

Des managers en formation au Louvre : usages de la peinture dans un cursus de formation continue

Par Christophe FALCOZ

Professeur associé IAE Lyon, directeur RCF Management

et Yves Frédéric LIVIAN

Professeur émérite IAE Lyon

Emmener au Louvre 24 groupes de managers pour suivre une formation au management est une expérience rare. Cet article, qui s'inscrit dans le courant des Critical Management Education, décrit la réalisation d'un module de formation portant sur la peinture comme élément de réflexion sur le Pouvoir, et s'inscrivant dans le cadre d'un programme de perfectionnement de managers d'une entreprise multinationale implantée en France. Dans ses succès comme dans ses limites, l'expérience invite à poursuivre le nécessaire renouvellement des pratiques de formation au management, enjeu de taille à l'heure où la production des élites économiques est remise en cause par une crise qui s'éternise.

La nécessité de renouveler la formation au management est aujourd'hui partagée par de nombreux analystes. Des ouvrages et des articles appellent à de profonds changements⁽¹⁾ et certains d'entre eux commencent à être mis en œuvre par des universités et des Écoles de Commerce : pluridisciplinarité, ouverture aux humanités, alternance... La crise financière de 2008 a mis en évidence la responsabilité de l'enseignement de la gestion dans certains errements de cadres ou d'experts parfois issus des meilleurs établissements d'enseignement supérieur.

Par contre, les séminaires pour cadres dits de formation continue au management, qui occupent une place importante dans l'activité des Écoles de Commerce, des sociétés de formation et de plus en plus d'universités, n'ont pas fait l'objet d'un examen comparable.

En France, 59 000 organismes de formation continue ont formé 13 millions de salariés en 2011, consacrant en moyenne 29 heures d'enseignement à chaque stagiaire. Quelques 20 milliards d'euros (salaires et indemnités compris) ont été dépensés pour ces salariés relevant tant du secteur privé que du secteur public. De plus, le taux d'accès à la formation continue des « ingénieurs et cadres » est près du double de celui des ouvriers (57 %, contre 32 %)⁽²⁾. Enfin, les domaines proches du management absorbent à eux seuls 12 %

du nombre des heures x stagiaires⁽³⁾. Et, compte tenu des enjeux pour la fonction Ressources humaines du rôle joué par les managers dans la transformation des organisations, les questions du renouvellement des modalités pédagogiques et de la structuration des modules de formation au management revêtent une actualité certaine⁽⁴⁾.

Dans cet article, nous nous pencherons sur le courant théorique des *Critical Management Studies* (CMS), en particulier sur celui, plus récent, qui s'intéresse à la question de la formation critique au management (*Critical Management Education*, CME).

Une des pistes du renouvellement de ces formations préconise d'utiliser l'art comme vecteur de transformation tant des contenus que de la posture suscitée auprès des apprenants. La partie empirique de notre article reposera sur un cas d'innovation pédagogique mobilisant l'art, effectuée dans le cadre d'un programme de formation au management de l'ensemble des managers de la filiale française d'une grande entreprise allemande, et consistant à préparer des salariés à une visite du département des peintures du Musée du Louvre. Au travers de ce cas, nous chercherons, d'une part, à apporter un complément empirique novateur à

⁽¹⁾ Voir, notamment, le Carnegie Report intitulé *Rethinking Undergraduate Business Education* (COLBY et al., 2011).

⁽²⁾ Annexe du projet de loi de finances pour 2014.

⁽³⁾ Regroupement des trois rubriques suivantes : Spécialités plurivalentes des échanges et de la gestion, Développement des capacités comportementales et relationnelles, et Ressources humaines, gestion du personnel, gestion de l'emploi.

⁽⁴⁾ Voir notamment deux rapports de l'APEC parus en 2013 : « Les métiers de la fonction RH » et « Management de proximité : regards croisés ».

ce jeune courant de recherche et, d'autre part, à appréhender les apports et les limites d'une telle approche dans la situation particulière d'une formation continue intra-entreprise.

Appliquer les principes de « l'éducation critique en management » (Critical Management Education - CME) aux séminaires de formation

Le mouvement des CME, dont la première mention dans la littérature anglophone remonte à une quinzaine d'années (CUNLIFFE et al., 2002 ; CLEGG et al., 2003 ; CONTU, 2009), s'inscrit dans le champ plus vaste et éclectique des CMS, dont l'une des sources s'était établie au Royaume-Uni dans les années 1980. Le courant des CME reprend à son compte les dénominateurs communs des nombreux travaux se revendiquant de près ou de loin des CMS (GOLSORKHI et al., 2009) : volonté de dénaturiser et de contextualiser/historiciser les discours managérialistes, mise en exergue des asymétries de pouvoir et des formes de domination, nécessité de critiquer l'exclusivité du raisonnement instrumental, contestation de l'héritage exclusivement positiviste et fonctionnaliste véhiculé par les courants dominants de la gestion, « émancipation » des salariés (VIDAILLET et VIGNON, 2009)...

