

LA RÉSIDENCE D'ARTISTES EUROGROUP CONSULTING

Ouvrage publié à l'occasion de la Résidence d'artistes EUROGROUP CONSULTING
organisée Tour Vista, siège d'EUROGROUP CONSULTING, entre janvier 2008 et juillet 2010

Sommaire

| | |
|---|-------------|
| La Résidence d'artistes Un actif intergénérationnel ? Un bon coup médiatique ? Un enrichissement immatériel réciproque ? Une tentative d'ouverture. Entretien entre Francis Rousseau et Julien Eymeri | p.4 |
| Manifeste, corporel et imprévisible : l'apprentissage organisationnel de la Résidence d'artistes Essai d'Ariane Berthoin Antal | p.10 |
| Ambassadeur de l'art, anticorps, caméléon, structure élastique Retour d'expérience des artistes Entretien avec Igor Antic, Renaud Auguste-Dormeuil, Barbara Noiret et le Collectif 1.0.3 | p.20 |
| Présentation des Résidences d'artistes EUROGROUP CONSULTING Textes de Clément Dirié | p.30 |

La Résidence d'artistes Un actif intergénérationnel ? Un bon coup médiatique ? Un enrichissement immatériel réciproque ? Une tentative d'ouverture.

Entretien entre Francis Rousseau, président d'EUROGROUP CONSULTING, et Julien Eymeri, consultant, initiateur et responsable du programme Résidence d'artistes

Plusieurs mois après la clôture du programme Résidence d'artistes EUROGROUP CONSULTING, pensez-vous que cette expérience valait la peine d'être menée ?

Francis Rousseau : Répondre unilatéralement à cette question m'est difficile et ma réponse dépendra chaque fois de mon ressenti et de ma perception de l'entreprise. Certains jours, je me dis que la Résidence et l'introduction de l'art dans l'entreprise n'ont rien apporté, que la greffe n'a pas pris, et je trouve cela dommage. D'autres jours, je ressens la bulle d'oxygène, le bonheur, la part bienvenue d'inattendu que cette expérience et ce processus d'ouverture ont générée. Cette double impression souligne bien l'originalité de cette aventure, les questions qu'elle a soulevées, son caractère étonnant, sa liberté, son potentiel de perturbation dans l'environnement très sage d'un cabinet de conseil. Cela rappelle aussi qu'une telle expérience doit s'envisager de deux manières complémentaires, et peut-être contradictoires. Nous devons l'appréhender

comme une expérience collective vécue par un corps social – l'entreprise avec sa hiérarchie, son organisation, son fonctionnement – et comme des aventures personnelles – comment chaque collaborateur a-t-il pu être touché par cette immersion de l'art dans le cabinet ?

Julien Eymeri : À mon sens, au moment de revenir sur cette aventure, j'estime qu'il faut garder à l'esprit l'envie du départ : celle de mener une expérience, nourrie par l'intuition qu'un véritable dialogue était possible entre deux mondes *a priori* opposés. J'ai toujours envisagé ce projet comme quelque chose qu'il fallait essayer, même au risque de se tromper.

Francis Rousseau : Effectivement, c'est ce qui a guidé ma décision initiale d'accueillir ce projet de Résidence d'artistes, proposé en décembre 2006 par Julien. Je dois l'avouer, j'étais au début assez sceptique. Je ne comprenais pas bien comment cela allait fonctionner, ce que cela pouvait donner. Il y avait un gros risque. C'est sans doute ce risque, ce scepticisme

qui m'a décidé. Savoir dès le début d'un projet ce qu'il donnera lui fait perdre beaucoup de son charme ! Donc, quand fin 2006, je rencontre un consultant qui me dit qu'il est possible de regarder les choses autrement, d'envisager notre métier sous un angle décalé, j'ai envie de lui faire confiance et d'essayer. Nous ne sommes d'ailleurs pas les seuls à avoir pris ce risque. Les artistes l'ont également pris. Certes, s'ils acceptaient de participer à cette aventure, ils recevaient des honoraires, ils pouvaient produire de nouvelles œuvres mais, tout de même, ils prenaient un risque professionnel et artistique et s'investissaient pour un temps relativement long dans un univers inconnu. La Résidence d'artistes est donc la conjonction de tous ces risques pris ensemble. Ce fut une relation chimique, organique, inattendue. Cela valait la peine d'être vécu car la peur ne doit pas guider la conduite d'une organisation comme la nôtre. Il ne faut pas hésiter à mettre en place quelque chose qui pourrait déranger, dont on ne connaîtrait pas *a priori* les conséquences.

