

L'ESTHÉTIQUE DES SYSTÈMES RÉSILIENTS

Par **Paul Shrivastava**, Professeur et Directeur, Centre d'études David-O'Brien sur la durabilité des entreprises, École de gestion John-Molson, Université Concordia, Canada

• pshrivas@jmsb.concordia.ca

Et **Matt Statler**, Clinical Assistant Professor, Richman Family Director of Business Ethics and Social Impact Programming, Leonard N. Stern School of Business, New York University, États-Unis • mstatler@stern.nyu.edu

Traduit de l'anglais

RÉSUMÉ La résilience organisationnelle constitue un sujet du plus grand intérêt pour tout individu s'intéressant à la gestion des risques, des crises et des urgences. Jusqu'à un passé récent, la compréhension des organisations et de la résilience était guidée par des analyses et des méthodes scientifiques. Dans cet article, nous étudions le rôle de l'art et de l'esthétique dans la compréhension de la résilience. Nous avançons l'idée selon laquelle des techniques basées sur l'art et l'esthétique peuvent être utilisées pour aider les gestionnaires de risques et de crises à développer des compréhensions qualitativement différentes des profils de risques qu'en-courent les entreprises, ainsi que des moyens plus résilients d'y faire face. Nous terminons en explorant la manière dont le management esthétique peut créer des organisations plus résilientes, plus conscientes des risques et moins sujettes aux crises.

ABSTRACT Organizational resilience is a topic of great interest to those involved in managing risk, crises, and emergencies. Past understanding of organizations and resilience was shaped by scientific analysis and methods. In this paper we explore the role of art and aesthetics in understanding resilience. We suggest that arts-based, 'aesthetic' process techniques can be used to help risk and crisis managers to generate qualitatively different understandings of the firm's risk profile and more resilient ways of coping with crises. We propose a topological approach that accentuates the aesthetic understanding of risks and crises. We end by exploring how aesthetic management can help create more resilient organizations that are more aware of risks and less prone to crises, and that have better capacities to recover from crises.

Pour citer cet article : Shrivastava, P. et M. Statler (2010). « L'esthétique des systèmes résilients », *Télescope*, vol. 16, n° 2, p. 115-130.

La complexité et l'incertitude du monde des affaires se traduisent parfois par l'effondrement de certains systèmes à la suite de crises. Les systèmes technologiques de grande échelle (qu'il s'agisse d'usines chimiques ou nucléaires, des bourses ou de marchés informatisés, ou d'avions et de bateaux) sont, par nature, sujets aux crises. Effectivement, de tels systèmes sont forcément complexes, interconnectés et constitués de multiples sous-systèmes. Des organisations aussi complexes et interconnectées permettent d'accomplir une multitude de tâches techniques, rendant ces systèmes efficaces et capables de grandes performances. Certaines de ces interdépendances complexes améliorent la fiabilité et la sécurité des systèmes eux-mêmes. Mais cet état de fait peut rendre ces systèmes dépendant des défaillances qui surviennent dans l'une ou l'autre de leurs composantes. Les interconnexions entraînent ainsi la propagation d'un problème ou d'une erreur dans l'ensemble du système.

Au cours des dernières années, on a observé divers types de crises causées par des échecs de systèmes sociotechniques complexes. Il s'agit par exemple de la crise financière mondiale, des changements climatiques, des crises liées à la pauvreté ou de crises organisationnelles de sociétés comme Exxon, Enron, Worldcom, Merrill Lynch, Lehman Brothers ou Union Carbide. Une autre catégorie de crises sont déclenchées par des catastrophes naturelles. L'ouragan *Katrina* et le récent tremblement de terre en Haïti en sont des exemples saisissants. Ces deux événements ont complètement dépassé le système organisationnel en place et souligné l'importance de la résilience des organisations.

Les spécialistes de l'étude des organisations ont défini le concept de résilience de différentes manières. Néanmoins, la notion de base est empruntée à la science physique, où le terme réfère à la capacité qu'a un objet ou un système d'absorber les chocs et les tensions et de retrouver sa forme originelle. Par exemple, Yossi Sheffi (2005) du Massachusetts Institute of Technology a abondamment écrit sur l'importance de la résilience pour les chaînes d'approvisionnement, alors que Gary Hamel (2003) a analysé la résilience comme une faculté stratégique. Nous définissons la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à surmonter des événements imprévus avec flexibilité tout en recourant à une large gamme de réponses. En ce sens, la résilience implique l'utilisation de la capacité humaine d'imaginer de manière créative et d'exécuter des réponses novatrices, ainsi que la volonté d'accepter des futurs incertains qui ont le potentiel de transformer fondamentalement les organisations.

Lors de crises, les effondrements spectaculaires des systèmes attirent l'attention tant sur les présupposés fondamentaux que sur les valeurs de base soutenant la résilience de systèmes sociotechniques. Historiquement, la conception d'un système a été pensée à partir de savoirs cognitifs, rationnels, objectifs, scientifiques et technologiques dans un cadre méthodologique de management scientifique. La recherche universitaire en matière d'organisation a trop longtemps orienté ses recherches vers le domaine cognitif-rationnel-logique. Depuis l'essor du « management scientifique », l'enseignement du management, la pratique et la recherche le concernant ont été axés sur une compréhension rationnelle et objective des systèmes. Par conséquent, les dirigeants d'entreprise et les universitaires n'ont qu'une ouverture épistémologique limitée quant à la formation et aux compétences nécessaires pour produire un savoir pratique et incarné. Certes, la connaissance pratique suppose un savoir académique. Mais elle suppose également les dimensions physique et émotionnelle de l'expérience, ce qui implique la pensée, le corps et l'esprit. Or, sous le régime de la rationalité scientifique, les discussions traitant des émotions humaines et de leurs influences sur les performances organisationnelles et la résilience n'ont pas leur place. Elles ont été soit complètement ignorées, soit évacuées de l'équation globale, car elles sont vues comme des variables non pertinentes ou polluantes.

