

« **Where to start, start with art** ».

PM: L'idée de cet entretien est un retour sur deux décades d'avancées, et une réévaluation des questions autour de l'esthétique et des interventions artistiques dans les organisations, dont tu es un des pionniers avec en 2004 ton livre *Art Firm* paru chez Stanford¹. En particulier, est-ce que l'approche esthétique a reconfiguré la vision politiques des organisations ? En vingt ans, des articles très divers ont exploré le champ dit de l'esthétique organisationnelle, depuis la relecture du concept de beauté jusqu'au questionnement du leadership. Bien que le mouvement ait en quelque sorte pris naissance en France dans les années 1984-87 avec le fameux numéro spécial du journal de SCOS, *Dragon*, coordonné par Vincent Degot et Jean-Michel Benghozi, aucune revue française n'a tenté un bilan récent, au contraire de nombreuses parutions en Europe de numéros spéciaux auxquels tu as participé ou que tu as monté comme celui du *Scandinavian Journal of Management* en 2013. Qu'est-ce que cette approche a changé pour les études des organisations, ou dans les pratiques ? Est-ce que réellement, il y a transformation possible? Comment? Quelles sont les conditions pour le faire? Est-ce que c'est une question esthétique, de beauté, d'art? Tu as contribué récemment à un ouvrage sur le magique dans les organisations², peux-tu nous parler de ton évolution sur ces questions ?

PGM : En ce moment, je prépare un nouveau livre qui sortira aux Etats-Unis, chez Sternberg et Presses du Réel vers la fin de l'année ou début de l'année prochaine. Je suis en train de lire les épreuves. Ce livre s'appellera *Curating Capitalism*, avec un chapitre sur Latour, un chapitre en partie sur Rancière, indirectement à travers le film suédois qui a eu la Palme d'Or à Cannes il y a deux ans, *The Square*. J'y parle aussi de l'organisation des biennales, d'Edouard Glissant, de ce que font les écoles de management. La question que je pose est : est-il possible de faire le curating du capitalisme? Est ce qu'on essaye de le faire? Et qu'est-ce que ça veut dire? C'est pour moi la continuation de mon livre « *the Art Firm* »

L'essentiel, c'est que maintenant, l'art, ses objets et ses oeuvres surtout, ont un rôle dans les organisations et dans l'économie, où ils ont été placés au début, par le secteur du luxe. Le leadership pourrait bien se transformer en sorte de curating et le leader en une sorte de curateur

¹ Guillet de Monthoux, 2004. *The Art Firm*". Palo Alto: Stanford University press.

Pour version en français

Guillet de Monthoux, 1998. *Esthétique du Management*. Paris: L'Harmattan

² chapitre « *Schwung magic: aesthetic subversion of organization in the philosophy of Deleuze and Guattari* ». In Letiche, Linstead & Moriceau (eds.), 2020, *The Magic of Organization*, Elgar publishing).

de l'économie. Tout ça demande des nouvelles formes de gestion. Mon prochain livre et une de plusieurs contributions a une serie d'ouvrages « Experiments in Art and Capitalisme »³ Il s'agit maintenant surtout de travailler avec la matérialité de l'œuvre. Nous partons des idées de Graham Harman, et du rapport possible entre le réalisme spéculatif ('speculative realism') et l'économie, un rapport focalisé sur l'objet. Dans « Curating Capitalism je discute le développement les idées amenées par Boltanski, Boltanski et Chiapello, Boltanski et Esquerre, qui ont travaillé sur cette diversification des capitalismes. On a maintenant une variété de capitalismes, différents modèles dont le modèle industriel n'est peut-être pas encore en minorité, mais le devient. Et ces autres modèles s'inspirent du symbolisme et de l'art, énormément, ils en sont très marqués. La situation est effectivement très différente de ce qu'elle était il y a encore 15 ans. A l'époque il s'agissait encore d'une bataille, de demander si les industriels, si le modèle capitaliste industriel post-fordiste pouvaient comprendre ce que c'était l'art, et ce que ça pouvait apporter. Maintenant, il y a d'autres modèles de capitalisme tout simplement, issus de l'art ou du design, ce qui n'est pas sans poser d'autres types de questions. La serie d'ouvrage par Bernard Stigler temoingne d'une grand nostalgie pour le vieux modele ainsi que une incompetence de la part de la « vieille garde » de confronter l'émergence des nouvelles formes capitalistes. Boltanski est aussi là-dessus assez pessimiste. Tant qu'il y avait l'industrie qui nous avait appris à maîtriser, on pouvait apprendre à syndicaliser, à réformer, organiser, institutionnaliser. Ce capitalisme, on ne l'a plus. Mais quels sont le defies des nouvelles formes ?

