



Comment les Arts peuvent faciliter les collaborations entre startups et grands Groupes

Par Florence Manuguerra, Directrice des offres artistiques et culturelles aux entreprises du Groupe Beaux Arts & Cie

A l'heure du test and learn, des méthodes agiles et du "fake it until you make it", le concept de perfection est la pierre d'achoppement entre grandes organisations et startups : cette notion ne peut plus se concevoir dans le comment et "la façon de faire". **Les Arts peuvent faciliter les collaborations en redéfinissant ce qu'est la perfection : le sens, et la liberté.**

Le contexte : pas parfait, mais vite !

Actuellement, impossible d'échapper aux pratiques de « **test and learn** », aux méthodes lean startup ou agiles, au culte du "**fake it until you make it**". Les entrepreneurs apprennent à pivoter, changer et jeter ce qu'ils conçoivent plus vite que leur ombre, avec cette idée sous-jacente que pour arriver à un produit parfait, ils doivent passer par beaucoup d'essais, de tentatives et d'échecs (échouer vite pour se donner une chance de réussir juste après).

Si pour ceux dont les offres sont radicalement innovantes et de rupture, cette posture et ces méthodes elles aussi radicales se conçoivent parfaitement et ont fait leur preuve, qu'en est-il pour les autres ? **Pour tous ceux qui, startups de fait, préfèrent renoncer à la perfection à laquelle ils pourraient parvenir d'emblée, au profit d'un go to market "pas parfait mais vite" assumé, sensé être riche en enseignements et les faire progresser. "La dictature de l'urgence",** que dénonçait Gilles Finchelstein dans son ouvrage publié en 2011, s'applique pleinement ici.

Cette culture startup, pourtant si riche et aux méthodes si puissantes, perverti ainsi une grande partie des entrepreneurs dans la conception même de ce qui doit être leur mission : la création d'un client. Or, pour qu'un individu lambda accepte de payer pour un nouveau produit ou service que l'on conçoit, il faut avoir la volonté de tout faire pour que cette perfection, avec les moyens que l'on a à notre disposition, soit la plus visible, et donc valorisable, possible.

Dans les grandes entreprises aussi...

Nombre de managers et collaborateurs explorent les méthodes agiles, contraints et forcés par des dynamiques de transformation et d'innovation qui stimulent autant qu'elles peuvent paralyser. Actuellement, on leur explique qu'ils peuvent avoir une idée innovante, et même qu'ils doivent, sans forcément prendre le temps de définir de quelle innovation il doit s'agir ou de s'en donner véritablement les moyens. Puis qu'ils doivent être agiles, en lançant par exemple un MVP (Minimum Viable Product) en mode sprint pour récolter du feedback en quelques semaines, et que de cette façon ils vont pouvoir capter plus facilement les nouvelles tendances de leurs marchés et les implémenter très rapidement pour rester dans la course à l'innovation et à la nouveauté.

Sauf que jusqu'à présent... ces mêmes collaborateurs ont été habitués à étudier pendant plusieurs mois leur marché avant de décider des nouvelles offres que leur marque, parfois centenaire ou en tout cas héritière d'une histoire, pouvait lancer, puis de les développer selon des processus qui faisaient leur fierté, jusqu'à ce qu'elles respectent des critères de qualité gravés dans le marbre, tout cela permettant une mise sur le marché devant forcément se faire dans plusieurs pays simultanément.

Les grosses entreprises ont toujours été guidées par un objectif de perfection, et même pour certaines, d'excellence. D'où cette culture des processus et d'un management davantage décideur que libérateur. D'où aussi, en France en tout cas, ce culte des grandes écoles et des parcours d'excellence. A tort ou à raison, cette culture-là s'est imposée et a permis des réussites formidables, que ce soit dans l'industrie ou les services, pendant de nombreuses décennies.

"Le gap actuel est énorme et entraîne beaucoup de frustration, principalement du fait d'une culture entrepreneuriale des grandes entreprises aux antipodes de la culture startup sur la manière d'atteindre la perfection attendue par le marché et le client final."

Les Arts, pour une meilleure collaboration avec les startups

?

La perfection dans l'art est synonyme d'exigence, de longues années d'études et d'apprentissage, d'une maîtrise parfaite du geste, des matières ou des techniques, que ce soit dans les arts plastiques, la musique, la danse, le théâtre... Qui n'a jamais essayé de sortir une note d'un violon avec un archer, de peindre un regard ou d'écrire une histoire de plus de dix pages, n'a jamais touché du doigt l'immense et insondable étendue de ce que l'art suppose de travail et de savoir-faire.

Mais là n'est pas le véritable enseignement des Arts pour les entreprises. La perfection dans les Arts, comme souvent, réside dans ce qui ne se voit pas, et c'est là que l'on peut y puiser du sens et de l'inspiration pour les entreprises...

"Notre propos est ici de faire l'hypothèse de l'utilité des Arts pour tenter de réconcilier ce qui peut paraître irréconciliable entre ces deux cultures entrepreneuriales : le temps court vs le temps long, la culture du prototypage vs les objectifs qualité, le goût du risque vs le respect de la hiérarchie, le poids de l'histoire vs le sens de l'histoire."

