

L'art d'innover...

Comment la création artistique peut-elle rallumer la flamme en contribuant à l'évolution des pratiques de management ?

ISABELLE MAHY

Professeure
Université du Québec à Montréal
Département de communication sociale et publique
mahy.isabelle@uqam.ca

Résumé

Si la finalité de l'art est aux antipodes des visées de la société marchande, l'activité de création ne constituerait pas l'envers du travail mais bien la forme la plus avancée des nouveaux modes de production issus des récentes mutations du monde du travail (Menger, 2002). Comme les autres, les entreprises culturelles subissent les pressions dues aux fluctuations et à la concurrence mondiale. Cette pression se traduit par la nécessité d'innover dans un monde de plus en plus complexe.

Le monde du management fait face au même enjeu, qui peut se formuler par une question : comment créera-t-on de la valeur dans le futur et d'où proviendra-t-elle ? Pour certains chercheurs (de Monthoux, 2004), c'est du monde des arts que viendrait une partie de la réponse. Suivant cette proposition, s'inspirer des pratiques de création permettrait à une entreprise de devenir plus créative dans son marché en intégrant des pratiques émergentes de la récente esthétisation de la société. Mais quelles sont ces pratiques et en quoi leur appropriation par le monde du management peut-elle contribuer à favoriser l'innovation ? L'étude de cas présentée ici fait état d'un ensemble de pratiques de création mises en œuvre au sein d'une entreprise leader dans le marché des spectacles de cirque et répond à la question sous l'angle de la co-création de connaissances dans une perspective d'apprentissage organisationnel.

Introduction

En 2002, regroupés autour d'un projet architectural d'envergure, des architectes, des concepteurs, des gestionnaires et des financiers formant une constellation de créateurs et de managers ont voulu innover en créant un lieu à leur image : un caravansérail urbain destiné aux classes créatives (Florida, 2002) de la planète. À l'invitation du président fondateur de l'entreprise, cette tribu de bâtisseurs a conçu un complexe comprenant un hôtel, un spa, des restaurants, une salle multimédia, etc. qui devait être construit au centre-ville de Montréal, avec l'ambition de faire de ce lieu une destination festive de calibre international. Juste avant le début de la construction, à l'issue de la phase de conception, l'entreprise a décidé de ne pas aller de l'avant à Montréal.

La recherche à la base du présent article met en lumière des pratiques de création et de management exercées au cours de ce projet de recherche et développement qui révèlent un art de vivre, une éthique de *l'être-ensemble* (Maffesoli, 1988) dont les formes sont labyrinthiques et paradoxales. Avec pour toile de fond la jet set hyper-nomade (Attali, 2003) occidentale du XXI^e siècle, les pratiques récentes de la tribu des bâtisseurs circassiens constituent un exemple concret d'activités d'innovation artistique. Menées par l'entreprise qui occupe le premier rang mondial dans l'industrie des arts du cirque, ces pratiques sont à l'image d'un courant de la génération montante qui cherche à réenchanter le monde en adoptant un mode de vie où créativité et quête du plaisir par la fête sont devenus les leviers d'une activité d'affaires de premier plan.

Comprenant d'une part une équipe de création, responsable du contenu créatif, et d'autre part une équipe de management, chargée du résultat d'affaires, la tribu des bâtisseurs circassiens a développé des usages et des façons de faire novateurs dont certains sont présentés dans le présent article. Ces pratiques de création et de management -l'appartenance tribale, l'état de présence créatrice, l'invention d'un 3^e œil et le regard de l'Indien- peuvent donner quelques pistes de réflexion utiles au développement du management, en révélant une part de ce qui sous-tend leur forte créativité. Les pratiques présentées contribuent à la réflexion sur l'innovation en montrant en quoi elles participent à l'embrassement d'une organisation.