Nous pensons que les échecs systémiques évoqués précédemment résonnent comme un appel à une réflexion critique quant à l'adéquation des présupposés traditionnels sur la résilience organisationnelle et à l'exploration de nouvelles manières d'améliorer cette résilience. Encore une fois, alors que les organisations

s'appréhendent principalement par le corps et les sens, la théorie des organisations est surtout cognitive, basée sur une approche épistémologique restrictive avec des méthodologies importées des sciences dures. Nous estimons que de nouvelles avancées importantes peuvent provenir de l'examen d'un savoir pratique et incarné. Nous nous intéressons particulièrement au savoir incarné qui peut résulter d'une approche artistique et esthétique dans les organisations et les systèmes sociotechniques. Nous entendons démontrer que des techniques basées sur l'art et l'esthétique peuvent être utilisées pour aider les gestionnaires de risques à acquérir une compréhension qualitativement différente du profil de risque de l'entreprise et des méthodes permettant d'améliorer la résilience face aux crises.

À la suite des récentes crises, on a été témoins d'un appel grandissant à la réflexion critique sur les présupposés et les valeurs de la gouvernance, de l'éthique, de la responsabilité sociale, de la viabilité de nos organisations et de nos systèmes économiques. Ces pratiques managériales proviennent elles-mêmes des dimensions émotionnelles, incarnées, culturelles et historiques de l'expérience humaine. Ces aspects sont mis au premier plan à mesure que des chercheurs et des éducateurs commencent à identifier des dimensions qualitatives et subjectives de l'expérience humaine comme un moyen pertinent pour une étude plus holistique des organisations. Par exemple, la Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching a entamé une étude pluriannuelle sur l'intégration des arts libéraux dans le cursus de premier cycle des écoles de commerce¹. L'Association to Advance Collegiate Schools of Business a publié une étude majeure et rassemblé une série de données mettant en lumière le caractère central de l'éthique dans l'enseignement des affaires². De même, avec son Business and Society Program, l'Aspen Institute a entrepris une action d'envergure pour favoriser l'intégration de l'éthique et du développement durable dans le programme de maîtrise en administration des affaires³ (MBA).

Nous nous réjouissons de ces efforts et avec l'objectif de les poursuivre, nous voudrions souligner l'intérêt spécifique de l'expérience artistique et esthétique dans la pratique de la résilience organisationnelle. Cet article débutera par l'examen de l'état de la littérature en matière d'esthétique organisationnelle. Nous appliquerons alors ces principes d'esthétique au management organisationnel afin de développer l'idée de management esthétique. Nous proposons une approche topologique qui met l'accent sur la compréhension esthétique des risques et des crises. Nous terminerons en tentant de comprendre comment le management esthétique peut aider les organisations à être plus résilientes, plus conscientes des risques et donc moins exposées aux crises.

¹ Pour plus d'information sur ce projet : www.carnegiefoundation.org/business-education

² Pour consulter cette étude : www.aacsb.edu/resource_centers/EthicsEdu/default.asp

³ Pour plus d'information sur ce programme : www.aspeninstitute.org/policy-work/business-society

■ L'ESTHÉTIQUE ORGANISATIONNELLE

Le terme *esthétique* porte en lui au moins deux significations primaires. Ce mot tire son origine du grec ancien *aisthesis* qui renvoie à la perception ou à une conscience sensorielle. Pour Platon, Aristote et les autres philosophes grecs, les perceptions sensorielles sont fugaces et insaisissables, mais elles constituent néanmoins une manière de progresser vers le savoir (*episteme*) et la sagesse (*sophia*). La perception sensorielle esthétique était surtout pertinente pour la pédagogie des philosophes grecs lorsqu'un objet était perçu comme ayant du beau en lui, que ce soit le fait de la nature ou d'un artiste.

Ce vocable a acquis sa seconde signification primaire au XVIII^e siècle, dès lors qu'Alexander Baumgarten suggéra que la perception sensorielle de la beauté puisse être redéfinie non seulement dans une expérience incarnée, mais aussi comme un mode particulier de pensée rationnelle. Emmanuel Kant développa encore cette notion en considérant l'esthétique comme une forme unique de jugement humain. En particulier, il explique que lorsqu'un homme porte un jugement à propos du beau, il permet à tous les autres hommes de s'accorder avec son jugement, révélant ainsi l'universalité du raisonnement humain. Pour Kant, la beauté est un symbole de ce qui est moralement bon et les jugements esthétiques offrent des bases au « sens commun » qui rend l'éthique possible. Kant formule cette idée comme suit :

Sous ce terme de sensus communis, il faut comprendre l'idée d'un sens que chacun possède c'est-à-dire une faculté de juger qui dans la réflexion, tient compte en pensant (*a priori*) du mode de représentation des autres pour appuyer son jugement sur la raison humaine en général et échapper ainsi à l'illusion qui, dans des conditions particulières et subjectives pouvant facilement être considérées comme objectives, aurait sur le jugement une influence néfaste (Kant, 1960, p. 116).

La signification attribuée par Kant au terme *esthétique* comme manière de juger la valeur d'une expérience sensorielle a conditionné les théories subséquentes de deux disciplines : la critique artistique, qui s'intéresse à l'objet de l'expérience esthétique (par exemple, une œuvre d'art), et l'esthétique philosophique, qui s'intéresse aux dimensions cognitive, sociale et émotionnelle de l'expérience elle-même, cherchant ainsi à expliquer en quoi consiste cette expérience et comment elle est rendue possible.

Pour le propos de cet article, il suffit de noter que pour Kant l'esthétique ne peut être simplement vue comme un passe-temps agréable mais frivole n'ayant que peu de lien avec la poursuite rationnelle et scientifique de l'efficacité ou du profit dans les organisations. L'esthétique apparaît non seulement comme un moyen essentiel de juger la valeur des perceptions sensorielles, mais aussi comme une composante intégrale de la manière dont chacun identifie et communique ses valeurs éthiques, c'est-à-dire des valeurs qui fournissent les bases pour une communauté signifiante. Autre fait d'importance à souligner, selon Kant les jugements esthétiques ne peuvent être réduits à des logiques propositionnelles, réduits à des concepts ou à des affirmations pouvant être communiqués de manière discursive. Ils impliquent au contraire des logiques présentationnelles qui doivent être expérimentées, perçues par les sens d'autres individus incarnés. De ce point de vue, à

la fois le jeu et l'art offrent des espaces adéquats pour la recherche en gestion, car ils conduisent explicitement et délibérément à des expériences incarnées et à des jugements esthétiques.