Une des conditions pour faire advenir ce renouvellement de la pensée en management est rapidement apparue comme relevant d'une capacité à revoir en profondeur l'enseignement du management, notamment celui inspiré du modèle des MBA (maîtrises en administration des affaires) américains (MINTZBERG, 2004 ; SAFRANSKI, 2010). Une importante réflexion se centre notamment sur la pédagogie, qui se doit de favoriser l'apprentissage par l'action, l'expérience personnelle des « formés » et la contestation des idées reçues (KAYES, 2002 ; BOJE et ARKOUBI, 2009). L'approche CME propose également de ne pas donner trop de poids aux techniques, celles-ci étant souvent devenues des « recettes », mais plutôt de favoriser la réflexivité de l'apprenant de manière à le faire passer de « technicien neutre » à « agent conscient » (FRENCH, GREY, 1996, p. 66).

Ces recommandations sont les bienvenues, mais une partie d'entre elles s'appliquent davantage aux formations initiales qu'aux séminaires de formation continue. Se fonder sur l'expérience des « formés » et se référer à l'action est tout, sauf nouveau, lorsqu'il s'agit d'un public de manager en activité.

D'autres voies restent à expérimenter qui permettront de confronter le cadre en activité à des manières de penser différentes et de prendre du recul par rapport à son insertion dans l'organisation et, plus généralement, dans la société. À cet égard, les initiatives basées sur l'art commencent à susciter un vif intérêt (ADLER, 2006 ; MUGNIER, 2007). Ainsi, en 2004, le Forum de Davos invite le photographe Yann Arthus-Bertrand et le réalisateur Shekhar Kapur à intervenir dans un atelier sur le thème : « Et si un artiste dirigeait votre entreprise ? ».

En 2005, le séminaire de direction de Mc Donnell Douglas accueille David Whyte, qui n'est ni économiste ni consultant mais... poète ! Depuis quelques années, la Faculté de Médecine de l'Ohio propose un séminaire d'arts visuels « Comment regarder » pour améliorer la capacité d'observation de ses futurs médecins...

Les initiatives de formation continue basées sur l'art (*Art Based Initiatives*, ABI) se présentent comme pouvant contribuer à développer la créativité (KERR et LLOYD, 2008), la réflexivité, la capacité d'observation (MITRA et al., 2010), qu'il s'agisse pour ce faire de mobiliser le théâtre, la musique ou le cinéma. On attend de l'art qu'il contribue à préparer les managers à se confronter à des environnements de plus en plus complexes, dynamiques, chaotiques et subjectifs.

Dans la vaste étendue des approches artistiques possibles, Taylor et Ladkin (2009) distinguent quatre processus par lesquels les ABI peuvent participer au développement des managers : a) le transfert d'habiletés artistiques, b) les techniques projectives, c) la compréhension des concepts (*Illustration of Essence*) et d) la création d'œuvres originales.

Dans le but de classer les différentes initiatives menées par des entreprises, Schiuma (2009) propose une matrice croisant le degré de changement (faible, moyen, élevé) obtenu dans les comportements des formés grâce à une formation mobilisant l'art avec le niveau des impacts (faible, moyen, élevé) de cette formation sur l'organisation. La position 9 présentant un niveau élevé sur ces deux axes est dénommée « transformation », elle correspond à un niveau de changement profond illustré par le cas d'ITV qui, au travers d'ateliers de forum théâtre, a mis en place une nouvelle culture de groupe, suite à de nombreuses fusions-acquisitions.

La lecture des principales publications de ce récent courant des ABI et des rares études d'ensemble existantes, nous a permis de dégager quelques constats et pistes de recherche.

Tout d'abord, il s'agit d'une littérature faiblement empirique et quasi exclusivement anglo-saxonne. Berthoin Antal (2009, p. 10 et p. 64) préconise d'ailleurs, dans son étude prospective sur la recherche dans le domaine des ABI, de réaliser des études de cas et d'aborder plus souvent la question, centrale, de l'exercice et de la distribution du pouvoir dans les relations et les processus organisationnels. Les cas d'utilisation de l'art dans des formations au management au sens large mobilisent le plus souvent le théâtre et la littérature sous la forme d'improvisations, de théâtre d'entreprise, d'ateliers d'écriture... De nombreuses expériences relèvent plutôt de la formation initiale au sein de la Wharton School, du MBA de Babson College ou de la Cranfield School of Management (SCHUIMA, 2009), d'un séminaire doctoral américain et d'un module d'un "master of science" anglais (MONAGHAN et CERVERO, 2006), mais aussi d'expériences pilotes nationales (en Suède et au Danemark, notamment). Et lorsqu'il s'agit d'usage en entreprise, ce sont souvent les mêmes employeurs qui sont cités (Lego, Novo Nordisk, Unilever, Xerox...), mais, là encore, pour des situations

très diverses qui vont de simples « divertissements » jusqu'à la transformation des pratiques, en passant par la stimulation de la créativité. Enfin, le public auquel s'adressent ces « actions artistiques en entreprise », n'est pas toujours clairement identifié, ou bien il peut différer (vendeurs, chercheurs, chefs de projet...) des populations en situation d'encadrement *stricto sensu*.

Nous allons donc analyser le cas d'une formation abordant la question du pouvoir dans le management par le biais de la peinture auprès d'un public de managers d'une même entreprise implantée en France, et ce, dans le cadre du cursus de formation interne mis en place par cette entreprise. Nous chercherons à entrevoir les impacts de cette formation aux yeux des formés et les enjeux, les apports et les limites de telles formations mobilisant l'art dans le contexte particulier de la formation continue intra-entreprise.