PM : Quel est le rapport avec Graham Harman ?

PGM: Lui, en citant Eddington, parle de la 3ème table. Lorsqu'il parle des objets il utilise l'image de la table triple. Une table, c'est d'abord la table objective, décrite, celle des scientifiques, celle qu'on analyse, celle des particules tenues ensemble par l'énergie. Puis il y a la table perçue, subjective et inter-subjective, ses qualités, sa couleur, son toucher, son emplacement, ses usages. Cette chose que Latour voit comme acteur d'un système social. Harman en appelle à la troisième table, « la » table, celle qui existe en elle-même et pour elle-même, et pose la question de l'accès à cette troisième table, de la connaissance que nous

³ Les premiers volumes de la serie "Experiments in Art and Capitalism" chez Sternberg Press Berlin sont Nilson et Wikberg (eds) 2020 *Artful objects ; Graham Harman on Art and the Business of Speculative Realism* » 2020, Guillet de Monthoux and Wikberg (eds), 2021 *Economic Ekphrasis; Goldin&Senneby and Art for Business education*, forthcoming 2021, Guillet de Monthoux, forthcoming 2022 *Curating Capitalism, how Art impacts Business, Management and Economy*.

pourrions en avoir alors qu'elle est en retrait total (*withdrawal*). La première table, c'est la table de Platon, lorsqu'on cherche à atteindre un fait physique, un fait de science. La deuxième table c'est le fait social, c'est à dire le rôle de la table dans la société, les relations qui se nouent et se jouent autour et avec, une esthétique relationnelle, en somme. Ce qui est essentiel pour ce qui est ce qui est notre branche d'activité, les études organisationnelles, c'est, je crois, d'éliminer ou d'essayer de voir autre chose que l'aspect social. Et la troisième table, alors, qu'est-ce que c'est ? Ça mène à questionner la phénoménologie. Est-ce que l'objet réel, dans sa particularité contingente, et le rapport du sujet à cet objet réel, rentrent dans la phénoménologie? Qu'est-ce que ça veut dire? Qu'est-ce qu'on va dire quand on ne peut pas se lancer dans le discours social, dans le discours relationnel? Qu'est-ce qu'on va dire quand on ne peut pas se lancer dans le discours scientifique? Est ce qu'on peut dire quelque chose ? Evidemment ceux qui travaillent sur l'art, avec l'art, se posent ces questions, mais pas dans notre domaine de la recherche et de l'enseignement de la gestion, parce que nous ne sommes pas prêts à nous en servir. On ne laisse pas parler l'objet, on ne donne pas la parole à l'art.

Aux presses de la SSE, nous avons donc publié un premier livre autour de Harman, *Artful Objects*, et le deuxième, qui sortira au mois d'octobre, s'appelle *Economic Ekphrasis*, qui se demande quel discours économique peut être inspiré par l'art. Si on part de l'art, est ce que l'art commence à nous parler, à nous? Est ce qu'on peut commencer à discuter les choses différemment? Et comment, sans uniquement passer par un discours social ? Dans cette voie qui est la nôtre, il y a une réflexion à mener. Qu'est-ce que cette sociologisation généralisée du monde qu'on essaye d'étudier ? N'arrive-t-on pas à un point où l'art est instrumentalisé par les théories communicationnelles, inter-actionnelles, relationnelles et sociologisées des organisations? La découverte de l'esthétique des organisations passe, comme le dit Antonio Strati dans son dernier ouvrage⁴, par une sensibilité philosophique plutôt que par la perspective socio-ou psych-logique qui a dominé l'étude critique du capitalisme.

PM: Tu parlais de Latour organisateur d'expositions. Qu'est ce qui là-dedans t'intéresse, son passage de la sociologie à la philosophie, son rapport à l'objet et ce qu'il essaye de faire avec les expositions d'art ?