Au cours des dernières années, de nombreux articles publiés sur la recherche en matière d'organisation ont présenté des éléments convaincants quant à la manière dont les jeux et les arts peuvent être utilisés dans les formations et dans l'enseignement relatifs au management. Par exemple, des chercheurs ont étudié l'utilisation de différents médias, qu'il s'agisse du théâtre (Beckwith, 2003; Boggs, Mickel et Holtom, 2007; Meisiek et Barry, 2007), de la sculpture (Burgi et Roos, 2003; Jacobs et Heracleous, 2006; Roos, Victor et Statler, 2004), de la littérature (Buswick, Creamer et Pinard, 2004; Styhre et Eriksson, 2008) ou de la danse (Shapiro, Rucker et Beck, 2006; Styhre et Eriksson, 2008). De telles activités artistiques se déroulent dans différents contextes. Il peut s'agir de salles de classe ou d'amphithéâtres universitaires (Boggs, Mickel et Holtom, 2007; Cowan, 2007; Shapiro, Rucker et Beck, 2006), d'initiatives de perfectionnement et de formation organisationnelle (Meisiek et Barry, 2007; Styhre et Eriksson, 2008), de formation au leadership (Asbjornson, 2007; De Ciantis, 1995; Grisham, 2006), de séminaires de formation à l'innovation et à la créativité (Buswick, Creamer et Pinard, 2004) et même de séminaires stratégiques (Roos, Victor et Statler, 2004). Ces activités ont été conçues pour atteindre un certain nombre d'objectifs, notamment le développement de compétences individuelles comme la capacité d'écoute (Asbjornson, 2007), la communication (Asbjornson, 2007; Beckwith, 2003), la pensée critique (Boggs et autres, 2007), la conscience de soi et de son environnement (Cohen, 1998; Corsun et autres, 2006), le leadership (Cowan, 2007; De Ciantis, 1995), la résolution de problèmes (Gibb, 2004), la connaissance de soi (Chio et Fandt, 2007; Monks, Barker et Mhanachain, 2001), aussi bien que des compétences collectives comme le travail d'équipe (Buswick et autres, 2004), la créativité de groupe (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1999), le dialogue (Meisiek et Barry, 2007) et la compréhension partagée (Burgi et Roos, 2003). Enfin, en termes de résultats, on constate que les personnes s'engageant dans des processus d'apprentissage basés sur l'art acquièrent une perspicacité, une connaissance et une compréhension nouvelles (Buswick et autres, 2004). Elles améliorent leurs compétences ou modifient leurs comportements (Corsun et autres, 2006), elles expérimentent des émotions inédites ou plus profondes (Dow et autres, 2007; Grisham, 2006) et elles contribuent à améliorer la performance organisationnelle (Burgi, Jacobs et Roos, 2005; Styhre et Eriksson, 2008).

À la lumière de la signification de l'esthétique établie par les philosophes grecs et approfondie par des philosophes plus contemporains et au vu des résultats publiés par nombre d'universitaires au cours des dernières années, nous soulevons la question suivante : de quelle manière l'esthétique peut-elle favoriser le développement d'une meilleure résilience des systèmes organisationnels et de management?

■ LE MANAGEMENT ESTHÉTIQUE

Les expériences esthétiques ont une plus grande pertinence pour la prise de décision au sommet de la hiérarchie. Elles regroupent une série de compétences

et offrent l'occasion de dépasser l'analyse traditionnelle et rationnelle en permettant une prise de décision émotionnellement intelligente basée sur les perceptions sensorielles. En résumé, l'approche par l'esthétique donne aux dirigeants la possibilité : (1) d'élargir leurs perceptions sensorielles; (2) d'exercer un jugement basé sur une compréhension holistique et incarnée des systèmes; (3) de réfléchir à ces perceptions et à ces jugements avec des collègues afin d'obtenir des résultats socialement responsables et durables.

Ces dernières années, l'efficacité des compétences esthétiques a été confirmée dans plusieurs domaines de la prise de décision. Les facultés de médecine de Yale (Connecticut), de Stanford (Californie), de Cornell (New York) et de Mount Sinai (New York) incluent dans leur programme un cours de culture artistique. Cette innovation s'est imposée lorsqu'on a découvert que les étudiants qui apprennent à « observer » les œuvres d'art, leurs nuances et leurs détails sont capables d'utiliser les mêmes capacités d'observation pour diagnostiquer l'état de leur patient à partir de symptômes et de subtils indices corporels. De plus, la compétence esthétique holiste consistant à apprécier une œuvre d'art est utile pour synthétiser à partir d'informations disparates (données observées, résultats de tests, antécédents médicaux) et donner un jugement sur la condition du patient (Kennedy, 2006).

De telles capacités d'observation peuvent-elles être utiles aux décideurs dans des systèmes à haut risque? Un bon sens de l'observation et de la synthèse peut-il concourir à rendre les organisations plus résilientes? Puisque maintes crises et défaillances de système surviennent du fait de négligences humaines, d'inattentions, de données fragmentées, de mauvaises observations ou de mauvaises prises en compte de ces observations, nous avons de bonnes raisons de croire que de telles compétences esthétiques sont particulièrement pertinentes.