1 - La perfection dans les Arts, c'est le sens.

"**Pourquoi innover ? Pour ne pas mourir**". C'est globalement la dynamique qui anime désormais la plupart des organisations confrontées à une accélération historique des cycles de vie de leurs produits, une complexité inédite de l'information, et l'émergence de technologies dont la portée et l'impact restent encore largement inconnus (intelligence artificielle entre autres).

Ce à quoi l'art répond : "Pourquoi innover ? Pour mieux dire le monde."

A la fin de sa vie, Georges Braque, qui avec Picasso fut à l'origine d'un des courants les plus innovants de l'art, le cubisme, a peint ce dernier paysage (La sarclouse, 1963). Au fond, un petit nuage blanc. Ce fut son dernier geste de peintre. Comme si finalement la véritable innovation résidait moins dans la performance technique ou conceptuelle que dans le sens, et que son geste d'artiste devait se consacrer à peindre l'essentiel. Ce petit nuage est entré dans l'histoire de l'art.



Visuel Braque

Le marketing et l'innovation ne sont que des moyens au service du projet de marque. Les Arts sont au service de la Marque, en rappelant que toute création doit porter en elle un sens partageable dans la durée avec celui ou celle qui la reçoit.

Pour inventer un management et de nouveaux process capables de créer de nouvelles sources de valeur, les collaborateurs ont la tête dans le guidon, participent à des ateliers de design thinking, rencontrent des startups, collent des post it partout, font des voyages apprenants, essaient d'aller plus vite, de faire autrement, s'adaptent, se forment, évoluent, etc. Ils n'ont souvent plus le temps de se rappeler du pourquoi, du "reason why" qui justifie de tels efforts. Ils sont tellement préoccupés des autres, qu'ils oublient ce qu'ils incarnent. D'ailleurs, les temps de recul et de partage sur un horizon à long terme sont souvent la denrée rare lorsque la fameuse "dictature de l'urgence" frappe de tout son poids sur les process, les objectifs et le reporting. Un client me disait récemment non sans ironie : *"c'est bien le MVP, mais on a pas le temps !"*

La perfection pour les startups et les grands groupes, doit désormais s'incarner dans le SENS.

Puisque la perfection ne peut plus se concevoir dans "la façon de..." (process, hiérarchie, maîtrise, contrôle...), il convient de redéfinir sa place dans l'organisation, ce qui permettra aux grands groupes et aux startups de parler un langage commun.

Comment les Arts peuvent nourrir la dynamique de perfection des organisations ?

Se reconnecter de façon sensible avec le sens et le projet de leur entreprise permet d'impulser une dynamique salvatrice en période de transformation et de contraintes fortes au sein des grands groupes, mais aussi et peut être surtout, au sein des startups.

Dès lors qu'ils sont bien choisis, les stimuli artistiques au sein de l'entreprise (expositions, performances, conférences, résidences, workshops) incarneront le projet de marque de l'entreprise qui, comme une boussole dans la tempête, permet de faire les bons choix pour évoluer sans se perdre, en se rappelant qui on est, et surtout pourquoi on avance, au quotidien.

Quel que soit le mode d'expression retenu (oeuvres d'art, musique, vidéos, performances...), le contact avec les oeuvres permettra alors aux collaborateurs de se poser les questions fondatrices qui guideront et encourageront les efforts :

"Finalement notre petit nuage blanc à nous, demain, ça doit être quoi ? En nous transformant, que va-t-on désormais pouvoir peindre ? C'est quoi notre perfection, celle qui va nous permettre de dire le monde de demain et de (re)devenir inspirants ? "

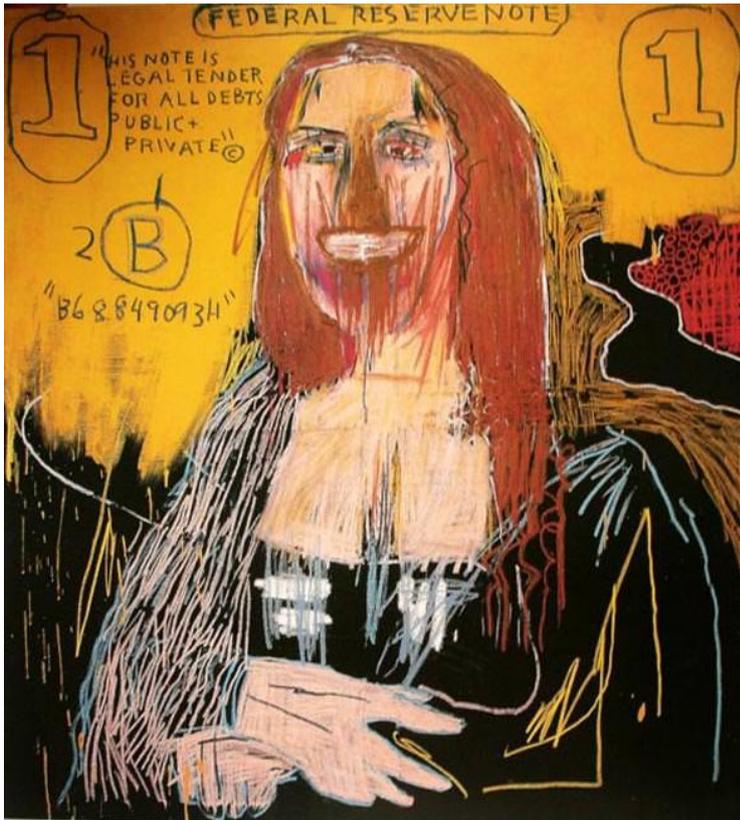
2 - La perfection dans les Arts, c'est la liberté