1) Le concept de pratique

Étant intéressée par le développement de connaissances utiles pour l'action et développées à partir de l'action (*Actionnable knowledge*, au sens d'Argyris, 1993), c'est à même l'action que j'ai puisé pour cerner les pratiques des acteurs au quotidien. Par *pratique*, on comprendra qu'il s'agit des façons de faire des bâtisseurs découvertes pendant la recherche, leurs disciplines (Senge, 1990), coutumes, leurs modes, leurs usages et leurs habitudes qui sont le fait de l'imbrication de leurs cheminements et de leurs expériences. Autrement dit, de leurs cognitions individuelles et collectives, savoir tacite incarné au quotidien (Polanyi, 1962). Ces pratiques se révèlent dans l'action, où il ne s'agit pas seulement d'activer collectivement les connaissances pertinentes lors de la tâche mais bien de faire émerger, d'activer et de mobiliser les connaissances utiles, tout en collaborant pour faire le travail (Avenier, 2000). Autrement dit, il s'agit de faire pour apprendre et ce, en co-création. Les pratiques révélées par le projet étudié sont de trois types. D'abord les pratiques partagées par les managers et les artistes, puis les pratiques de création et enfin, les pratiques exclusives au management.

2) Une pratique partagée : la tribu

La métaphore de la tribu permet de traduire les multiples configurations de l'être-ensemble circassien. Ce filtre donne à voir une perspective sensible et organique, autrement dit ce qui est

émotionnellement commun à tous (Maffesoli 1988). Il est ici question de dynamique sociale, de mode de vie, de rites et de règles qui prévalent au sein de la communauté émotionnelle des bâtisseurs circassiens. Ils font partie d'une tribu urbaine, de celles dont les configurations se transforment en souplesse, formant par sédimentation une ambiance esthétique ponctuée de temps forts qui sont l'objet d'un vif investissement émotionnel.

Les Happy Few ou la plèbe

La tribu est une sorte de cour royale au sein de laquelle les relations se matérialisent par un mode de vie ritualisé que la conscience (et sans doute parfois la volonté) de susciter l'envie chapeautent. Sur-moderne et flottant dans l'univers du divertissement, la communauté circassienne est sensible à la célébrité et, comme c'est le cas dans le reste de notre société du spectacle (Augé, 1992), un « Nobody » aura de la difficulté à se faire remarquer. Un « Wannabe » fera ce qu'il faut pour accéder au sérail et ça n'est qu'à quelques uns que sera réservée la satisfaction d'être un « VIP ». À ne pas négliger, le fait qu'une fois parvenu au zénith, des efforts significatifs devront être déployés pour ne pas glisser vers le statut de « Has Been », ou pire, voir sa réputation détruite en un éclair par une simple remarque du régent ou de sa cour rapprochée. Une certaine maîtrise du jeu socio-politique s'impose ici pour survivre dans le caravansérail. Les équipes de projet montées par relations qui arrivent à prendre forme deviennent des « Happy Few ». Se trouvent ainsi réunis autour d'un visionnaire des êtres dont le plus petit commun dénominateur est de nature à la fois esthétique et émotionnelle.

L'accès privilégié à l'information est un autre indicateur de la distance qui sépare un individu du cœur du pouvoir. Connaître avant tout le monde le titre du dernier spectacle dont le lancement n'a pas encore eu lieu, pouvoir raconter les faits et gestes de la cour rapprochée, apprendre avant tout le monde la fin d'un projet, voilà des marqueurs de privilèges qui sont autant d'atouts pour qui sait les manier à son avantage. Ce sentiment de vivre, même de loin, les événements plutôt que de les subir rend également moins amères les éventuelles périodes d'ostracisme.

Les règles tribales

Le principal vecteur d'attraction du projet étudié est certainement la place prépondérante qu'occupe la création. Catalyseur collectif, dénominateur commun, identificateur émotionnel, ce pouvoir d'attraction intrinsèque au style de vie des participants au projet était régulé par le mode d'organisation tribal auto-géré. Si cette autonomie accordée à l'équipe lui donnait du souffle, ce mode de gestion auto-régulé était asservi par trois règles tacites parfois paralysantes. Première règle implicite : l'interdiction d'interdire. Porteuse d'anarchie et de chaos créateur, ce diktat libertaire impulsait un élan tissé d'incertitude et de fragilité, comme c'est le cas dans tout processus créatif. Néanmoins, associée à la nécessité, pour chacun, de partager avec le reste de la tribu ses découvertes et propositions, la tâche devenait ardue car il fallait réussir à

convaincre, obtenir l'adhésion pour ensuite revenir au collectif avec une proposition devenue commune. Dans cet état d'esprit communautaire où règne une ambiance de tension créatrice abrasive, l'art de fédérer, de rallier, de faire consensus occupe une grande place.