Un autre aspect de la pertinence de l'esthétique en matière de prise de décision managériale concerne les périodes de fatigue émotionnelle et de surmenage. Les expériences esthétiques constituent une compréhension et une connaissance émotionnelles. La fatigue émotionnelle s'accompagne d'un manque de motivation, de moments d'inattention lors de l'exécution de certaines tâches et de négligence qui risquent d'aboutir à des erreurs potentiellement catastrophiques en termes de prise de décision. Les employés, comme les décideurs, stressés émotionnellement adoptent des comportements à risque qui rendent les systèmes encore plus vulnérables aux défaillances. La conscience de sa propre situation émotionnelle est susceptible d'aider les gestionnaires à être plus attentifs à leur vulnérabilité.

Or les crises constituent des périodes pendant lesquelles le stress émotionnel est particulièrement élevé dans les organisations et chez les dirigeants. Ceux qui maîtrisent les dimensions esthétiques d'une expérience sont sans doute mieux armés pour agir efficacement en condition de crise et d'incertitude. La conscience des dimensions esthétiques d'une expérience peut aider à accroître les capacités humaines et organisationnelles au-delà de ce qu'elles sont habituellement, contribuant ainsi à la résilience des systèmes en temps de stress extrême.

Les recherches récentes de Statler et Roos (2007) suggèrent que des formations à l'esthétique sont particulièrement utiles aux cadres qui gèrent les risques

et prennent des décisions en situation de crise. Lorsque les choses deviennent confuses, les décideurs tentent le plus souvent d'obtenir une information claire et dépourvue d'ambiguïté. Il arrive également fréquemment que l'objectif global et la fonction de l'organisation soient remis en question par ces nouvelles circonstances. Lors de la phase de planification, on utilise des techniques de modèles quantitatifs afin de calculer l'occurrence de certains facteurs de risque et l'incidence relative que ces facteurs peuvent avoir sur l'organisation. Les paramètres de ces modèles de risque sont définis en fonction d'une série de jugements qualitatifs basés sur des données historiques et des opinions d'experts. La justesse des prédictions générées par ces modèles dépend en réalité directement des éléments qualitatifs qui ont inspiré leur élaboration. Ainsi, lorsqu'un événement « inconnu parmi les inconnus » survient, les décideurs se retrouvent dans l'impossibilité de se baser sur ces modèles et sont alors forcés de prendre des décisions en s'appuyant uniquement sur leur propre jugement qualitatif.

Il convient donc de souligner que les dirigeants devant traverser des crises prennent déjà des décisions basées sur des critères éthiques et esthétiques (y compris le bien commun, l'équité, la justice, la réputation de l'entreprise, etc.). Cependant, ces critères sont rarement explicités par les décideurs eux-mêmes avant le début d'une crise. Les chercheurs n'ont pas soumis à la réflexion critique et à l'analyse ces hypothèses fondamentales. Le but de cet article est donc de signaler les différents critères esthétiques qui déterminent et contraignent la prise de décision managériale en situation de crise. Ce faisant, il s'agira de discuter l'idée selon laquelle la résilience d'une organisation, dont les évolutions sont impossibles à prévoir, peut dépendre de ce que les dirigeants estiment personnellement comme « beau ».

L'esthétique topologique des risques et des crises

La discipline mathématique de la topologie met en évidence la pertinence de certains aspects spécifiques de la perception esthétique et du jugement dans le domaine de la gestion des risques. L'approche classique d'une telle gestion suppose l'utilisation d'algorithmes afin de modéliser ce qui peut arriver à une entreprise lorsque certains événements surviennent. Dans ce processus analytique, l'entreprise elle-même reste relativement passive : elle souffre ou survit au changement, mais les variables en vertu desquelles elle s'est constituée sont déterminées et son architecture globale demeure la même.

L'analyse topologique suscite une autre question au chapitre de l'avenir de l'entreprise : « quels paramètres *variés et variables* peut-on utiliser pour évaluer la valeur future d'une entreprise? » (Statler et Richardson, 2008). Dans cette perspective, l'identité de la firme peut se transformer et les paramètres à l'intérieur desquels les variables changent sont également amenés à évoluer. Avec pour objectif d'établir et de conserver sa valeur dans un environnement en constante évolution, il convient de repenser qualitativement l'ensemble de l'entreprise. En ce sens, la résilience d'une stratégie ou d'un mécanisme dépend non seulement de la probabilité de certains événements – et des mesures prises pour atténuer les effets négatifs de ces événements –, mais également du récit narratif global

de l'entreprise tel qu'il est collectivement imaginé par ses différentes parties prenantes⁴. Enfin, les perceptions sensorielles et les jugements qualitatifs concernant la valeur de ces perceptions par les parties prenantes entrent également en ligne de compte.

Mais quelles pratiques précises peuvent alors appuyer l'organisation et ses parties prenantes dans leur fonctionnement quotidien et lors de crises majeures? Jusqu'à quel point les caractéristiques extérieures de l'organisation peuvent-elles changer sans compromettre la cohérence de celle-ci? Les techniques esthétiques sont-elles capables de fournir aux gestionnaires de crises des moyens concrets pour soulever de telles questions et y répondre? Les représentations faites sur une base artistique de l'identité d'une organisation ou de ses valeurs fondamentales peuvent être vues comme la carte topologique de son profil de risque ou comme l'évaluation de son potentiel de durabilité même pendant des circonstances extrêmes.

Les compétences et les aptitudes esthétiques

Puisque aucune liste de compétences ou d'aptitudes esthétiques n'est véritablement accessible, nous proposons ce qui suit comme point de départ :

- des perceptions sensorielles aiguisées (la vue, l'ouïe, le toucher, le goût et l'odorat);
- l'acuité et la profondeur de la conscience de soi et de son environnement;
- la capacité de synthèse à partir de différentes données;
- l'empathie et l'aptitude à communiquer avec autrui;
- la stabilité et la flexibilité émotionnelles;
- la conscience de l'environnement physique et social;
- la capacité au calme et à la réflexion;
- le sens du comportement adéquat à adopter, de sa position et de la justesse culturelle et sociale;
- la maîtrise de son état émotionnel et l'aptitude à l'autorégulation.