Le module Art et Pouvoir

Le module Art et Pouvoir est un programme de formation mis en œuvre par la filiale française d'une entreprise industrielle multinationale d'origine allemande jouissant d'une forte notoriété et d'une importante ancienneté dans son secteur. Tous ses managers (cadres ou non cadres), soit 280 personnes, ont participé au programme de formation au management (d'une durée légèrement supérieure à quatre ans) qui avait pour but de développer leurs compétences managériales en harmonie avec les transformations organisationnelles en cours. La responsable des Ressources humaines attendait de ce cursus qu'il permît à ces managers d'accompagner efficacement leurs collaborateurs dans les changements à venir tant dans le secteur d'activité de l'entreprise que dans son organisation interne.

Le programme touchait trois populations : les animateurs d'équipes, les managers et les managers de managers (niveaux 1, 2 et 3). Il comprenait 13 « modules-clés », 9 modules « à la carte », 4 « regards décalés » et un séminaire de clôture. L'un des quatre « regards décalés » était le module Art et Pouvoir, que nous présenterons ci-après, les trois autres traitant des valeurs fondamentales allemandes (sous la forme d'une conférence) et du thème du sens dans le changement (sous la forme d'une conférence tutorée basée sur un ouvrage critique), et, enfin, d'un échange de managers en formation avec une autre entreprise allemande. Le « regard décalé » qui nous intéresse ici dure une demi-journée et vient à la suite d'un autre module (sur un jour et demi) relatif au thème des relations professionnelles et du changement et mobilisant notamment des grilles de type « analyse sociologique des organisations ». Chacun des 24 groupes est composé d'une douzaine de personnes. On notera que l'entreprise distingue ces regards décalés dans la présentation du cursus pour en souligner le caractère « original et nouveau » ; ils durent au total trois jours, sur un parcours de 13 jours en moyenne.

Le module Art et Pouvoir avait pour but premier de stimuler la réflexion sur la légitimité du pouvoir, sur ses symboles, sur les formes d'autorité et les dynamiques

relationnelles à l'œuvre dans une organisation. Il s'agissait aussi de montrer les liens entre l'exercice du pouvoir et divers facteurs de contingence (comme le contexte culturel ou le genre), l'entreprise étant une filiale française d'un groupe international de nationalité allemande et où un tiers des postes d'encadrement sont occupés par des femmes.

Le module consiste en une visite sélective du département de peintures du Musée du Louvre. Une première phase d'introduction (qui se tient dans une salle de formation située non loin du musée, d'environ une heure trente) est organisée en cinq temps. Après avoir sensibilisé le groupe sur les signes tangibles du pouvoir dans leur entreprise grâce à un débat (présentation de soi, temps, langage, avantages en nature et image de l'entreprise), des architectures de sièges sociaux de grands groupes (dont celui de leur entreprise « challenger » du groupe Bouygues) sont projetées, une projection qui est suivie d'un débat sur le lien entre les différents styles de management et l'architecture. Puis, la notion de *leadership* est interrogée, avec la projection de tableaux représentant les 4 vertus cardinales (la Force, la Prudence, la Sagesse et la Tempérance).

Une réflexion sur les liens entre l'art de la guerre et le management stratégique est ensuite suggérée à travers le tableau de Charles Le Brun (1619-1690) intitulé *Alexandre et Porus*, qui fait référence à la magnanimité du chef vainqueur face au vaincu et permet d'établir un parallèle avec la situation de l'acheteur et de l'acheté dans le cas d'une fusion d'entreprises.

Enfin, la projection du portrait de Louis XIV peint en 1701 par Hyacinthe Rigaud (1659-1743), qui est considéré comme un des sommets de la représentation de l'absolutisme, permet à l'animateur de s'intéresser à la symbolique des couleurs, à la composition du tableau en lien avec la mise en scène du pouvoir (rideau d'apparat, surélévation, posture, cadre) et aux signes intemporels du pouvoir (épée, couronne, sceptre...) afin que les participant(e)s disposent des clés nécessaires pour comprendre les tableaux qu'ils découvriront au cours de leur visite du musée.

La seconde phase est une visite sur place, avec discussion et commentaire de six peintures représentant notamment cinq Rois de France (Jean II, Charles VII, François 1^{er}, Henri IV et Louis XIII / Richelieu), puis Frédéric III (duc de Saxe), l'éphémère reine d'Angleterre, Anne de Clèves, et la grande salle Rubens consacrée à Marie de Médicis (soit au total 8 tableaux et une salle complète).

Outre des raisons de proximité spatiale, le choix de ces peintures a surtout été fait pour ce qu'elles donnent à voir des attributs et des conditions d'exercice du pouvoir, ainsi que du contexte dans lequel celui-ci était exercé. Pour chaque tableau, les formés sont invités à parler en premier lieu de leurs impressions personnelles face à ce qui se dégage de l'œuvre (sa composition, les signes du pouvoir représentés). Ensuite, l'animateur donne des précisions relevant de l'histoire de l'art, du contexte historique de l'œuvre et de l'histoire du personnage, avant d'ouvrir à nouveau un débat spécifique à chaque tableau.