Seconde règle implicite : l'esprit tribal qui régissait l'inclusion régissait également l'exclusion. C'est par une petite phrase affirmant qu'untel n'était pas capable de travailler avec les autres que le doute s'installait chez l'interlocuteur. L'ultime offense était ostracisante : « plus personne ne veut travailler avec toi... ». Suffisant pour alimenter la machine à rumeur et précipiter la chute. On peut croire que la crainte du rejet lourdement chargée d'émotion – conserver sa place dans la famille- devient omniprésente dans les moments de tension et que les mouvements de cour peut occuper une part significative de l'énergie investie dans le maintien des privilèges associés à la noblesse, ces élus de la cour circassienne du XXI^e siècle.

Troisième règle implicite : Quand on est accueilli par la tribu, on participe à ses rituels et, au besoin, on les invente. Certains ont en effet participé à l'émergence de rituels d'accueil, de rituels bénéfiques et de rituels d'apaisement qui ont chacun régulé la forme et le fond de l'être-ensemble. Le rituel d'accueil et d'initiation fut le plus abouti. Il pris la forme d'un accueil dans la nuit, axé sur le toucher, balisé par des personnages silencieux qui menaient les participants jusqu'à un sweat lodge bâti au bord de la mer. À l'intérieur de la tente, le directeur de l'équipe de création était assis. Torse nu, son corps se laissait peindre par les managers et d'autres membres de l'équipe de création.

D'autres rituels bénéfiques étaient axés sur le partage. Fumer un joint ensemble, partager un bon repas, danser, visionner des films devenaient des moments privilégiés car c'est là que jaillissaient les idées. Les massages, les ateliers de travail, les tours de table ou encore l'arrivée de quelqu'un, de manière impromptue, étaient autant de moments de surprise et de plaisir qui punctuaient le quotidien en faisant circuler une énergie positive bien nécessaire pour contrecarrer les conflits qui freinaient le flot d'énergie, autrement dit le plaisir.

L'univers décrit plus haut se situe à la croisée du monde du travail et de la famille. Ce milieu de vie est marqué par une forte ritualisation empreinte de gestes symboliques qui engagent les sens. Par cette gestion de la communauté, les dirigeants réussissent à susciter et maintenir le désir, celui de devenir l'élus, d'être choisi, adopté et reconnu. Ce tissu relationnel est irrigué par les liens affectifs.

3) Une pratique partagée : la recherche

Saisir l'opportunité, la traduire en nouveaux produits et services, répondre à la demande en cherchant à dépasser les attentes, voilà ce que l'entreprise a entrepris depuis 2001, tout en poursuivant son activité principale : la création de spectacles de cirque. De toutes les demandes faites à l'entreprise émerge l'idée d'un laboratoire servant à imaginer et tester les concepts d'un nouveau mode de vie à Montréal avant de les matérialiser ailleurs. L'esprit qui anime ce projet

est celui de l'innovation, de la création d'un prototype exploratoire destiné à la classe créative. Avec l'ambition de créer un lieu d'un genre totalement nouveau, les risques de caricaturer l'existant en y perdant son identité sont réels, d'autant plus quand une telle réalisation provient d'un joueur clé de l'industrie du divertissement qui tient fermement à se distinguer des Walt Disney de ce monde. De plus, entrant dans un secteur de marché où sa crédibilité reste à faire, l'entreprise s'engage à relever un défi colossal. La barre est haute, les risques élevés mais le producteur en est conscient : c'est la recherche qui sera garante d'authenticité et l'ancrage dans le terreau du savoir existant servira à la création de connaissances nouvelles, par le biais d'un processus de découverte.