L'acquisition de ce type de compétences se fait partiellement en fonction des expériences vécues et de la propension naturelle des individus à l'acquérir. L'art et l'esthétique sont un instinct humain universel (Dutton, 2009). Il s'agit donc d'une compétence innée, enchâssée dans l'esprit et l'intelligence et pouvant être renforcée à l'occasion d'expériences culturelles. Chaque être possède, à un degré ou à un autre, des qualités esthétiques. Celles-ci peuvent être cultivées et affinées grâce à des cours de culture artistique, par la pratique de l'art ou l'entraînement à l'émotion et à la sensibilité. Des expériences de vie transformatrices peuvent également les modifier.

Vers l'acquisition de compétences esthétiques

Bien qu'elles soient principalement innées, les compétences esthétiques peuvent aussi être apprises. Voici quatre approches connues pour les améliorer.

⁴ Les parties prenantes incluent à la fois les employés, les actionnaires, les clients, les partenaires commerciaux et les membres de la communauté.

Les pratiques de méditation et d'éveil à la conscience de soi

Comme le mentionnent d'anciens textes en indien védique, la méditation et d'autres pratiques d'éveil à la conscience de soi sont apparues il y a près de 5 000 ans. Aux alentours de 500 avant notre ère, Bouddha et ses disciples systématisèrent la méditation pour la transformer en une doctrine cohérente, en une discipline. Celle-ci offre aux adeptes la possibilité d'atteindre un équilibre physique, émotionnel et mental en apaisant l'esprit pour prendre conscience de son propre corps à l'instant présent. Des centaines d'écoles enseignent l'art de la méditation. La méditation concentrative canalise l'attention sur la respiration, une image ou un son. L'objectif est de calmer l'esprit pour qu'une plus grande limpidité émerge. La méditation de plénitude mentale stimule la prise de conscience de la multitude de sensations et d'émotions qui règnent autour de soi et non en soi. Ceux qui pratiquent la méditation expérimentent chacun des aspects de leur environnement sans y penser de manière consciente.

La pratique de l'art

La pratique des arts (la peinture, la musique, la danse, le théâtre, etc.) est sans doute le moyen le plus direct pour améliorer ses talents esthétiques. Chaque discipline a sa propre épistémologie et ses propres méthodes. Ces pratiques développent le côté affectif, car elles augmentent l'intérêt, la motivation, l'estime de soi et l'enthousiasme de l'artiste amateur. La production artistique, qui est un processus très demandant sur les plans mental, physique et émotif, nécessite une introspection profonde. Elle affute la perception et la capacité de synthèse tout en renforçant l'aptitude à adopter un comportement approprié selon les circonstances. Un certain nombre d'aptitudes techniques et une certaine virtuosité sont essentiels pour chaque type d'art qui impose un haut niveau de discipline et de rigueur de la part de l'apprenti.

Les jeux créatifs

Le jeu est une excellente façon d'exercer et de développer des aptitudes comme la mémoire, le contrôle inhibiteur et la flexibilité cognitive. Les jeux créatifs améliorent l'autorégulation et la capacité à garder son sang-froid. Ils offrent également un espace ouvert et constructif pour les expérimentations et les innovations. Le jeu donne également aux joueurs la possibilité de définir, d'affiner et de tester les limites des règles. Il rend possible la simulation d'actions dramatiques sans qu'il y ait de risque réel. Le concept de « jeu sérieux » a été forgé par des chercheurs en sociologie des organisations. Il constitue un moyen de décrire comment ces expériences de jeux peuvent être délibérément employées dans la réalité de la stratégie organisationnelle (Roos, Victor et Statler, 2004; Statler, Victor et Roos, 2009).

L'engagement passionné

L'engagement passionné dans des causes ou des idées peut servir à expérimenter et à acquérir des compétences esthétiques. S'engager pour une cause demande un investissement poussé qui entraîne avec lui une conscience, une empathie et des capacités émotionnelles plus importantes.

Un lien naturel existe entre les compétences esthétiques pouvant être acquises et améliorées par ces activités artistiques et la résilience organisationnelle. La résilience suppose une flexibilité et une sensibilité par rapport aux conditions externes. Dans les systèmes sociotechniques, la flexibilité suppose tant la capacité d'improviser que la souplesse sociale et émotionnelle permettant de réagir à différentes causes de stress. Ces activités sont susceptibles d'aider au développement de la capacité d'improvisation, tout en cultivant des relations sociales flexibles et une souplesse émotionnelle.

■ LES SYSTÈMES ESTHÉTIQUEMENT RÉSILIENTS

En identifiant et en articulant les dimensions esthétiques des organisations, nous espérons convaincre les dirigeants qui traversent actuellement des crises de plus en plus complexes qu'un large répertoire d'actions et de compétences est à leur disposition. Celles-ci améliorent les compétences esthétiques individuelles ainsi que l'infrastructure collective des organisations, des marchés et des communautés. Elles offrent également une vision topologique des risques organisationnels. Ces dimensions s'entremêlent avec les dimensions technologique, économique et financière des organisations, des marchés et de la société.

Nous ne pouvons certes pas imaginer, que chaque fois qu'un manager se munira d'une brosse pour peindre ce qu'il représente comme son entreprise, cette représentation sera porteuse d'un sens qui conduira à une approche fondamentalement différente de la gestion des risques. En effet, certaines techniques esthétiques risquent de se révéler parfaitement inutiles ou, pire encore, d'empêcher le constat de certaines vulnérabilités ou sources de résilience. En outre, certains décideurs, ou équipes de gestionnaires, peuvent être plus sensibles que d'autres aux aspects les plus saillants d'une représentation esthétique et davantage capables d'y trouver un sens et de réfléchir à la manière d'en tirer des conclusions quant à la stratégie et au fonctionnement des organisations. Selon un angle topologique, la résilience d'une organisation est constamment réactivée par ses parties prenantes. Conséquemment, l'intérêt stratégique, à un moment donné, de n'importe quelle technique basée sur l'art dépend de sa capacité à fournir aux décideurs une occasion de réactiver cette résilience.