PGM: Latour essaye apparemment de refonder une sorte de science axée dans le concret. L'art lui donne quelque chose qui manquait dans sa démarche d'anthropologue . Il parle du crash dans la réalité, de la nécessité de remettre à zéro (« *reset* ») les paradigmes et la science. Après

⁴ Strati, 2020, *Organization theory and Aesthetic philosophies*. Routledge

le crash dans la réalité, recommencer à zéro et essayer de reconstruire. Le crash, c'est ce qui advient quand on se confronte à l'art ou aux objets. Boltanski aussi, avec son livre L'Enrichissement, fait un retour à l'objet. Il ne s'intéresse pas à la société de l'information, à la société immatérielle, mais au contraire, effectue un retour au produit, à l'objet économique, et non plus industriel. Avec la crise actuelle, la digitalisation accélérée que nous avons tous vécue pose la question de l'analogique. Qu'est-ce que c'est, le matériel? Qu'est ce qui nous manque quand tout devient digital ? L'art donne la possibilité peut-être d'y réfléchir, et de faire rentrer une forme de matérialité dans la discussion sur l'économie, en tout cas dans les écoles de gestion. Ce qui donne une pertinence à la démarche de Boltanski, et rend Stigler intellectuellement pathétique, c'est sa volonté de bâtir une nouvelle critique en dépassant la marchandise de Marx.

PM : Je vois ça un peu comme un tissu auto-agrippant, comme les petites fleurs de bardane avec leurs petits crochets qui s'accrochent partout, qui s'accrochent les uns aux autres. Et cette image des crochets qui s'accrochent les uns aux autres pourrait évoquer ce phantasme du réel qui tient au réel, des choses qui se tiennent les unes aux autres et qu'on peut tracer parce que c'est une chaîne, une chaîne ininterrompue. Se focaliser sur la matérialité de l'objet, serait une tentative de créer des chaînes matérielles qui donneraient du sens, de la garantie, des valeurs, des quantités, des qualités, aux actions immatérielles, une sorte de chaînage logique, qui nous nous leste, qui nous ré-ancre au lieu de nous laisser flotter. Si le curating est un chaînage d'objets entre eux, ça pose des questions en même temps que ça en ouvre.

PGM: Oui, le curating pourrait, effectivement, c'est très intéressant comme suggestion, donner cet ancrage, donner des esquisses de logique et des façons d'expérimenter dans le matériel. Décider de, ou savoir créer ces moments et ces chaînes de matérialité est probablement une compétence centrale, partout et pas uniquement dans les musées. Le monde de l'art sert un peu de laboratoire pour ce genre de savoirs, mais il ne faut pas réduire ce laboratoire pour le copier, pour produire du discours, pour faire de la communication et du marketing, comme ça l'était il y a dix ou quinze ans. Il est temps d'action !

PM: Le monde de l'art et les artistes travaillent sur des objets qui perturbent, qui brouillent et qui créolisent la compréhension, qui instaurent d'autres sortes de logiques. Ou encore, ils vont du côté de l'action, de la performance. Mais après les mouvements conceptuels des années 60 et 70, qui entre autres ont donné naissance au happening, il est toujours question aussi de concepts, de pensée. Le mouvement initial, dont moi aussi je suis issu, qui voulait remettre de l'art et de l'esthétique dans les organisations, s'est beaucoup basé sur cet art, qui passait par des

formes et des objets, mais qui, surtout, travaillait d'autres logiques, d'autres idées, de nouveaux discours. Qu'est-ce que deviennent ces questions, qui sont politiques, dans un moment où on reviendrait au concret, à l'objet, au matériel ?

PGM: Auparavant, on avait une dichotomie entre l'art et l'organisation. Les acteurs de l'organisation s'intéressaient à l'art, parfois l'inverse. Maintenant, c'est beaucoup plus un fonctionnement de réseau, de marché, beaucoup moins organisé, beaucoup plus flou. Ça s'organise peut-être au niveau technologique avec des logiques qui fonctionnent en arrière-plan, comme les blockchains, mais il ne s'agit plus maintenant de l'organisation de l'entreprise dans l'entreprise, il ne s'agit plus de l'organisation du travail dans le monde du travail. Tout est devenu très flou et ce que décrit Boltanski déjà au début des années 2000, avec le Nouvel Esprit du Capitalisme, c'est l'économie par réseau. Alors, qu'est-ce qu'est une réflexion sur l'art ou les artistes peuvent apporter à cette économie de réseau? L'enjeu n'est plus maintenant de rentrer dans une entreprise, de choquer le bourgeois, de faire des performances, d'être payé par le département marketing ou le département organisation ou ressources humaines pour faire disruption, provoquer un mouvement dans les équipes, ouvrir les employés, etc. Nous avons également dépassé la mode des « creative industries » qui présente l'art comme source des innovations technologiques.