L'esprit d'exploration du projet se reflétait à même ses processus. Au sein de l'équipe de création, on imagina un instrument pour capter le processus et transposer les acquis dans le prototype. Le processus en était un de recherche-action où l'on concevait les aspects de contenu du prototype à partir de l'expérience de l'équipe de projet. En fait, on innovait par le biais des processus autant que par le résultat qui devait en découler.

On imagine que la gestion d'un tel mode de fonctionnement exploratoire n'est pas de tout repos. Pour tenter de dissiper un tant soit peu le chaos créateur en y mettant des balises, en donnant des paramètres au projet, le management fait appel à des partenaires externes pour discipliner le projet et lui donner des balises. C'est par eux que les gestionnaires posent des garde-fous dans les grands projets exploratoires menés par l'entreprise afin de canaliser les efforts en fonction des attentes.

Le projet ne fut pas finalement pas construit et, quand l'entreprise pris la décision d'y mettre fin, l'impression première fut que rien n'avait été livré mais, après coup, tout le développement effectué a servi d'inspiration directe et indirecte à beaucoup de projets en cours ou déjà réalisés. De même, si on a reproché au projet d'avoir englouti des sommes importantes (2 millions \$), elle ne représentaient que 0,66% du chiffre d'affaires investi en R&D par l'entreprise.

La nature de l'activité de ce cirque fait en sorte qu'il cherche à innover pour chacune de ses réalisations. La responsabilité de cette innovation est partagée entre les créateurs, pour le contenu créatif et les managers, pour la livraison du point de vue affaires, sans parler des autres équipes impliquées, telles la production. Chacun innove différemment, selon son domaine et son métier en collaborant à l'ensemble. Bien que les créateurs soient ceux qui sont en charge de la partie visible de l'innovation, c'est l'engagement de chacun des groupes de l'entreprise qui permet la réussite.

4) Pratique de création : La présence créatrice

« Où est le nœud de la créativité ? [] Est-ce que le regard doit être dirigé ou de circonférence ? Comment est-ce qu'un concept peut naître ? Il faut arriver à le

nommer, à le préciser, à le concevoir et le réaliser. [] Les zones d'insécurité sont liées au risque, au hasard, à l'inconnu mais la créativité intervient dans le hasard ».¹

Leur ressource première étant l'imagination, les créateurs apprennent à adapter leur environnement pour l'activer, pour plonger au cœur de leur créativité. Pour y parvenir, ils tentent de placer leur esprit dans un état de conscience réceptif et favorable à l'innovation. Dans cette quête, ils cherchent à activer leur faculté de médium, à syntoniser les vibrations qui les lient à l'univers. L'état de présence créatrice est d'abord de nature individuelle mais elle peut devenir collective quand l'ouverture personnelle fait place à une réceptivité et une sensibilité accrues permettant de ressentir et d'être touché par la présence de l'autre.

Il arrive donc que l'individu fasse l'expérience d'un état particulier qui lui donne accès à sa propre source de créativité (Scharmer, 2000, Senge et al., 2004). C'est l'état de présence créatrice. Pour se produire, ces moments reposent sur une condition : la confiance aux autres et en soi-même. Faits de plaisir, ces instants sont en fait des instants d'abandon et l'on ne s'abandonne qu'en confiance, ce qui donne sa force à l'expérience de présence.

Ce sont des lieux de fluidité où l'on vibre avec une capacité accrue à ressentir l'autre, à le comprendre. Ce sont des instants où l'intuition, l'idée, l'image mêlées d'émotion se révèlent sans -et surtout parce qu'il n'y a pas eu d'- action volontariste autre que le choix d'un lieu favorable pour parvenir à un tel résultat. Ces points culminants de la création collective sont vécus comme des parenthèses lors desquelles chacun oublie le reste de sa vie.