Ainsi ont pu être évoqués, dans l'ordre de la visite, l'émergence de la figure du régnant sans référence religieuse (avec le plus vieux portrait français des collections du Louvre), la mise en scène d'un pouvoir instable, contesté et aléatoire (avec le roi Charles VII (1403-1461), souverain de Jeanne d'Arc, portraituré par le peintre Jean Fouquet vers 1450 sur fond vert, avec un rideau d'apparat), la subtile composition du grand portrait de François I^{er} (l'épée cachée par un gant luxueux, la couronne représentée sur le dais de fond et l'ordre de Saint-Michel entouré de riches vêtements à « la mode italienne »), Henri IV et l'utilisation du portrait (ici métaphorique et antique) le montrant tel Saint-Michel

terrassant le dragon, comme moyen de propagande et de construction d'une image officielle, la « délégation » de pouvoir de Louis XIII à son ministre Richelieu et le « partage des compétences » en résultant, grâce aux deux tableaux de Philippe de Champaigne se trouvant côte à côte dans la même salle, la conception protestante du pouvoir, avec Frédéric III de Saxe ayant hébergé Martin Luther, et la dimension interculturelle du management, la volonté d'une femme mettant en scène de façon grandiloquente sa régence en lien avec sa fin tragique et la question du genre du pouvoir... Enfin, un *débriefing* est proposé, au retour dans la salle de formation, immédiatement après la visite au musée.



Photo © Coll. Dagji Orti/THE PICTURE DESK

Portrait de François I^{er} (1494-1547), roi de France (1515-1547) – V. 1525, huile sur bois de Jean Clouet (v. 1485-1540).

« Ainsi ont pu être évoqués, [...] la subtile composition du grand portrait de François Ier (l'épée cachée par un gant luxueux, la couronne représentée sur le dais de fond et l'ordre de Saint Michel entouré de riches vêtements à "la mode italienne" »

Contexte et méthodologie

L'analyse du module Art et Pouvoir présentée dans cet article est fondée sur l'étude des *paper-boards* remplis lors des séances organisées suite à une visite du Musée du Louvre de 24 groupes de managers ainsi que sur un questionnaire (voir l'Annexe). Sur les 63 personnes ayant participé à la dernière année du cursus (d'une durée totale légèrement supérieure à quatre ans), 41 étaient encore dans l'entreprise au moment de l'envoi du questionnaire de perception à froid du module et 14 y ont répondu (34 % de répondants). Les verbatims proposés sont à la fois tirés des réponses libres aux questionnaires et des « enseignements » écrits par les formés eux-mêmes lors de la conclusion du module.

Lorsque le cursus de formation au management (dont le module Art & Pouvoir) est conçu et déployé, l'entreprise qui en est à l'origine est florissante. Au moment de l'enquête, cinq ans après le démarrage des formations, l'entreprise est passée d'une situation stable et dominante sur son marché à celle d'une organisation ayant connu plusieurs plans sociaux, la vente d'une filiale et la remise en cause d'une fusion survenue deux ans après la mise en place du cursus.

Réactions, retours d'expériences et enseignements à chaud

Les cinq points suivants résument les principaux enseignements qui ont émergé lors de la discussion finale, au retour de la visite au Louvre.

Même quand le pouvoir suprême est acquis à la naissance, le pouvoir reste à conquérir et sa légitimité peut à tout moment être contestée et remise en cause. Cet enseignement a des ramifications dans le thème de la violence du pouvoir, qui invite à un exercice éthique du pouvoir pour éviter les pratiques de domination, de harcèlement, de chantage, et aussi dans le fait que les femmes attendent souvent qu'on leur donne le pouvoir comme signe de reconnaissance de leurs mérites, alors que les hommes sont incités par les sociétés occidentales à prendre le pouvoir, si nécessaire par la force. Ou encore, nombre de participant(e)s ont souhaité parler du coût du pouvoir et de la forte volonté qui est nécessaire pour atteindre et conserver celui-ci - autant d'éléments qui peuvent être mis en balance aujourd'hui avec le désir d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ou avec les risques psychosociaux...

« Des femmes peuvent sur-jouer le pouvoir, pour faire comme les hommes... ».

« Plus on "monte", plus les guerres de pouvoir sont fortes, et moins la compétence est prise en compte ».

Le pouvoir a besoin de mise en scène, de théâtralisation et d'une codification très stricte des signes qui le manifestent, il est en cela performatif. Il est difficile d'être « hors-jeu » très longtemps par rapport à ces codes, d'autant moins que les équipes, à l'arrivée du manager, ont une idée de ce que devrait être le style de management de leur futur « chef » et de ce qui est admissible en termes de manifestations du pouvoir du point de vue de la culture d'entreprise, du statut, du niveau hiérarchique... Pourtant, plusieurs managers soulignent qu'ils ont besoin de se sentir à l'aise avec ces codes et d'être relativement en phase avec les valeurs qu'ils sous-tendent, et qu'à défaut ils risquent d'apparaître peu légitimes et/ou en dissonance dans leur posture managériale par rapport aux attentes de l'entreprise.

« Entre les vertus cardinales et les caractéristiques du bon leader : pas beaucoup de différences... »

« Il faut communiquer et donner à voir son autorité, sinon [il y a un] problème de légitimité ».

Le pouvoir peut être conseillé, partagé, délégué sur la base de complémentarités pour être plus efficace, même dans le cas d'un exercice absolutiste du pouvoir. L'image du manager seul décideur, autoritaire, omniscient et omnipotent que véhiculent souvent les médias (en France) sur le compte des P-DG des grandes entreprises ne résiste pas très longtemps à l'analyse (GUTHEY & JACKSON, 2005). La légitimité se construit aussi en se faisant des alliés parmi ses pairs et celles et ceux que l'on dirige, en incarnant les attentes de l'équipe et en cherchant à connaître les forces en présence au sein de son équipe. Le besoin de soutien, de réseaux et d'alliance dans l'exercice du pouvoir est souvent perçu par les participant(e)s comme un leitmotiv des histoires de ces régnants (cela apparaît avec Charles VII, Jeanne d'Arc et Jacques Cœur, ou encore avec l'évocation des alliances lors des guerres de religion).