Julien Eymeri : Peut-être faut-il aussi se demander si EUROGROUP CONSULTING avait besoin, au moment du lancement du projet, d'un facteur de perturbation comme celui-ci ?

Francis Rousseau : D'une certaine manière, je pense que oui. À cette époque, le cabinet, comme le monde économique, se portait bien – ce qui ne veut pas dire que cette santé ne puisse cacher les *subprimes* dans un cas, des tensions dans le nôtre. Un projet comme celui-ci permettait de tester des choses dans un contexte favorable. L'aventure a commencé en janvier 2008, période phare de l'économie mondiale, au moment même où nous fêtons dans l'enthousiasme nos vingt-cinq ans. La première fois que j'ai parlé de la Résidence, ce fut justement en décembre 2007 à l'occasion de cet anniversaire.

Julien Eymeri : Je pense aussi que ce tournant 2007/2008 était le bon moment. Nous changions d'espace de travail en arrivant Tour Vista, l'organisation même du cabinet était revue de façon assez radicale, il était de plus en plus question d'« ambition européenne ».

Autant de perturbations, de questionnements, auxquels le regard des artistes venait s'ajouter. J'ai ainsi la conviction que la Résidence, même si elle ne correspondait pas à un besoin de l'entreprise ni des salariés, a été bénéfique pour les collaborateurs qui s'y sont intéressés de près, pour ceux qui ont saisi l'occasion.

Francis Rousseau : C'est vrai. Je me sens plus riche avec cette expérience. J'ai découvert des personnalités, un univers, une façon de voir le monde. Je me rends désormais à la FIAC ! Grâce aux artistes, une richesse immatérielle s'est créée, même si cela ne s'est pas fait sans heurt. Heureusement d'ailleurs ! La recherche du consensus n'a jamais été un attendu du projet. En un sens, l'art fonctionne comme un test. Il met à nu les mentalités, les hypocrisies, les manières de penser. Cela n'est d'ailleurs pas gênant. Chacun a le droit de penser ce qu'il veut, et les artistes les premiers. Ce qui m'a touché, c'est l'honnêteté des artistes, de ces individus qui ont relevé un sacré pari.

Julien Eymeri : En effet, chacun des artistes s'est livré, a osé travailler sous le regard des consultants, dont la majorité était, à l'origine, ni récalcitrante ni accueillante mais simplement dans l'attente ou indifférente. Chacun d'eux l'a fait avec une sincérité qui montrait son intérêt pour le projet et son envie de s'immerger dans notre univers, l'unique règle du jeu.

Francis Rousseau : Cette notion d'honnêteté est importante. Selon moi, ce doit être le sentiment qui motive tout collaborateur quand il travaille, quand il interagit avec son équipe. Être consultant, ce n'est pas seulement faire des *powerpoints*. C'est aussi une manière de travailler et de concevoir la relation à l'autre, en toute franchise. Cela signifie aussi savoir montrer et accepter ses faiblesses, ce que les artistes ont fait. Ils ont reconnu leur difficulté à se positionner, à se faire accepter par le cabinet. Cela est alors devenu un moteur de leur travail. Comment matérialiser une façon décalée d'appréhender la réalité ? Il n'était pas question de savoir si ce qu'ils faisaient était apprécié ou non mais bien de reconnaître leur engagement et leur sincérité.

Julien Eymeri : La question du goût n'était effectivement pas au cœur de la Résidence. L'important n'était pas de créer de l'empathie mais bien de poser des questions, de générer de l'ouverture, un nouveau regard. Pourtant, ce fut sans cesse une question que des personnes extérieures à l'entreprise, voulant savoir comment fonctionnait la Résidence, nous posaient : les consultants aiment-ils plus l'art qu'avant ? Quel est le retour sur investissement d'un tel projet ? Comment mesurez-vous l'atteinte des objectifs ? Autant de questions que nous ne nous posions pas, notamment celle des objectifs. Nous n'avons jamais cherché à quantifier l'impact des résidences pendant qu'elles se déroulaient.

Francis Rousseau : L'avantage de partir sans objectif, c'est de les atteindre tous ! Après, il ne faut pas non plus s'interdire de regarder si cette expérience a pu changer les manières de voir, de penser. Je suis persuadé que certaines personnes ont changé de regard, et pas seulement parce que la couverture médiatique positive allait en s'intensifiant. La Résidence est en quelque sorte une entreprise de révélation. Elle reflète le caractère des collaborateurs et recèle bien des surprises.