Si ces moments de véritable grâce sont rares, ils se produisent tout de même et sont vécus à plein. Le reste disparaît et on bascule dans un autre univers. On chérit ces instants heureux de communion profonde qui donnent le sentiment de faire corps avec l'univers. Ce sont des moments de où l'on est *dans sa zone*, comme le disent les sportifs. Ce sont des zéniths, des points culminants, des transcendances lors desquelles les solutions architecturales se révèlent parfois.

Source de plaisir, ces moments fluides (Csikszentmihalyi, 1990) sont faits d'oscillations entre l'excitation, la crainte, le souffle qui se coupe, le sentiment de fragilité personnelle, la confiance, des instants de silence sans fond, le tout baigné d'émotions mixtes faites de plaisir, d'énergie et de communion. Expériences fortes, on cherche à favoriser la réapparition de ces épiphanies en accordant une importance toute particulière au lieu par divers moyens tels les paradis artificiels, le massage, l'écoute de musiques, le visionnement de films, d'images, par la danse, l'activité ludique, l'activité artistique, par l'exploration et les découvertes faites lors de voyages, de visites, etc. « *On a commencé à travailler hors des horaires, on fumait du pot, c'était comme ça.* »². On se nourrit de multiples façons, l'intention étant de s'entourer de beauté pour provoquer l'émotion et être touché encore une fois.

Mais à force de chercher à retrouver cet état, il est risqué de perdre de vue le fait qu'il ne peut pas être atteint par volontarisme et il ne suffit pas de passer du temps ensemble pour retrouver la fluidité et le plaisir. En fait, la posture adoptée par l'équipe de création en est une d'apprentissage réflexif et transformationnel, via le travail effectué sur les états de conscience. L'énergie déployée sous cette forme peut malgré tout glisser dans un trou noir, loin du satori qui participe au vide absolu –*the absolute nothingness*– du lieu (Chia, 2003). C'est l'effet provoqué par la peur, émotion immobilisante.

Pour contrer la peur et remobiliser l'équipe, on cherche des sources d'espoir en reconnaissant la réussite que constitue l'existence même de la tribu. On propose aussi des moyens, comme les mécanismes de synergie théâtrale. Il faut donc, pour que l'état de présence ait une chance de prendre place, qu'il soit associé à la liberté et à l'ouverture, là où la peur n'a pas sa place. Quand le plaisir s'évapore, c'est le trou noir assuré car la peur reprend le dessus et dans ces cas-là, la dépense énergétique s'accroît. En effet, ces états intérieurs subtils ne peuvent pas être forcés. Il suffirait d'être sensible mais de ne rien anticiper ; d'entendre mais de ne pas écouter activement. Ce serait la posture qui permettrait d'espérer voir émerger en soi une certaine présence créatrice. Contrairement à d'autres, l'équipe de création n'a pas posé cette pratique sur des fondements d'inspiration spirituelle, telle la méditation, mais le groupe a cherché tout au long du projet à retrouver les conditions favorables à la création. C'est plutôt en puisant dans le surréalisme, plus spécifiquement dans le mouvement automatiste que l'équipe a trouvé ses principaux repères en matière d'activation de la créativité.

Outre ces repères, l'état de présence créatrice émanerait de la capacité à être authentique, c'est-à-dire à pouvoir se mettre à nu, devant soi-même et devant l'autre, au sens où les comédiens de théâtre apprennent à le faire³. Tout au fond, se trouverait ce qui rassemble, ce qui humanise : *« la source inconsciente qui irrigue les fondements et le concept du [projet], les valeurs et les croyances qui motivent le processus de création et donne sens à l'action, le non-dit qui fonde la confiance et fait vibrer »*⁴. Comme sous les pavés, il y avait la plage⁵, sous la présence, il y a l'humanité.

C'est en cherchant par de multiples moyens à se placer en état créatif que les artistes laissent surgir les intuitions et les idées dont certaines deviendront des œuvres. Intrinsèque à l'exploration, ce geste intérieur à la source de l'innovation est de nature éthique autant qu'esthétique.

