains de peu de personnes, on perd cet aspect démocratique. Finalement, il me semble que l'entreprise démocratique n'est viable que si elle a une taille humaine, une structure à taille humaine, ce qui explique pourquoi nos États ne sont selon moi pas démocratiques selon moi.

Un étudiant : - Au-delà de l'organisation interne de l'entreprise, je pense aussi au sens, à l'utilité, d'une entreprise démocratique. Une entreprise, si bien gérée, si démocratique soit-elle, qui vend des cigarettes, des armes, ça me semble difficile de l'appeler démocratique.

Un étudiant : - Pour moi, c'est une entreprise qui s'oriente avant tout vers ses salariés, dans le sens où une démocratie, ce sont des personnes qui abandonnent une partie de leur pouvoir pour que l'État puisse mieux gérer l'ensemble, le peuple. Ce pouvoir que l'on abandonne, il doit être utile pour nous-mêmes.

RBW : - Et dans ce cas-là, qu'en est-il des préoccupations et de la satisfaction des clients ?

Un étudiant : - Le client donne-t-il une partie de son pouvoir à l'entreprise ?