Au risque de sembler très abstraite pour certains lecteurs, cette notion peut difficilement être plus concrète à la lumière des illustrations suivantes tirées de l'actuelle crise financière (Statler et Richardson, 2008). Dans un discours tenu en mai 2008, le président de la Réserve fédérale américaine (US Federal Reserve), Ben Bernanke, expliquait pourquoi certaines banques ont mieux tiré leur épingle du jeu que d'autres lors de l'effondrement mondial du marché du crédit à l'été 2007. Il a souligné le fait que les banques ayant éprouvé le plus de problèmes n'ont pas bien identifié et mesuré les risques, car elles « adoptaient une perspective excessivement restreinte quant aux risques, avec un intérêt insuffisant pour la nécessité de disposer de toute une gamme de mesure des risques, c'est-à-dire des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs ». Bernanke en arriva à l'idée que même si « des outils ou des modèles quantitatifs sophistiqués jouent un rôle important

dans la gestion des risques [...] aucun d'eux, quel que soit son degré de sophistication, ne peut inclure tous les risques auxquels une entreprise est exposée ». Quant aux entreprises qui ont traversé l'orage avec moins de dégâts, Bernanke souligne leur utilisation de « tests de stress », lesquels obligent les gestionnaires à « prendre du recul par rapport à leurs préoccupations quotidiennes pour réfléchir aux conséquences de scénarios qui peuvent sembler improbables, mais qui sont susceptibles d'entraîner des risques très sérieux pour l'entreprise s'ils se matérialisaient ».

Les tests de stress consistent à imaginer les répercussions que pourrait avoir un scénario particulier sur l'entreprise. Ce scénario peut s'appuyer sur un précédent (un effondrement du marché, par exemple), mais il peut aussi s'agir d'un événement fictif (comme une attaque terroriste simultanée sur plusieurs centres bancaires mondiaux). Dans une perspective topologique, les décideurs doivent nécessairement réfléchir à la manière dont l'identité de l'entreprise peut changer dans de pareilles circonstances et comment celle-ci peut continuer à fonctionner malgré le fait que certaines de ses composantes (par exemple, certains revenus, la structure de direction ou les archives physiques) lui fassent défaut. L'intérêt ici réside dans le constat que le régulateur ultime de la finance américaine met l'accent sur l'importance des données qualitatives qui constituent les paramètres des modèles de risques quantitatifs et qu'il estime que la capacité d'une entreprise à traiter cette dimension qualitative de la stratégie de gestion des risques peut lui permettre de survivre et même de réussir là où d'autres échouent.

Il semble qu'en prenant davantage conscience de ces dimensions esthétiques de l'expérience, les dirigeants pourraient adopter de nouvelles façons de faire pour gérer les conséquences des crises. Il leur serait alors possible de combiner les paramètres techniques et financiers avec d'autres paramètres esthétiques et émotionnels dans le but de mettre en œuvre des méthodes plus créatives pour traverser les crises. Prenons comme autre exemple le cas du tremblement de terre survenu en Haïti en janvier 2010. Les mesures traditionnelles de réponse à ce cas d'urgence ont échoué à réduire les répercussions du séisme, principalement parce que les infrastructures de base censées exister étaient absentes. Sans route, ni électricité, ni transport et avec un minimum de sécurité, l'aide fournie par les donateurs n'a pu parvenir aux victimes.

Dans une perspective topologique, le défi pour répondre au désastre d'Haïti n'est pas uniquement une question de fourniture de ressources à court terme. Il s'agit en outre d'offrir un développement durable et à long terme pour la société haïtienne. En effet, l'histoire récente d'Haïti est marquée par une série de drames d'origine naturelle ou humaine, et force est de constater que les différentes réponses internationales de nature humanitaire à ces catastrophes n'ont pas amélioré les conditions de vie de manière significative. En ce sens, les réponses d'urgence semblent devoir concerner également des éléments plus structurels – comme la corruption politique, l'extrême pauvreté, la destruction de l'environnement, etc. – qui marquent la société haïtienne. La plupart des habitants qui ont vu leur maison, chichement construite, s'écrouler sur leur tête à Port-au-Prince sont arrivés dans cette métropole seulement lorsque leur mode de vie agricole n'était plus viable du fait de la déforestation, de la mauvaise gestion des terres et du manque tant

de connaissances que de technologies agricoles. Haïti semble être dans un état « d'urgence permanente » et il est irréaliste d'imaginer que les pourvoyeurs d'aide peuvent débarquer en sol haïtien, distribuer la nourriture, l'eau et les médicaments sur une courte période en pensant que la société haïtienne connaîtra par la suite une situation normale.

Au vu de cet exemple, la méthode centralisée de distribution de l'aide doit probablement être inversée et conduite à partir de la communauté elle-même. Au lieu de livrer de l'eau, il doit être possible d'offrir aux communautés les moyens de purifier l'eau à leur disposition avec des produits chimiques appropriés et des systèmes de purification. Plus fondamentalement, une sensibilité esthétique attire notre attention sur le fait que la majorité des habitants d'Haïti parlent le créole, alors que la langue officielle est le français – langue maternelle pour une minorité de la population. Partant, l'accès global à un minimum de savoir et de pouvoir nécessaire au développement d'infrastructures résilientes peut être remis en cause par une barrière linguistique héritée de l'époque coloniale. La société haïtienne serait-elle différente si le créole devenait la langue officielle? S'il est vrai qu'il est toujours difficile de quantifier l'apport spécifique de l'esthétique dans les organisations, nous estimons que son apport peut être particulièrement utile dans des situations où les schémas quantitatifs et les modèles de gouvernance existants ne fonctionnent plus, et que les organisations ont besoin de repenser de manière fondamentale leur mode d'approche en se référant à des valeurs qualitatives de base comme celles que l'on peut trouver dans une culture ou un langage particuliers.