4) Pratique de création : Le 3^e Œil

Le 3^e œil est le principal vecteur de mémoire dont s'est dotée l'équipe de création. Faisant office de miroir, ce témoin visuel du quotidien est un axe d'observation qui participe au travail créatif en se posant comme médiateur suggestif. Le 3^e Œil offre à l'équipe un regard distancié

dont le parti pris esthétique et le positionnement artistique renvoient une vision fragmentée, recadrée du réel, centrée sur le partage de l'expérience et de l'émotion. En ce sens, c'est un vecteur d'émotion.

Ce rôle est joué par un artiste vidéaste qui conçoit des documents vidéos qui portent sur le quotidien de l'équipe et qui le réinterprète à partir d'une focalisation spécifiquement centrée sur le fragment, le détail, la périphérie, l'invisible, suggérant ainsi autant le hors champ que le champ. Le processus éditorial puise aux techniques automatistes et rend perceptible une richesse d'émotions qui transpire par les images offertes.

Ne se voulant pas descriptive, la narration de cette mémoire issue de fragments choisis est conçue à la manière d'un DJ de l'image, associant ces images pour créer un écho, évoquer une atmosphère et marquer une émotion. Toujours arrimées aux musiques que l'équipe écoutait à l'époque où les images ont été tournées, le 3^e œil fait *parler* les images comme les musiques peuvent parler par infrasons, par pulsations, lancinantes et répétitives, à la manière des œuvres de Philip Glass⁶ ou d'Arvo Pärt⁷.

Présent au quotidien, le 3^e Œil est un intercepteur voyeur. Malgré l'incompréhension de certains managers, cette pratique s'est peu à peu banalisée au sein de l'organisation. Carrément descriptive ou plus évocatrice, reportage journalistique ou vidéo d'atmosphère, les incarnations du 3^e œil occupent plusieurs créneaux mais ultimement, c'est le talent de l'artiste vidéaste qui fait la différence.

Le regard posé par le 3^e œil est celui de la relève, la nouvelle génération des circassiens et c'est celui d'une artiste qui interroge son environnement à partir d'une sensibilité féminine. Que ce soient les jeux de textures chromatiques, d'écho visuel, la capacité à déporter le regard pour cerner l'essentiel caché dans le hors champ, la sensualité englobante, le rythme issu d'un montage toujours ancré sur la musique, chaque geste de cette grammaire intime contribue à la qualité onirique et symbiotique des œuvres réalisées. Elles ont leur identité propre.

Le 3^e Œil est un outil réflexif, un miroir qui agit en différé, en permettant la prise de recul, autrement dit un apprentissage en double boucle (Bateson, 1977) qui devient un révélateur esthétique, une mémoire affective qui stimule la créativité au sein du projet.

5) Pratique de management : L'action stratégique

Alors que les créateurs raffinent les concepts, les dirigeants élaborent une vision d'affaires qui, lentement, prend une forme plus concrète. L'entreprise réfléchit à son implication dans un marché qui est nouveau pour elle, celui de l'hôtellerie et des centres de loisir. La réflexion finit par se cristalliser en trois orientations possibles. Le cirque gagnerait-il plutôt à rester un spécialiste du divertissement ou à devenir spécialiste de la destination, comme l'implication dans le projet de construction semblait l'orienter ou encore devait-il se concentrer sur le

développement de contenu ? L'entreprise choisit de se spécialiser dans le contenu créatif, créneau où les bénéfices d'affaires étaient les plus intéressants, ce qui eu pour effet d'orienter toute la structure corporative et financière du projet.

Cette articulation des enjeux illustre les habiletés stratégiques de l'entreprise. Dans le cours du projet, cette capacité d'anticipation des impacts, d'analyse des enjeux était continue. L'équipe de management orchestre un ensemble de sous-traitants qui lui fournissent une part importante du travail. Des fournisseurs externes sont mandatés pour procéder à l'évaluation des risques, à la planification et à l'estimation des coûts du projet. Forte de ces connaissances développées à l'externe, l'équipe est en mesure de prendre des décisions en s'appuyant sur ces inputs pour faire avancer le projet, d'ententes en contrats.