« Il faut aussi manager son manager - et les relations de pouvoir avec lui »

« Trouver quelqu'un de complémentaire et pouvoir partager (sous forme d'alliance objective) son pouvoir avec lui, c'est bien ».

Si les femmes sont perçues encore aujourd'hui comme des personnes manipulatrices, stratèges de l'ombre, séductrices..., il faut certainement y voir le résultat, en France, de la loi salique leur interdisant de régner, sauf en cas de minorité de leur fils (régence). Face aux codes du pouvoir, les participantes verbalisent souvent la nécessité et la difficulté d'inventer des modes nouveaux d'exercice du pouvoir, de ne pas se conformer trop fortement à des codes qui n'ont été faits ni par ni pour elles... Les deux exemples peu « reluisants » donnés lors de la visite (Marie de Médicis qui a fini sa vie bannie du royaume et qui est morte chez le peintre auteur d'immenses tableaux peints à sa gloire, et Anne de Clèves, quatrième des huit épouses d'Henri VIII d'Angleterre, qui régna moins d'un an) leur font aussi prendre conscience de l'extrême rareté des référents

positifs et des cas de réussite féminine à puiser dans l'histoire de France.

« *Je suis devenue manager en faisant un remplacement - comme une régente qui craint de perdre son poste, au retour de l'"autre"* ».

« *Moi qui suis Anglais, c'est pas pareil : on a eu Elisabeth 1^{ère} et la reine Victoria...* ».

L'influence des cultures d'entreprise et nationales sur les formes légitimes de l'exercice du pouvoir permet d'insister sur la protéiformité du pouvoir au sein des organisations. L'évocation des fondements du luthérianisme a permis à certains de mieux comprendre l'importance pour leurs collègues allemands de la rigueur morale et intellectuelle, du poids du métier et de la technique, de la qualité, de la nécessité de ne pas gaspiller son temps au travail, de la rationalité et de l'ordre, de la stricte division des tâches, de la volonté de ne pas être trop ostentatoire...

« *Le poids des cultures nationales et d'entreprise est fort, en management* »

« *Ici, en France, on est des latins catholiques. Et eux, ce sont des protestants - du Nord...* ».

La permanence des symboles du pouvoir a souvent surpris les participants. Ce dernier point a donné lieu à des débats sur le caractère oligarchique, plutôt que démocratique, de l'exercice du pouvoir dans les entreprises, sur la permanence du statut d'ingénieur et du prestige que celui-ci possède encore en France, du centralisme du pouvoir hérité de la longue période monarchique, mais qui a perduré durant la Révolution, puis avec Napoléon 1^{er}... menant souvent à des analyses proches de celle de Philippe d'Iribarne et de sa « Logique de l'honneur ».

« *Les questions de statut, de rôles liés à ces statuts, et de hiérarchie entre statuts nobles ou moins nobles, sont encore fortes en France* ».

Apports et limites d'une pédagogie mobilisant l'art pictural

Trois différences principales sont ressorties entre les attitudes des participants par rapport à leurs comportements dans d'autres modules « classiques ». Pour la plupart des participants, il y avait une grande curiosité au départ, et même une sorte de fierté de travailler pour une entreprise offrant une visite au Louvre, qui est considéré à juste titre en France comme un lieu prestigieux. En outre, de nombreuses personnes ont avoué qu'elles n'étaient jamais allées au Louvre auparavant. Un souhait a souvent été émis : celui de disposer d'une demi-journée (et non pas d'une heure) après cette visite pour les aider à établir des liens et à traduire encore mieux les messages perçus en les replaçant dans leurs propres contextes professionnels. La possibilité d'aborder librement les jeux de pouvoir, le management de son manager ou encore l'impact sur leurs pratiques de certains éléments contextuels sont autant d'éléments qui ont été appréciés. Fierté et plaisir, souhait d'une formation plus longue et liberté de parole : autant de

ressentis que l'on retrouve rarement, de nos jours, au sein de groupes de managers suivant une formation obligatoire proposée par leur employeur...

Le module Art et Pouvoir mobilise une méthode basée sur l'art qui est similaire à l'approche "illustration of essence" de Taylor et Latkin (2009). « L'essence » de la notion de pouvoir a été approchée, les dimensions tacites et les tabous ont été verbalisés et les liens entre gestion, culture et pouvoir ont été mis en lumière par les participants eux-mêmes.

« *De l'étude des différents tableaux et personnages représentés, il ressort que le pouvoir est une lutte perpétuelle et que le pouvoir appelle le respect d'un certain nombre de codes (attitudes, vêtements, règles relationnelles...)* ».

« *Ce qui m'a marqué, c'est l'importance du code (notamment vestimentaire) et le fait que, d'un pays à un autre, ce code n'est pas le même (importance de la culture du pays)* ».