Le contexte a donc changé, le contexte gestionnaire, dans lequel l'art et l'esthétique seraient éventuellement intéressant comme façon d'expliquer les choses, a changé. Je crois que c'est un grand changement, et il faut lire le livre de Strati sur les philosophies et la théorie des organisations. Il n'y a plus de petite bourgeoisie dans les entreprises; la petite bourgeoisie disparaissait socialement déjà dans les années 70, 80, 90, il n'y avait déjà plus que des îlots de petite bourgeoisie dans les grandes corporations. On pouvait encore les épater, venir faire le clown, avec la légitimité du bouffon autorisé à faire disruption. Maintenant, on ne fait pas le clown, c'est tout autre chose. Qu'est-ce qu'on fait du coup, si on n'est plus là pour dire des choses scandaleuses, qu'on pouvait faire entendre, s'il ne s'agit plus maintenant de performances qui puissent faire penser le bourgeois, le décideur ou le politique autrement? L'art et les artistes font eux-mêmes l'économie, Mon premier livre « The Art Firm » se termine par une visite chez mon ami Michelangelo Pistoletto dans sa structure entrepreneuriale à Biella ; Cittadellarte !

Maniquement Olafur Eliasson par exemple a la capacité de nous faire sentir cette nouvelle tendance. Il appelle ses sculptures des 'reality machines'. Ce sont des façons de créer, de fabriquer la réalité. Je fais un parallèle avec Donald MacKenzie, qui dans son livre de 2006, "An engine not a camera" suggère que les modélisations économiques et financières ont

littéralement créé la finance contemporaine : c'est à dire qu'il n'y a plus de réalité donnée, il faut la créer, il faut la faire. Il n'y a plus de réalité que l'on puisse bouffonner ou critiquer, il faut la fabriquer, cette réalité. Regarde de dernier cri des NFT par le blockchain, pas uniquement comme méthode d'accellerer le capitalisme traditionnel mais comme espoir des artistes pour reprendre un brin de contrôle économique.

Et c'est peut-être là pour ça qu'on s'intéresse encore à la phénoménologie, parce qu'on se demande ce qu'est la réalité. Non pas sur un plan théorique, philosophique et conceptuel, on n'est plus là pour faire des recherches, pour savoir, mais pour la faire. Et les acteurs de la finance, apparemment auraient été précurseurs en la matière. Est-ce du réalisme ou du positivisme ? il est possible que ce soit maintenant les artistes qui font du positivisme.

Mais alors, à quoi sert l'esthétique? Entrer dans l'esthétique, c'est entrer par la petite porte dans l'approche kantienne. Je suis en train de relire Jules Vuillemin⁵ maintenant, pour comprendre comment s'est faite la lecture de Kant. Avec l'esthétique, on commence après le postmodernisme à lire Kant par la fin, c'est-à-dire par la dernière critique, la troisième. Et subitement, on se trouve, en lisant l'Esthétique, à se demander comment fonctionne la loi, comment fonctionne la société, et on entre dans la deuxième critique. Ensuite on se demande comment créer la réalité, qu'est-ce que la nature, qu'est-ce que c'est que le phénomène : on est dans la première critique. On va terminer notre carrière en lisant la première critique, qu'auparavant tout le monde lisait d'abord, sans lire la troisième.

PM: A l'époque de Kant on pouvait cependant penser que la réalité était donnée et on pouvait en parler. Maintenant, tu dis qu'il il faut la créer, la fabriquer.

PGM: On découvre justement, peut être en lisant Kant dans le mauvais sens, ou dans le bon sens, dans le sens post-moderne, c'est à dire Troisième critique-Deuxième critique-Première Critique, on découvre naturellement que Kant n'a jamais cru qu'il y avait une réalité. Un petit film intéressant de 1992⁶ montre bien cette atmosphère kantienne. Ce qu'on y voit, c'est le quotidien de cette construction de la réalité, parce qu'évidemment c'est vraiment une construction, faite en détail dans la première critique.

PM: En même temps, ce n'est plus du tout de constructivisme social, sociologique qu'il s'agit?