■ EN CONCLUSION

Cet article constitue un rapide examen de l'utilité potentielle de l'esthétique pour la résilience des systèmes. S'agissant d'une nouvelle aire de recherche, nous nous abstenons de toute conclusion définitive. Notre objectif est plus modeste. Nous avons réfléchi sur l'importance de la connaissance incarnée qui peut être obtenue par des moyens esthétiques pour comprendre des questions managériales. Nous avançons l'idée selon laquelle il est possible, à travers cette esthétique, d'acquérir une compréhension différente de la résilience, et que cette compréhension incarnée peut améliorer la prise de décision en matière de risques et de crises. En guise de conclusion, nous émettons quelques remarques sur l'utilité de combiner les analyses artistique/esthétique et scientifique afin de rendre les organisations plus résilientes :

- L'utilisation de l'esthétique est très peu connue dans le domaine de la gestion, tant dans la recherche théorique que dans la pratique. La majeure partie de la pensée managériale et de la prise de décision est guidée par des hypothèses, des modèles et des méthodes scientifiques. L'art et l'esthétique sont souvent considérés comme non pertinents ou inférieurs aux approches scientifiques. Les chercheurs et les gestionnaires intéressés par l'utilisation de telles approches devront surmonter le préjugé qui existe envers ce type de connaissance.

- L'utilisation de l'esthétique incarnée nécessite de nouveaux types de compétences (physiques, émotionnelles, herméneutiques) que la plupart des praticiens ou des chercheurs en gestion ne possèdent pas. Notre système éducatif, tant dans les écoles primaires et secondaires que dans l'enseignement universitaire, offre très peu de possibilités pour acquérir des compétences artistiques et esthétiques. Les étudiants s'orientent davantage vers des cours scientifiques et techniques en lien direct avec leur profession future. Il n'est pas rare que des managers, des ingénieurs, des juristes ou des docteurs n'aient eu aucun cours de culture de l'art ou de pratique d'un art en dix-huit ou vingt ans d'éducation.
- Dans un contexte organisationnel, il est très ardu d'évaluer l'utilité de l'esthétique avec les mêmes outils de mesure de productivité que les autres techniques et compétences. Ces compétences n'ont le plus souvent pas d'effet directement mesurable. Elles apportent plutôt une nouvelle dimension qui n'est quasiment jamais appréciée à sa juste valeur. Demander des moyens pour parfaire des compétences esthétiques constitue donc un défi majeur.
- Dans le contexte particulier de la gestion des crises, les vertus esthétiques telles que le sens de la perception et la capacité de jugement peuvent jouer un rôle majeur lorsque des décisions doivent être prises et des actions entreprises à partir d'un nombre limité d'informations et en réponse à un environnement en constante évolution. Dans le domaine de la gestion de crise, il existe une tradition relativement bien établie de jeux de simulation et de jeux de guerre. La participation à de tels exercices est particulièrement fréquente parmi les militaires actifs ou à la retraite, de même que chez les fonctionnaires ayant des entraînements physiques en lien avec la sécurité ou des situations d'urgence. Ces personnes sont pourtant les plus réticentes à l'art et à l'esthétique, les décrivant comme des frivolités superficielles qui n'ont pas leur place dans la gestion sérieuse d'une crise. Nous pensons que ce préjugé est un regrettable effet secondaire d'une série de représentations des concepts de genre et de pouvoir qui se sont récemment développés dans la culture occidentale. Rappelons que dans *La République* de Platon, la musique et la gymnastique étaient vues comme les techniques d'entraînement les plus appropriées pour les dirigeants et les gardiens de la cité idéale. Nous pensons ainsi que la volatilité croissante de l'environnement économique mondial, couplée à une prévalence et à des conséquences des catastrophes naturelles également croissantes, aura pour incidence de saper ce préjugé du fait d'un besoin criant de nouveaux outils aidant à la résilience humaine et organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. J. (2006). « The Arts and Leadership: Now that we can do anything, what will we do? », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 5, n° 4, p. 486-499.
- Asbjomson, K. (2007). « Making the Connection between Art and Leadership », *Leadership in Action*, vol. 27, n° 4, p. 22-24.
- Beckwith, A. (2003). « Improving Business Performance: The Potential of Arts in Training », *Industrial and Commercial Training*, vol. 35, n° 5, p. 207-209.
- Boggs, J. G., A. E. Mickel et B. C. Holtom (2007). « Experiential Learning through Interactive Drama: An Alternative to Student Role Plays », *Journal of Management Education*, vol. 31, n° 6, p. 832-858.
- Boje, D. M., R. Gephart et T. Joseph (dir.) (1995). *Postmodern Management and Organization Theory*, London, Sage.
- Burgi, P. et J. Roos (2003). « Images of Strategy », *European Management Journal*, vol. 21, n° 1, p. 69-78.
- Burgi, P. T., C. D. Jacobs et J. Roos (2005). « From Metaphor to Practice in the Crafting of Strategy », *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, n° 1, p. 78-94.
- Buswick, T. (2005). « Seeing your Audience through an Actor's Eyes: An Interview with George Stalk », *Journal of Business Strategy*, vol. 26, n° 5, p. 22-28.
- Buswick, T., A. Creamer et M. Pinar (2004). *(Re)Educating for Leadership: How the Arts can Improve Business*, www.aacorn.net/members_all/buswick_ted/ReEducating_for_Leadership.pdf (page consultée en avril 2010).
- Carr, A. et P. Hancock (dir.) (2003). *Art and Aesthetics at Work*, New York, Palgrave Macmillan.
- Chio, V. C. M. et P. M. Fandt (2007). « Photovoice in the Diversity Classroom: Engagement, Voice, and the "Eye/I" of the Camera », *Journal of Management Education*, vol. 31, n° 4, p. 484-504.
- Cohen, C. (1998). « How Literature may be Used to Assist in the Education of Managers », *The Learning Organization*, vol. 5, n° 1, p. 6-14.
- Corsun, D. L. et autres (2006). « Overcoming Managers' Perceptual Shortcuts through Improvisational Theater Games », *Journal of Management Development*, vol. 25, n° 4, p. 298-315.
- Cowan, D. A. (2007). « Artistic Undertones of Humanistic Leadership Education », *Journal of Management Education*, vol. 31, n° 2, p. 156-180.
- Dalhman, Y. (2007). « Towards a Theory that Links Experience in the Arts with the Acquisition of Knowledge », *Journal of Art and Design Education*, vol. 26, n° 3, p. 274-284.
- De Ciantis, C. (1995). *Using an Art Technique to Facilitate Leadership Development*, Greensboro, Greensboro, Center for Creative Leadership.
- Dow, A. W. et autres (2007). « Using Theater to Teach Clinical Empathy: A Pilot Study », *Journal of General Internal Medicine*, vol. 22, n° 8, p. 1114-1118.
- Dutton, D. (2009). *The Art Instinct: Beauty, Pleasure, and Human Evolution*, New York, Oxford University Press.

- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotions at Work*, London, Sage.
- Gagliardi, P. (1996). « Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life », dans S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage, p. 565-580.
- Guillet de Monthoux, P. (2004). *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing from Wagner to Wilson*, Stanford, Stanford Business Books.
- Garaventa, E. (1998). « Drama: A Tool for Teaching Business Ethics », *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 3, p. 535-545.
- Gibb, S. (2004). « Arts-based Training in Management Development: The Use of Improvisational Theatre », *Journal of Management Development*, vol. 23, n° 8, p. 741-750.
- Grisham, T. (2006). « Metaphor, Poetry, Storytelling and Cross-cultural Leadership », *Management Decision*, vol. 44, n° 4, p. 486-503.
- Jacobs, C. D. et L. T. Heracleous (2006). « Constructing Shared Understanding: The Role of Embodied Metaphors in Organization Development », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42, n° 2, p. 207-226.
- Hamel, G. (2003). « The Quest for Resilience », *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 9, p. 52-63.
- Hansen, H., A. Ropo et E. Sauer (2007). « Aesthetic Leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 18, n° 6, p. 544-560.
- Hassard, J., R. Holliday et H. Willmott (dir.) (2000). *Body and Organization*, London, Sage.
- Hopfl, H. (dir.) (2000). *The Aesthetics of Organization*, London, Sage.
- Leigh, A. et M. Maynard (2004). « Theater Techniques Produce Star Performance at Hewlett Packard: ...and Prepare Employees for the Fast Pace of Change », *Human Resource Management International Digest*, vol. 12, n° 5, p. 4-7.
- Lengnick-Hall, M. L. et C. A. Lengnick-Hall (1999). « Leadership Jazz: An Exercise in Creativity », *Journal of Management Education*, vol. 23, n° 1, p. 65-70.
- Kant, E. (1960). *Critique du jugement*, traduit de l'allemand par J. Gibelin, Paris, Librairie philosophique J. Vrin.
- Kennedy, R. (2006). « At Some Medical Schools, Humanities Join the Curriculum », *New York Times*, 17 avril, www.nytimes.com/2006/04/17/arts/design/17sina.html (page consultée en mars 2010).
- Linstead, S. (2006). « Exploring Culture with The Radio Ballads: Using Aesthetics to Facilitate Change », *Management Decision*, vol. 44, n° 4, p. 474-485.
- Meisiek, S. et D. Barry (2007). « Through the Looking Glass of Organizational Theatre: Analogically Mediated Inquiry in Organizations », *Organization Studies*, vol. 28, n° 12, p. 1805-1827.
- Monks, K., P. Barker et A. N. Mhanachain (2001). « Drama as an Opportunity for Learning and Development », *Journal of Management Development*, vol. 20, n° 5, p. 414-423.
- Morgan, S. et R. F. Dennehy (1997). « The Power of Organizational Storytelling: A Management Development Perspective », *Journal of Management Development*, vol. 16, n° 7, p. 494-501.

- Oliver, D. et J. Roos (2007). « Beyond Text: Constructing Organizational Identity Multimodally », *British Journal of Management*, vol. 18, n° 4, p. 342-358.
- Ottensmeyer, E. J. (1996). « Too Strong to Stop, too Sweet to Lose: Aesthetics as a Way to Know Organizations », *Organization*, vol. 3, n° 2, p. 189-194.
- Roos, J., B. Victor et M. Statler (2004). « Playing Seriously with Strategy », *Long Range Planning*, vol. 37, n° 6, p. 549-568.
- Shapiro, J., L. Rucker et J. Beck (2006). « Training the Clinical Eye and Mind: Using the Arts to Develop Medical Students' Observational and Pattern Recognition Skills », *Medical Education*, vol. 40, n° 3, p. 263-268.
- Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise*, Cambridge, MIT Press.
- Statler, M et R. Richardson (2008). « Aesthetics and the Topology of Risk », *Management Online Review*, www.moreexpertise.com (page consultée en avril 2010).
- Statler, M., J. Roos et B. Victor (2009). « Ain't Misbehavin': Taking Play Seriously in Organizations », *Journal of Change Management*, vol. 9, n° 1, p. 87-107.
- Strati, A. (2000). « The Aesthetic Approach to Organization Studies », dans H. Hopfl (dir.), *The Aesthetics of Organization*, London, Sage, p. 13-34.
- Styhre, A. et M. Eriksson (2008). « Bring in the Arts and Get the Creativity for Free: A Study of the Artists in Residence Project », *Creativity and Innovation Management*, vol. 17, n° 1, p. 47-57.
- Taylor, S. S. et D. Ladkin (2009). « Understanding Arts-based Methods in Managerial Development », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 8, n° 1, p. 55-69.
- Taylor, S. et H. Hansen (2005). « Finding Form: Looking at the Field of Organizational Aesthetics », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 6, p. 1211-1231.
- Van Gundy, A. B. et L. Naiman (2003). *Orchestrating Collaboration at Work*, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Wandell, B. et autres (2008). « Training in the Arts, Reading, and Brain Imaging », dans C. Asbury et B. Rich (dir.), *Learning, Arts, and the Brain: The Dana Consortium Report on Arts and Cognition*, New York, Dana Press, p. 51-60.