Lorsque Maurice Béjart crée en 1961 sa célèbre chorégraphie de 16' du Boléro de Ravel, il s'approprie l'intention de Ravel qui avait composé cette musique en imaginant une bohémienne dansant sur une table. Des années plus tard, il donna naissance au premier ballet unisexe de l'histoire de la danse en prenant la liberté jusqu'alors inédite de remplacer la danseuse par un danseur. **L'oeuvre est toujours jouée dans le monde entier, innovant toujours par sa conception et le pouvoir de son interprétation.**



Visuel Bejart

En 1983, Jean-Michel Basquiat peint Mona Lisa. Son geste est symbolique de la liberté de destruction, de transgression et de désacralisation que se permettent ceux qui innovent. Pour créer du nouveau, il faut, souvent, détruire, saccager et faire tomber de leur pied d'estable, les succès du passé. **Donnant ainsi naissance à une nouvelle forme de perfection....**



Visuel Basquiat

A la fin des années 40, Jackson Pollock place ses toiles au sol et utilise la technique du *dripping* consistant à faire couler la peinture sur la toile jusqu'à la recouvrir totalement (*all over*). Il provoque sur le moment l'incompréhension totale des amateurs d'art. Sa démarche et ses oeuvres ont pourtant bouleversé l'art de la seconde moitié du 20e siècle. **En libérant le geste, on libère souvent la pensée...**



Visuel Pollock

Que retenir de ces exemples issus du monde artistique ?

Tout d'abord que la perfection de demain ne se fabrique pas en appliquant les règles d'aujourd'hui, mais s'invente en prenant la liberté de saccager ce qui nous paraissait parfait hier. Les Arts sont là pour nous le rappeler, en particulier au sein des organisations très processées, ou porteuses d'une histoire et d'un patrimoine forts. Les Arts incarnent et font partager à chacun ce qu'est la liberté d'innover. Mettre une oeuvre qui incarne la liberté de créer dans une entreprise, c'est favoriser un changement de culture salulaire.

Ensuite, que pour innover, il faut s'en donner la liberté, et que cette liberté passe par le geste, qui lui seul libère la pensée, permettant ainsi de trouver de nouvelles formes, procédés, solutions ou concepts. Quelle est la place du geste aujourd'hui dans l'entreprise ? Du "faire" ?

Les Fablabs n'ont pas pour vocation de prototyper. Ils ont pour vocation de reconnecter la main et la tête. Les Arts nous rappellent que le "test and learn" n'a de sens que si au départ, la liberté de créer a été totale. Les startups portent en elle cet esprit.

Créer une oeuvre collective fait partie de ces exercices salutaires qui forcent les équipes à lâcher-prise pour, non pas aller ensemble d'un point A à un point B, mais pour donner naissance au point B, à une nouvelle réalité radicalement nouvelle qui passe par le geste, l'intuition, le risque.

Enfin, que la liberté de réinterpréter l'existant ou ce qui a existé, permet aussi d'innover et de transformer parfois de façon totale. Pour être innovante, une grande entreprise doit-elle racheter des startups qui partent de la feuille blanche, ou privilégier les innovations incrémentales en puisant dans son riche patrimoine historique, ou en utilisant sa force de frappe marketing pour veiller ce qui se fait de mieux dans le monde et se donner ensuite la liberté de redéfinir une nouvelle perfection ? Les Arts rappellent que la curiosité et l'ouverture sont au coeur de la démarche d'innovation. Sans ces qualités chez les collaborateurs, encouragées par un management pro-actif, l'innovation a-elle des chances de s'ancrer durablement dans l'organisation ?

Face à une oeuvre d'art contemporain dans une grande galerie, que répondre à un dirigeant d'entreprise qui avec dédain juge "C'est n'importe quoi !" Peut être de s'entraîner à découvrir et à développer sa pensée agile, grâce à l'art.

Conclusion

Faire l'hypothèse que les Arts peuvent faciliter les processus de transformation et d'innovation des entreprises, mais aussi faciliter les relations startups-grands groupes, c'est s'autoriser à les mettre au service d'un objectif clair de performance des entreprises.

Il est temps, à l'heure où les challenges à relever sont si difficiles, tant pour les grandes entreprises que pour les startups naissantes, de concevoir que le pouvoir des Arts doit irriguer la créativité, l'engagement, la curiosité, les idées et l'esprit d'entreprendre des dirigeants, managers, collaborateurs et entrepreneurs.