⁵ Vuillemin 1955 » *L'héritage Kantien et la révolution Copernicienne* PUF

⁶ Collin, P. (1992), *The Last Days Of Imanuel Kant*, 1:09:09. Denis Freyd Production.

PGM: Non. C'est plus profond Quand on se met devant une œuvre d'art ou qu'on y met les étudiants avec leurs profs en train de leur faire voir, ce qu'on espère, c'est une réflexion qui dépasse le constructivisme social, qui dépasse l'idée d'un système social avec un conformisme ou un symbolisme, c'est-à-dire un langage accepté et instrumentel. Une fois appris le langage, on comprend comment il agit. Dans un monde digital nous baignons tous dans leau logique des programmes. La question plus profonde qui nous taquine est maintenant si il y a autre chose que ses lagunages, que cette communication?

Pour en revenir à la magie, il y a une sorte de mystique dans cet éveil, par l'art et ses objets, d'une réflexion au-delà du langage, qui n'est pas un jeu à décoder par le constructivisme social. Si c'était le cas, ça ne fascinerait pas, ce serait une question de technique. Il y a quelque chose qui nous dépasse, nous pose un challenge. Ce n'est pas du jeu social, ce n'est pas du snobisme, ce n'est pas non plus une sorte de mascarade sociologique de la lutte des classes. Ce que dit Rancière⁷, c'est qu'il se passe, dans les Tuileries ou je ne sais où, là où les ouvriers sont à discutait toute la nuit, il se passe autre chose que des discussions politiques stratégiques. Ces autres choses qui se passent sont des choses extrêmement importantes pour la mobilisation, pour les vies qui se font autour de ces événements, des choses qui se passent avec la poésie, à côté du feu, parce qu'il faisait probablement assez froid à ce moment. Et on découvre que ce qu'on appelle ensuite l'énergie sociale, l'énergie politique, sort de ces lieux où se forment des choses qui ne sont pas des jeux politiques ou des jeux stratégiques, en tout cas ne sont pas facilement décodables comme tels. Le nihilisme suicidaire de Guy Debord ou le déterminisme mechano-marxiste de Bernard Stigler ; sont-ils inévitables ?

PM: Est ce que la phénoménologie serait explicative de ce mouvement, ou bien ne serait-on pas plutôt comme avec le réalisme spéculatif, dans une ontologie, voire une métaphysique?

PGM: Tout dépend de ce qu'on entend par phénoménologie. Une réalité se crée, là, dans cette magie du moment, c'est ce qui fascine, ce qui est intéressant. Cet gu'après ce moment d'intuition, pour parler avec Gaston Bachelard, que commence cette organisation de la durée Bergsonniene qui preoccupe les gestionnaires et qui domine leur éducation dans les écoles de commerce. Scolarisation marquée par l'absence d'art !

⁷ Rancière, J. (1981) *La nuit des prolétaires*, Paris : Fayard.

PM: En quoi cette fascination, ce moment, cette chose qui se passe, mystérieuse, d'une réalité qui se crée, qu'on crée, en quoi ça pourrait concerner les fonctionnements des organisations, des entreprises, maintenant, si ce n'est plus relié à une critique sociale, qui serait du politique à la manière classique. En quoi ça concernerait l'organisation sociale, qui est faite toujours de hiérarchies, de pouvoirs?