Les 14 répondants ont convenu que le module différait du reste du programme de formation, tout en étant complémentaire. Cinq d'entre eux ont indiqué n'avoir pas pensé au module lors de leurs activités managériales consécutives à cette expérience. Mais les autres ont trouvé les enseignements tirés de ce module utiles lors d'interactions avec leur hiérarchie, dans le développement d'alliances au sein de projets transversaux ou encore pour décoder les jeux de pouvoir lors d'opérations de restructuration.

« *Pour moi, le module était différent, car il portait surtout sur l'image que les autres peuvent avoir de vous et [sur] ce que votre image peut véhiculer, comme informations, auprès des autres...* »

« *Je trouve surtout que ce module était très complémentaire du reste de la formation et qu'il intervenait vraiment "bien", en étant positionné en fin de cursus. Il venait imager et reprendre les différents points abordés par ailleurs.* »

L'impact de la formation sur les comportements et les attitudes sont perçus plus ou moins fortement par les 14 répondants à notre enquête « à froid ». Pour la plupart, leurs perceptions de la place du pouvoir dans l'exercice du management ont évolué grâce au module. Leurs avis étaient partagés en ce qui concernait l'évolution de leur posture managériale personnelle : une grande majorité a fait état d'une sensibilité accrue à des signes, à des symboles et à des formes de mise en scène de leur autorité. Enfin, six participants ont souligné la valeur particulière que le module a eue pour eux.

« *Oui : un impact..., en termes de positionnement. Le pouvoir se prend. Il est certes donné par l'entreprise..., mais, ensuite, il faut se l'approprier - pour exercer efficacement en tant que manager.* »

« *Je ne pense pas que ce soit ce regard décalé seul qui ait fait changer ma posture, mais un ensemble d'autres choses, dans le cursus...* »

« *Je ne dirais pas évolution, mais plutôt une sorte de prise de conscience de ces postures managériales. Je crois qu'avant, je n'y prêtais pas vraiment attention (ou*

pas de la même façon). »

« J'ai l'impression que la posture visible d'autorité que j'applique un peu plus depuis la formation rassure mon équipe, qui a besoin d'un chef [qui soit] très "leader"... »

« Étant en plein développement managérial, je forge mon expérience - et ce module décalé constitue un bon apport concret. »

Non seulement les aspects essentiels du management et du *leadership* ont été discutés en très peu de temps (5 heures), mais leur questionnement a été rendu aussi possible. Comme Taylor et Larkin (2009) le montrent quand ils évoquent l'utilisation en formation du personnage d'Henry V à la bataille d'Azincourt, dans la fameuse pièce de Shakespeare, les participants ont pu examiner (grâce aux discussions devant les tableaux) leurs propres pratiques managériales et celles de leurs collègues, ainsi que des pratiques recommandées par leur entreprise, y compris dans le cursus de formation. L'analogie – *a priori* anachronique - avec le pouvoir de monarques est perçue comme une source de prise de recul puissante et libératrice par une partie des participants (BARRY et MEISIEK, 2010).

Selon les données disponibles, il est possible de positionner cette expérience dans la matrice de Schiuma (2009). Pour une partie des managers, l'impact individuel est élevé, au niveau « *inspirational* » (impacts faibles sur l'organisation et forts sur les managers). Certains gestionnaires semblent avoir développé des capacités d'auto-évaluation, une pensée critique, et ont remis en question certaines de leurs valeurs et croyances. À notre avis, l'impact au niveau de l'organisation a été faible parce que le but du dispositif pédagogique était principalement de mettre en mouvement les représentations et les connaissances des individus, en espérant que si tous les managers assistaient à cette formation, les résultats deviendraient visibles en particulier au niveau des équipes. Comme le soulignent Barry et Miesiek (2010), les changements opérés peuvent être profonds (perception de son environnement, angle de vue d'un sujet, évolution de croyances...), mais ils ne sont pas nécessairement très simples à identifier au niveau des processus d'apprentissage organisationnel.

L'évaluation des impacts de ce module sur les individus, les équipes et les participants reste difficile, comme le remarquent Seifert et al. (2005) et Berthoin Antal (2009). Tout d'abord, le module Art et Pouvoir était la seule partie du programme de formation qui n'ait pas été officiellement évaluée « à chaud » par le client. Le commanditaire a jugé que la mesure de la satisfaction des participants à la fin du module n'était pas réaliste. Tout d'abord parce que les objectifs ne pouvaient pas être affichés au début du module, ensuite parce que ce n'était pas la satisfaction qui était *a priori* recherchée. Le module se voulait différent, capable de provoquer un changement de regard et des habitudes d'apprentissage, autant d'éléments qui peuvent provoquer plutôt une gêne, une perte de repères, une absence de référent permettant de se comparer... Néanmoins, l'utilisation de la peinture dans un musée pour une formation au *leadership* semble être efficace pour développer une vision complexe et nuancée d'une compétence clé

du management, à savoir la construction d'une posture réflexive sur les formes d'autorité, de légitimité et de *leadership* du quotidien.

Pour aller plus loin...

Cette expérience pédagogique entre dans la catégorie des initiatives artistiques n'ayant pas pour but de faire pratiquer de l'art, ni de faire intervenir un artiste, mais de se servir d'œuvres artistiques pour mieux faire ressentir et décrypter les phénomènes essentiels de la vie organisationnelle. Il nous paraît d'ailleurs souhaitable d'éviter des approches conduisant à faire pratiquer de l'art aux formés, surtout en contexte de formation intra-entreprise et dans une conjoncture qui laisse les managers le plus souvent en situation de doute par rapport au sens de leur action et de la stratégie de leur organisation (voire de la survie de leur propre poste). Sauf à vouloir développer la créativité et à la condition expresse d'avoir un encadrement pédagogique qui soit capable de mobiliser des compétences autour de la dynamique de groupe et de la psychologie clinique, nous avons opté pour une implication esthétique et émotionnelle distanciée.