Julien Eymeri : Oui. J'ai d'ailleurs été assez étonné du public touché par les différentes résidences. Certaines personnes dont j'imaginai *a priori* l'enthousiasme sont restées assez en retrait, tandis que d'autres sont devenues de fervents supporters du projet alors que je ne l'aurais jamais soupçonné. De même, chaque résidence a créé son groupe d'amateurs, jamais tout à fait le même.

Francis Rousseau : Au global, je suis très fier qu'une entreprise comme la nôtre ait mis en place un tel cycle, que cela ait été mené par quelqu'un de l'interne – ce n'était ni une marotte de la direction, ni une opération de communication –, que nous ayons été capables d'accepter cette expérience sans rejet majeur.

Julien Eymeri : En tant qu'initiateur du projet, je suis bien sûr ravi d'avoir eu la possibilité de vivre cette expérience réellement « extraordinaire ». Je souhaite à tout collaborateur

de disposer de la même liberté, de bénéficier de la même confiance de la part de son management et de partager aussi la même responsabilité. Au-delà des œuvres produites, ma plus grande satisfaction tient simplement à l'existence d'un tel projet, inédit, à ce que la rencontre se soit produite et que chacune des interventions des artistes ait été si différente, si riche. Depuis quelques semaines, je croise des collègues qui me demandent quelle sera la suite. Le simple fait qu'il y ait une curiosité, une attente, montre que cette introduction de l'art est devenue naturelle. Pour moi, c'est une réussite que ces personnes souhaitent continuer à être surprises au quotidien et à rencontrer des artistes. Cela confère à l'expérience un potentiel d'identité extrêmement fort.

Francis Rousseau : Ce que j'aimerais, c'est que la Résidence devienne un actif intergénérationnel pour le cabinet, qu'au moment du rebond – après les mois difficiles que nous venons de traverser – elle laisse des traces dans notre manière de raisonner. Que lorsque l'on se décidera à penser autrement, cette expérience viendra en support et en catalyseur de cette nouvelle façon de penser. J'aimerais qu'elle renforce la volonté d'inventer une démarche où l'on ose aller vers ce que l'on ne connaît pas.

Pouvez-vous évoquer la manière dont l'extérieur a perçu cette initiative ?

Julien Eymeri : Beaucoup de personnes (journalistes, responsables RH, cabinets de management, chargés de communication, agences de mise en relation art/entreprise, chercheurs, étudiants) se sont intéressées à notre expérience, nous ont invités à participer à des conférences (notamment à la Biennale de Rennes en 2008, au IACCCA-International Association of Corporate Collections of Contemporary Art en 2009, lors d'une journée d'études de Drouot Formations en 2010, au CIPAC-Fédération des professionnels de l'art contemporain en 2011) et sont venues nous rencontrer pour comprendre le fonctionnement du dispositif. Ces personnes souhaitent souvent savoir s'il était possible de transplanter notre aventure,



Lors du vernissage de l'exposition **Cabinet de consultation** d'Igor Antic, juin 2008

de l'essayer dans un autre contexte, voire de la vendre à d'autres entreprises. Elles étaient souvent étonnées que nous n'en fassions pas un outil de vente ni de marketing. Surtout, elles voulaient connaître le retour sur investissement et en termes d'image, de notoriété, puis mesurer l'impact du projet sur la motivation des collaborateurs. Tout cela, pour en faire une recette à décliner. À chaque fois, nous recevions et répondions à ces personnes, notamment en insistant sur le caractère très difficilement transposable du dispositif tel que nous l'avions mis en place, c'est-à-dire en prenant précisément en compte les spécificités du cabinet. Jusqu'à présent, personne n'a osé ni essayé de faire la même chose...

Francis Rousseau : On peut dire que la Résidence fut un succès en terme médiatique. Nous avons eu une très bonne couverture presse, notamment grâce au contexte. La Résidence fut créée dans un moment où il était beaucoup question de mécénat, particulièrement de nouvelles formes de mécénat, puis vint le moment où l'on se demandait comment remobiliser ses cadres.

L'art peut-il alors être une baguette magique ? Les articles soulignaient notamment l'incongruité de la présence d'artistes dans l'entreprise et le pouvoir de remise en cause que cela apportait. Ils concluaient souvent à la pertinence d'un tel dispositif dans un cabinet de conseil, à la justesse du parallèle entre artistes et consultants, à l'innovation d'une expérience comme celle-ci.