PGM: Ce qui se joue dans tous ces écrits, c'est une mise en questionnement de la vue traditionnelle de la critique. Est-ce que c'est vraiment la hiérarchie, le pouvoir qu'il faut comprendre? Boltanski parle de l'idéologie dominante, comme Bourdieu, comme une grande partie de la recherche critique axée sur comprendre comment se constitue et agit l'idéologie dominante, un projet commun à presque toutes les sciences sociales à l'époque. Althusser aussi, avec ses grilles, chaque chercheur à sa façon, a essayé de comprendre cela. Mais subitement, on se demande ce qu'elle est, cette dominante? Thévenot et tout un courant sociologique avec la théorie des îlots de pouvoir construit par les acteurs locaux, annoncent qu'il n'y a pas de hiérarchie générale, pas de dominants. De là on peut tracer un autre prolongement dans la nomadologie de Deleuze ou l'idée de l'océan et des archipels de Glissant. Tout est éparpillé, il n'y plus de hiérarchie directement donnée, mais il y a différents îlots de rationalité, différents rationalismes. Il s'agit alors dans le champ des études organisationnelles d'abandonner cette focale critique du pouvoir et des hiérarchies, de la mettre entre parenthèses en tout cas. On peut parler d'entrepreneurship si on veut. Ce qui importe est de soulever des questions, d'enclencher l'énergie poétique des étudiants pour qu'ils découvrent leur petit feu, comme les ouvriers de Rancière, et qu'ils se mettent à créer la réalité. Chiappello et Boltanski avaient découvert que la critique sociale n'est pas seule, qu'il y a aussi la critique artistique, repérée à l'époque comme une demande d'autonomie, de liberté. Maintenant, ce qui est intéressant, c'est de savoir quelle est cette économie dans laquelle on navigue aujourd'hui, et qui ne permet plus cette critique qu'à l'époque, on pouvait faire, critique, déconstruction ou ironie sur l'organisation, sur les hiérarchies claires, sur les fonctions, sur les métiers. Le gestionnaire selon le « *Dominium Mundi* » de Pierre Legendre et l'Ubu Roi dans le monde de l'économie faudrait les enfermer pour de bon dans un Musée Grévin du Management !

PM: C'est un peu le sens de ma question tout à l'heure: il n'y a plus de critique, il y a ce que j'appellerais un alignement en constellation, avec beaucoup de petits îlots de création, de réalités au pluriel, de concret ici et là, qui fonctionnent, qui sont admirables, et puis qui se mettent à exister, et qui se mettent à exister un peu de la même manière que tu vois se mettre à exister une œuvre d'art, tout à coup c'est là, une réalité qui a été fabriquée et des personnes ont

créé la logique qui a permis à cette réalité d'arriver. Ces réalités se mettent au service à la fois de la norme instituée, sanitaire, sécuritaire, et en même temps présentent une qualité a-normale, en tant qu'îlots de réalités locales. Ils ne sont pas déviants, mais ils proposent une micro norme qui ne prétend ni à combattre la norme ambiante ni à en créer une autre : Deleuze et Guattari parlaient de micro-politique. Des groupes se mettent à fabriquer leur réalité, de la réalité, avec une logique qui tient, une chaîne, un chaînage logique qui relie les choses et les actions les unes aux autres, mais qu'advient-il en termes de direction globale ou de valeurs générales ? Cette création de réalité ne risque-t-elle pas d'être préempté par le haut pour créer une réalité englobante sur laquelle tous devront s'aligner, quelle que soit sa logique ? Ce n'est plus une question de hiérarchie ou de classes sociales, mais la fabrication de la réalité, pourra toujours être préemptée, instrumentalisée, appropriée.

PGM: La garantie contre l'instrumentalisation, c'est le mouvement, ne pas laisser le temps de sédimenter. Il est contre-productif de sédimenter ces événements créateurs de réalité, parce que ça perd la magie, très vite même. Quand je fais une expérience avec un groupe Artem d'étudiants de MBA, qu'ils font quelque chose hors norme, qu'ils sortent un peu du template prétendument organisateur ça devient immédiatement intéressant, alors que quand ils font quelque chose dans les normes, ça devient inintéressant, ils en conviennent eux-mêmes, majoritairement. Quand l'intérêt part, la force de la proposition s'en va. La force de l'action disparaît dès qu'on tente de la discipliner. Quand on veut utiliser la gestion pour cimenter une durée, pour fixer des limites on transforme le manager en « Cadre ». Mais il faut bien barbouiller la toile avant qu'elle nous offre sa surface et son support ?

PM: Cette création, cette fabrication de réel où il se passe quelque chose de magique qui est une énergie à garder en mouvement, à ne pas laisser sédimenter, est-ce cela le Curating Capitalism? Est-ce que ça consiste à permettre la fabrication de réalité? Est-ce de les gérer c'est-à-dire les coordonner? Ou est-ce de faire apparaître les conditions d'existence des différentes logiques possibles qui créent ces réalités ?