Trois mois après la chute des tours du World Trade Center, à quelques mois des élections provinciales, les partenariats fédéral et provincial n'ayant pas encore été confirmés, l'entreprise décida de se retirer, ayant jugé les risques trop importants. En ayant su voir loin et en ayant tenu compte du fait que le projet pouvait mettre le reste de l'entreprise à risque, la direction a décidé d'y mettre fin. Force est de constater que les dirigeants de l'entreprise ont su interpréter les événements et anticiper les risques. Avec trois ans de recul, on peut reconnaître que cette décision stratégique a été pertinente.

La capacité de jugement stratégique de l'entreprise lui a permis d'interpréter la situation et de gérer les risques. En mettant fin au projet, l'entreprise a préservé ses acquis et son potentiel dans le but de se réinvestir au moment où les conditions seraient redevenues favorables.

5) Conclusion

Considérées séparément, les pratiques décrites ici sont des leviers d'innovation. Ces actions favorisent la créativité au niveau des groupes, par la présence créatrice et le 3^e Œil, de même qu'elles maintiennent et favorisent la capacité d'innovation au niveau organisationnel par la recherche et l'action stratégique. Cette communauté évolue dans un univers où des rapports affectifs forts soufflent le chaud et le froid sur ces pratiques d'innovation, les embrasant parfois, elles s'amalgament pour former un alliage nouveau, complexe et intangible. Prises séparément, ces pratiques demeurent des savoirs utiles, issus de l'expérience mais leur capacité à rallumer la flamme réside dans leur fusion.

Bibliographie

Argyris, Chris. (1993), *Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
Attali, Jacques. (2003) *L'homme nomade*, Fayard, Paris.

Augé, M. (1992). *Les non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Seuil.

- Avenier (2000). *Ingénierie des pratiques collectives, La cordée et le quatuor*. Sous la direction de. Collection Ingénium, L'Harmattan, Paris.
- Bateson, Gregory. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1. Points Essais, Seuil, Paris.
- Chia, Robert. (2003). "From Knowledge-Creation to the Perfecting of Action: Tao, Basho and Pure Experience as the Ultimate Ground of Knowing", *Human Relations*, Vol. 56, No. 8, 953-981.
- Csikszentmihalyi Mihaly. (1990). Flow, *The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York.
- Darsoe, Lotte. (2004). *Artful Creation, Learning Tales of Art-In-Business*, Learning Lab Denmark id:02, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Florida, Richard. (2002). *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.
- Guillet de Monthoux, Pierre. (2004). *The Art Firm, Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*, Stanford Business Books, Stanford.
- Maffesoli, Michel. (1988). *Le temps des tribus*, Biblio Essais no.4142, Klincksieck et cie.
- Menger, Pierre-Michel. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur, métamorphoses du capitalisme*. La république des idées, Seuil, Paris.
- Polanyi, M. (1962), *Personal Knowledge*, Harper And Row, New York.
- Scharmer, Claus Otto. (2000), *Presencing: Learning from the future as it emerges. On the tacit dimension of leading Revolutionary change*. Lecture given at the Conference on Knowledge and Innovation, Helsinki School of Economics, Finland.
- Senge, Peter, C.O. Scharmer, J.Jaworski et B.S. Flowers. (2004). *Presence, Human Purpose and the Field of the Future*, The Society for Organizational Learning, Cambridge MA.
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline*, Doubleday Currency, New York.

¹ Extrait de la rencontre du 14 mai 2002

² Extrait de l'entrevue du 9 juillet 2004.

³ Pensons à la technique de l'Actor's Studio de Lee Strasberg, inspirée de Stanislawski.

⁴ Extrait d'un document officiel présentant le projet.

⁵ En référence au célèbre graffiti de mai 1968 à Paris.

⁶ Voir la musique de Glass pour la trilogie du cinéaste Godfrey Reggio : Koyaanisqatsi (1982), Powaqatsi (1987) et Naqoyqatsi (2002) ainsi que http://en.wikipedia.org/wiki/philip_glass

⁷ Voir <http://brahms.ircam.fr/textes/c00001653/> ainsi que <http://www.radiofrance.fr/chaines/france-musiques/biographies/fiche.php?numero=351>