Revenons au déroulement de la Résidence. Comment le projet a-t-il émergé ?

Julien Eymeri : Le projet est né en 2006-2007 d'une intuition sur les ressemblances possibles entre la démarche des consultants chez leurs clients et la figure de l'artiste, autour des notions d'intervention, d'échange et d'innovation. De plus, en 2006, EUROGROUP CONSULTING menait une réflexion sur son positionnement : quelle est la singularité d'un consultant de notre cabinet ? Quelle est notre « marque de fabrique » ? Ce questionnement vint en résonance immédiate avec ce parallèle : n'aurions-nous pas avantage à passer par le regard de l'artiste pour mieux nous connaître ? Quoique visant des objectifs

naturellement différents et n'utilisant pas les mêmes moyens, le consultant comme l'artiste surgit, s'immisce dans une culture, un système qui a ses propres règles, ses références, son équilibre, son rythme. Ce surgissement crée une perturbation, précipite la solution, déclenche une crise. Révélateurs du présent (dans ce qu'il a de meilleur mais surtout de pathologique), artistes et consultants aident à faire émerger un sens de l'action à venir. À l'instar de l'artiste, le consultant cherche à faire s'interroger, à travailler le corps social. Enfin, l'un et l'autre captent les énergies, révèlent les non-dits, dénoncent les fausses vérités, lancent des pistes de réflexions inattendues et ouvrent de nouvelles perspectives. Finalement, tous deux aident à apprendre à regarder autrement. Pour confirmer cette intuition, il fallait créer un espace de dialogue entre le monde de l'art et celui d'EUROGROUP CONSULTING. Le dispositif de résidence nous semblait être le plus pertinent. Il devait fonctionner comme un laboratoire pour la création, un espace temps et physique pour laisser les deux mondes s'apprivoiser, apprendre à se connaître, remettre en cause les idées reçues. EUROGROUP CONSULTING ne passerait donc pas commande à un artiste pour une quelconque « prestation ». Il serait au contraire primordial d'offrir aux artistes invités une totale liberté dans le cabinet. Afin de garantir l'équilibre, je m'associé dès le lancement du projet à Clément Dirié, critique d'art, pour élaborer les conditions de vie de ce laboratoire. Fin 2006, nous présentions le projet à Francis Rousseau qui, séduit quoique novice en matière d'art contemporain, nous donna le feu vert. Un an plus tard, la Résidence d'artistes EUROGROUP CONSULTING vit le jour.

Dans son déroulement, avez-vous eu le sentiment de différentes phases ? Chacun des artistes a-t-il incarné un moment particulier ?

Francis Rousseau : Au début, il y avait de l'appréhension. Je ne peux le nier. Sans vouloir contrôler bien sûr, je n'arrêtais pas de poser des questions. Pour des raisons différentes, j'ai ressenti une certaine inquiétude lors des

deux premières résidences. Après, je suis allé de surprises en surprises mais sans plus ressentir d'inquiétude, signe que l'acclimatation des deux univers était advenue.

Julien Eymeri : J'ai la sensation d'un accompagnement réciproque de l'entreprise et des résidences. En regardant les périodes où chacune d'elles a eu lieu, je trouve un sens à l'enchaînement des résidences. Nous avons annoncé et lancé le projet pendant la plénière des vingt-cinq ans. C'était la cerise sur le gâteau, cueillie en pleine croissance, au moment où l'entreprise célébrait sa *success story*. L'arrivée d'Igor Antic, premier artiste en résidence, cadrerait bien avec cela. Son intérêt pour notre métier, son humour, sa manière de se moquer de nous d'une façon détournée inaugurerait le cycle avec énergie et enthousiasme. La seconde résidence, celle de Renaud Auguste-Dormeuil, a pris place juste après la chute de la banque Lehman Brothers en septembre 2008. L'artiste créait alors un **Black Out**, un univers fermé, à la perspective unique, où l'idée de disparition est centrale, et certains l'ont trouvé assez angoissant. Dans un contexte d'incertitude, l'œuvre prenait une résonance particulière. Lors du vernissage, j'ai même entendu cette réaction : « Cela donne envie de passer par la fenêtre ». On sait que la crise économique a provoqué ce genre de drames. La troisième résidence, comme l'évoque souvent Francis, fut celle du paradoxe entre la chaleur humaine de Barbara Noiret et la matérialisation brutale et directe de ses œuvres. C'était une manière *soft*, en 2009, de revenir à la réalité vivante après une période assez immatérielle. Enfin, la quatrième résidence, celle du Collectif 1.0.3, a mis au centre les notions de collectivité, de solidarité, de cohésion, qu'il était nécessaire de penser en temps de crise. Selon moi, le « casting » et l'enchaînement des résidences ont bien accompagné les évolutions du cabinet, ou ont du moins permis de les révéler.