PGM: Il y a vingt ans, il y avait une tendance, toujours, de contrôler et d'organiser. Il y avait cette idée de l'organisation, sur laquelle on ironisait énormément, cette école de la *corporate mentality* comme ils l'appelaient, avec quoi les artistes pouvaient jouer, faire le clown. C'était plus clair à l'époque que maintenant, dans le flou de l'économie de réseau, de l'économie créative. Il y a 10 ans, on aurait amené l'artiste et l'artiste sur place aurait fait quelque chose. Maintenant, oui, on veut bien avoir l'artiste, mais l'oeuvre d'art aussi, mais aussi quelqu'un qui protège l'artiste, qui l'aide un peu à rentrer. Tu en a parlé en 2004-2005, tu faisais équipe avec

des conseils, tu faisais du conseil, tu avais ce rôle. En somme, c'est un rôle de curateur. A l'époque, tu n'en parlais comme ça, mais c'était évident : tu m'apprenais que le conseil était très important pour pouvoir ouvrir la porte, mais aussi pour continuer de suivre comment ça se passait. C'est aussi de l'utopie, naturellement, mais il faut de l'utopie, sinon c'est trop triste. Supposons que les étudiants des écoles de gestion deviennent curateurs, qu'ils sortent, qu'ils rencontrent des artistes qu'ils trouvent intéressants, avec lesquels ils coopèrent et plus tard, qui rentrent dans les entreprises à la place de McKinsey, en faisant équipe avec les artistes. Ils pourraient infiltrer l'économie pour donner cette énergie, pour transformer ce qu'ils veulent transformer. Comment travailler avec les artistes et leur donner la possibilité de se réaliser, eux, de faire leur œuvre tout en intervenant dans l'entreprise?

PM: Dans cette appel à la matérialité, la dimension magique nous amène loin des pensées réalistes classiques. On la retrouve dans Harman avec la notion d'allure- on n'est pas face à l'objet dans sa facticité, dans l'unité, dans une espèce de présence brute, ni dans une transcendance de l'être, mais en présence-absence de son côté complètement mystérieux, son retrait, à quoi l'art peut faire allusion. Linstead aussi parle du mystère, le mystérieux du matériel⁸. Qui selon toi peut étayer cette pensée, cet accent sur une matérialité qui n'est pas privée de magie, pas privée de mystère ?

PGM: La première question concerne la phénoménologie : peut-elle expliquer la magie ? Dans le cadre de la phénoménologie classique ce ne serait plus une question de magie, de mystère, on en arriverait au spirituel, à la religion ou la croyance. Il faut peut-être décaler la question, et considérer que ces moments de création de réalité, de « magie », sont peut-être des phénomènes assez naturels. C'est ce qu'envisage le courant de la nouvelle phénoménologie, avec Schmitz, qui a été repris par Böhme⁹, avec cette idée de l'atmosphère. Dans l'idée de l'atmosphère sont inclus tous les professionnels de l'atmosphère, c'est à direneo l'architecte, le décorateur, probablement ce curateur qu'on essaye de placer dans les entreprises. Il s'agit de se demander comment se créent des atmosphères. Ce n'est pas la question psychologique de la perception ou de la programmation mentale. Rapellons nous de la guerre phénoménologique de Husserl contre le psychologisme. C'est que tu rentres dans un lieu et ce lieu commence à t'envahir. C'est à dire tu rentres dans la basilique, dans l'église, dans le musée ou dans la chambre, dans la pièce, etc. et tu es capté par cette atmosphère qui, qui existe là.

⁹ Böhme 2017. *The aesthetics of atmospheres*. London: Routledge

Comment sensibiliser les gens à ça? Böhme relit Kant et nous apprend que ce dont Kant voulait parler était bien de créer des atmosphères. C'est une idée, une idée très intéressante. C'est peut-être ça, l'organisation : des professionnels rémunérés, des enseignants-chercheurs en organisation par exemple, s'intéressent aux atmosphères. Un curateur, un bon curateur, sait créer des atmosphères. L'atmosphère est un concept clé, depuis dix ans, 15 ans. Du « Cadre » au « Curateur » !

PM: Une déclinaison très quotidienne, voire basique, de la création d'atmosphères serait-elle ce qu'on appelle l'expérientiel dans le monde des entreprises : l'expérience client, le marketing expérientiel, l'expérience usager, etc. ?