L'art est porteur de messages sur la créativité, la cohésion d'équipe ou l'autorité qui sont de nature à aider à aborder ou à approfondir des sujets complexes et parfois difficiles à exprimer avec ses collègues. L'art contribue à créer hors de la vie organisationnelle et de ses représentations convenues un espace dans lequel une expression subjective est possible, y compris sur des sujets que l'on ne peut aborder en entreprise de manière authentique. De plus, les œuvres d'art peuvent provoquer une émotion qui va faciliter la transposition d'enseignements dans l'entreprise. Cette émotion participe d'une « réflexivité esthétique » qui peut laisser des souvenirs forts dans la pratique professionnelle, par la suite.

Restent, bien sûr, des questions nécessitant d'autres réflexions : quel équilibre trouver entre les différentes parties d'un programme de cette nature ? Comment mieux articuler les implications concrètes tirées de l'art avec les autres expériences des managers ? Quelle pédagogie mettre en œuvre pour faciliter la « traduction » des expériences émotionnelles au sein de la posture professionnelle du manager ?

Cette formation étalée sur plusieurs années contribue également à l'atteinte de certains objectifs des CME. La « contestation des dichotomies et des frontières » considérée, par exemple par Boje et Arkoubi (2009), comme l'un des piliers de la CME, est bien abordée dans cette expérience : la dichotomie entre le rationnel et l'émotionnel apparaît clairement, les dichotomies relatives aux genres ont également fait l'objet de discussions, sans parler de la séparation supposée entre le monde de la culture et celui du *business*. Le fait de vivre une expérience relative à l'art, même courte, a surpris agréablement, et a même ravi la plupart des participants. On peut penser qu'elle a contribué à ébranler quelques certitudes au sujet de ces frontières supposées infranchissables.

ANNEXE

Le développement de « l'intelligence émotionnelle », qui permet d'éviter de faire des managers des « *individus aveugles à l'émotion, comme les daltoniens aux couleurs* » (selon l'expression de H. Mintzberg), est aussi un élément de la CME qui correspond bien à la mobilisation de l'art. Les situations artistiques peuvent révéler la richesse de l'empathie, l'apport des sensations, l'ouverture à l'expression spontanée. Elles peuvent aider à fissurer la conception uniquement rationnelle et technique des entreprises humaines, et à réconcilier la vie en organisation avec la « vraie vie », à l'extérieur.

Enfin, cette expérience montre aussi les conditions dans lesquelles il est possible de développer ce type d'initiative. L'entreprise « cliente » doit accepter de jouer le jeu et le DRH, en tant qu'acheteur de la formation, doit prendre un certain risque, celui de sortir des programmes conventionnels. Cela n'est possible que dans le cadre d'une relation de confiance avec le pédagogue, qui, lui non plus, ne doit pas se contenter des « recettes » rebattues. Il est vrai que le contexte de formation intra-entreprise crée des limites en matière d'application de certains éléments plus « radicaux » de la CME, notamment en raison des processus d'achat, de la normalisation des cahiers des charges et d'un certain mimétisme dans les contenus imaginés par les chargés de formation au sein des fonctions Ressources humaines. Les notions de responsabilité citoyenne, de combat pour le multiculturalisme et pour l'émancipation sont difficiles à appliquer dans ce type de formation. C'est sans doute ce qui explique la rareté de ce type d'exemple dans une littérature critique généralement plus prolixe sur les objectifs à atteindre que sur des expériences pédagogiques concrètes.

Sans prétendre correspondre à ces buts plus « radicaux », l'utilisation de l'art en appui ou en complément de formations plus cognitives apporte une tonalité et une ouverture remarquables. L'enthousiasme de certains auteurs en ce qui concerne le rôle de l'art est actuellement sans limite. Il s'agirait de devenir *artful* dans le management, c'est-à-dire de « se transformer à travers de profondes expériences d'apprentissage qui étendent la conscience humaine » (KERR et DARSO, 2008). D'autres vont jusqu'à affirmer que le passeport d'entrée dans les fonctions en entreprise ne sera bientôt plus les « MBA », mais les « MFA » (*Master of Fine Arts*) (Harvard Business Review en 2004).

Nous n'en sommes pas encore là, et il n'est pas certain que cela soit souhaitable. Par contre, il serait dommage de passer à côté des considérables ressources que nous proposent les disciplines artistiques pour ouvrir, renouveler et, peut-être, repenser les formations au management, voire pour interroger les fondements du management dans une période qui semble attendre une telle remise à plat avec de plus en plus d'insistance et d'impatience.