PGM: Ça pourrait si ce n'est pas banalisé complètement. Il existe actuellement dans le monde de l'entreprise beaucoup de concepts, d'idées, d'actions extrêmement intéressantes qui vont dans notre direction. Cet avec tout ce matériel qu'il faut travailler ! Comment éviter la banalisation de toute cette bonne volonté qui est là? Glissant et Bachelard, dans ce sens-là des positivistes, parlent de la bonne volonté. Glissant nous montre que les gens n'ont pas peur de faire des expériences. Il suffit de convaincre, se convaincre soi-même premièrement, qu'en s'ouvrant on ne perd pas son identité. Si je crée quelque chose de nouveau, je gagne. Je suis gagnant en rencontrant le monde, en m'ouvrant au monde. Je n'ai pas besoin de me fermer, me clôturer pour pouvoir garder ma main, ma personnalité. Il s'agit de réveiller le goût de cette aventure, un goût de l'optimisme, même si l'aventure, ça peut se passer très mal, mais tu y vas quand même. Ça se passera toujours mal, mieux vaut avoir l'illusion de l'optimisme.

Pour revenir à ta question initiale sur mon évolution depuis vingt ans, qu'est-ce que je suis en train de me demander? Qu'est-ce que j'ai écrit dans ce livre sur la magie de l'organisation ? J'essaye de présenter Guattari comme le curateur de Deleuze. Deleuze était un philosophe, un très bon prof, très sérieux, jusqu'au jour où il rencontre Guattari, où il commence à faire sa propre philosophie. Il écrit des bouquins merveilleux sur Nietzsche, Kant. Et subitement, il rencontre ce dératé, ce complètement dingue. L'artiste Deleuze rencontre le curateur Guattari, et Deleuze, pour une raison que l'on ne comprend pas vraiment, comprend qu'il en a besoin, il a besoin de ce genre de folie pour pouvoir faire sa propre philosophie. Il se lance dans l'aventure, politique, organisationnelle à La Borde, etc. Et c'est Guattari qui l'amène là-dedans. Sans Guattari, il n'y aurait jamais eu Deleuze. Deleuze c'est Deleuze-Guattari, c'est le curateur et l'artiste; ou le curateur et le philosophe. Il a été mis en accélération par Guattari de différentes façons et ça a donné une philosophie complètement différente, mais qui, naturellement, était en préparation, ce n'est pas directement mauvais d'avoir fait du Kant, Nietzsche, etc. ça sert

toujours à quelque chose. Mais ça n'aurait jamais été cette explosion sans Guattari. Comment répliquer cette aventure ? Est-ce que tu peux produire des Guattari, qui sortent des écoles de management et rencontrent les étudiants des écoles d'art, et ensemble, fassent quelque chose, et qui puissent se permettre d'avoir confiance face aux risques à prendre ? C'est de résonance aussi qu'il s'agit, comme entre Guattari et Deleuze. Guattari a écrit ses propres livres, mais dans un moment, dans leur vie, comme par hasard, ils se sont rencontrés et il s'est passé quelque chose. Atmosphère, résonance ... on est en train de construire une théorie...mais attention une théorie de l'action...une théorie comme un poisson soluble qui disparaissait dans le Flux...

PM: On est loin du curateur préoccupé de légitimation et de discours, ou du curateur-artiste. Tu proposes une vision très concrète, ce protecteur qui vient avec l'artiste, cet accompagnant et agitateur. Un peu comme en physique, il installe un champ de force qui repousse les bords, qui crée une sorte de bulle, de trou à l'intérieur duquel, dans cet espace que le curateur a repoussé, qui tient par la tension entre des champs de forces, il peut advenir quelque chose. Dans une organisation, entreprise ou collectivité publique, la question difficile est toujours de faire sortir les acteurs de leur rôle attribué, de les convaincre de se lancer dans autre chose, avec les partenaires présents, en fonction de qui est là et de ce qu'on peut faire apparaître. L'art, l'esthétique, aidés par le curateur, pourraient faire apparaître ces moments de magie, ces magies du moment. Maintenant, la question se pose, est-ce qu'on va revenir à la figure de l'artiste démiurge, l'artiste qui sait faire des tours de passe-passe?

PGM: Les bons clowns sont très bons, et rares. Les bons clowns c'est magique, c'est mystérieux aussi. Et ça vaut tout le respect du monde, le bon clown. Les Zavattas ou Tatis de notre mouvance cher Philippe sont Marcel Duchamp ou bien Joseph Beuys! Bye Bye ou Cadre organisateur et salut les Curateurs Canulars ! Non je ne crois pas que le risque de retomber dans ce rôle de l'artiste démiurge soit un grand problème. Mais il faut le prendre ce risque. Avons-nous le choix ?