Trame du questionnaire de perception à froid

- Q1 - Pouvez-vous citer au moins un élément qui vous a marqué lors de ce module ? Si oui, précisez ce ou ces point(s).
- Q2 - Est-ce que, selon vous, ce Regard Décalé était similaire ou différent des autres modules de votre Cursus Management ? Si différent, précisez en quoi.
- Q3 - Est-ce qu'il vous est arrivé de repenser à Art&Pouvoir dans une situation de management que vous auriez vécue suite à la formation ? Si oui, décrivez cette situation ainsi que les éléments du Regard Décalé auxquels vous avez pensé.
- Q4 - Depuis Art&Pouvoir, votre perception du thème du pouvoir dans l'exercice du management a-t-elle évolué ? Si oui, dans quel sens ?
- Q5 - Diriez-vous qu'à l'issue de ce Regard Décalé, votre posture managériale a changé vis-à-vis de vos subordonnés et/ou de vos pairs et/ou de vos supérieurs hiérarchiques ? Si oui, précisez auprès de qui et comment cela se manifeste.
- Q6 - Êtes-vous plus sensible depuis cette formation aux signes, symboles et formes de mise en scène de votre autorité managériale ? Si oui, précisez comment cela se manifeste concrètement.
- Q7 - Si vous souhaitez indiquer d'autres apports ou si vous avez d'autres remarques, critiques, suggestions à formuler, n'hésitez pas à compléter ci-dessous.
- Q8 - Merci de préciser les points suivants :
Sexe (F/H)
Il m'arrive de travailler avec des collègues allemands ou qui sont en Allemagne (Oui/Non)
J'ai suivi le cursus 1 ou 2 ou 3.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER (N.J.), "The Art & Leadership: Now that we can do anything, what will we do ?", *Management Learning*, 5 (4), pp. 486-499, 2006.
- BARRY (D.) & MEISIEK (S.), "Sensemaking, mindfulness and the workarts", *Organisation Studies*, vol. 31, n°11, pp. 1505-1530, 2010.
- BERTHOIN ANTAL (A.), "Transforming management with the arts", *Social Science Research*, 2009. www.wzb.eu/gwd/kneu/pdf/researchreport.pdf
- BOJE (D.) & AL-ARKOUBI (K.), "Critical management education beyond the siege", in ARMSTRONG (S.) & FUKAMI (C.) (eds), *Handbook of Management Learning, Education and Development*, New York, Sage, 2009.
- CLEGG (S.) & ROSS SMITH (A.), "Revisiting the Boundaries: Management Education and Learning in a Post-Positivist World", *Academy of Management Learning and Education*, 2 (1), pp. 85-98, 2003.
- COLBY (A.), SULLIVAN (E.T.), DOLLE (W.), SHULMAN (J.) & CARNEGIE (L.), *Rethinking Undergraduate Business Education*, San Francisco, Jossey Bass, 2011.
- CONTU (A.), "Critical Management Education", in ALVESSON (M.), BRIDGMA (T.) & WILLMOTT (H.) (eds), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford, Oxford University Press, pp. 530-536, 2009.
- CUNLIFFE (A.), FORRAY (J.M.) & KNIGHTS (D.), "Considering management education: insights from critical management studies", *Journal of Management Education*, 26 (5), pp. 489-495, 2002.
- FRENCH (R.) & GREY (C.), *Rethinking Management Education*, London, Sage, 1996.
- GOLSORKHI (D.), HUAULT (I.) & LECA (B.) (dir.), *Les études critiques en management - Perspectives critiques*, Québec, PUL, 2009.
- GUTHEY (E.) & JACKSON (B.), "CEO portraits and the authenticity paradox", *Journal of Management Studies*, 42 (5), pp. 1057-1082, 2005.
- KAYES (C.), "Experiential learning and its critics: preserving the role of experience in management learning and education", *Academy of Management Learning and Education*, 1 (2), pp. 137-149, 2002.
- KERR (C.) & DARSO (L.), "Reconceiving the artful in management development and education", *Journal of Management and Organisation*, 14 (5), pp. 474-481, 2008.
- KERR (C.) & LLOYD (C.), *Developing creativity and innovation in management education: an artful event for transformative learning*, in Proceedings of the Fourth Art of Management and Organisation Conference, 9-12 september 2008.
- MINTZBERG (H.), *Managers not MBA's*, New York, Prentice Hall, 2004.
- MITRA (A.M.), HSIEH (Y.) & BUSWICK (T.), "Learning how to look: developing leadership through intentional observation", *Family Medicine*, 31 (4), pp. 77-84, 2010.
- MONAGHAN (H.) & CERVERO (R. M.), "Impact of critical management studies courses on learners' attitudes and beliefs", *Human Resource Development International*, 9 (3), pp. 379-396, 2006.
- MUGNIER (H.), *Art et Management : du fantasme à la réalité*, Paris, Demos, 2007.
- SAFRANSKI (S.), "Management is ethic: critical management studies and professionals in the MBA program", in 13th Annual Meeting of Colleagues in Jesuit Business Education, Marquette University, Milwaukee, WI, July 8-10, 2010.
- SCHIUMA (G.), "The Value of initiatives, Mapping art-based initiatives", London, 2009. <http://www.artsandbusiness.org.uk/medialibrary/files/research/mappingABIs>
- SEIFTER (H.) & BUSWICK (T.), "Arts based Learning for management education", *Journal of Business Strategy*, 26 (5), p. 80, 2005.
- TAYLOR (S.S.) & LADKIN (D.), "Understanding arts-based methods in management development", *Academy of Management Learning and Education*, 8 (1), pp. 55-89, 2009.
- VIDAILLET (B.) & VIGNON (Ch.), « Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? », *Gérer et Comprendre*, 96, juin, pp. 62-74, 2009.