Francis Rousseau : Peut-être que mon regret, exprimé en début d'entretien, vient de là, de cette pertinence de la Résidence à dire quelque chose de notre entreprise, de notre époque,

de sa situation. Je trouve que l'entreprise ne se nourrit peut-être pas assez de cette expérience, de ce miroir tendu par l'art et les artistes.

Julien Eymeri : Je ne partage pas le « pessimisme » de Francis. Pour moi, cette expérience fait désormais partie de l'ADN du cabinet. Quelque chose s'est passé et s'est incarné dans les relations aux artistes. Aujourd'hui encore, alors que la Résidence d'artistes est terminée, les œuvres accrochées aux murs de l'entreprise témoignent de l'expérience et la prolongent au quotidien. Sans doute, ces changements sont très personnels, difficilement quantifiables et presque invisibles. Cela me rappelle certaines missions d'Eurogroup Autrement¹ lorsque des collaborateurs revenaient bouleversés de la découverte de parcours humains exceptionnels. Je pense qu'il n'est pas possible de ne pas être marqué, même légèrement, par cette confrontation à l'autre, quel que soit le sens de ce changement et l'ampleur de la rencontre. Je sais aussi que la Résidence a permis de mieux faire comprendre notre métier à certains proches et certains clients. En montrant les catalogues, en décrivant les œuvres réalisées et exposées, des consultants ont ainsi pu expliquer leur métier par le truchement de l'art, du regard qu'un artiste – lui aussi étranger à notre univers – a posé sur notre travail et notre environnement. La Résidence d'artistes, comme je le disais, a aussi renforcé notre identité. Dans les forums étudiants, certains candidats signalent qu'ils ont pris connaissance de notre initiative. En séminaire chez un client, l'un de nos interlocuteurs m'a par exemple dit : « Cette démarche vous ressemble ». Nous pourrions dire qu'une communauté s'est créée autour de cette expérience.

Francis Rousseau : En fait, il ne faut pas chercher d'effet à visibilité collective. Sans doute faut-il ne regarder cette résidence que d'un point de vue individuel ? S'il y avait un effet collectif à une telle aventure, quel qu'il soit, il serait le résultat indirect, sur le long terme, de conséquences individuelles.

Julien Eymeri : Il y a quand même eu des moments collectifs inoubliables, notamment pendant les vernissages. Je me souviens des consultants amassés devant l'œuvre **Urgent et Confidentiel** d'Igor Antic et tâchant de deviner à qui se rapportaient les prédictions de la voyante, de la performance musicale de Barbara Noiret jouée dans une salle de réunion vitrée du 22^e étage, des sensations des consultants expérimentant **Black Out**, des collaborateurs assis par terre et cherchant leurs visages sur les billets de l'œuvre du Collectif 1.0.3. Sans aucun doute, il y a eu des moments de découverte, de courage et d'écoute, dont l'intensité fut variable selon les personnalités, les générations, les cultures plus ou moins classiques des collaborateurs.

Francis Rousseau : La Résidence d'artistes est effectivement un facteur d'identité, de singularité, quelque chose autour duquel se retrouver. Elle reflète aussi la diversité d'un univers comme le nôtre. Chacun des artistes a su exprimer une partie de notre spécificité, tout en restant fidèle à sa pratique et à sa manière d'élaborer des œuvres et une pensée. Encore une fois, la Résidence d'artistes est une belle leçon d'honnêteté et de respect, et cela qu'elles qu'en soient les conséquences collectives et individuelles.

Entretien réalisé le 7 janvier 2011.

¹ Eurogroup Autrement est un programme de mécénat de compétences d'EUROGROUP CONSULTING. Dédié à des organismes d'intérêt général à but non lucratif, Eurogroup Autrement a été créé en 2001 à l'initiative de consultants de l'entreprise, convaincus

de l'importance pour chacun de participer à des actions de citoyenneté. Eurogroup Autrement propose à des organismes d'utilité collective de les faire bénéficier de prestations de conseil non facturées mettant en œuvre les métiers et compétences d'EUROGROUP CONSULTING.

Manifeste, corporel et imprévisible : l'apprentissage organisationnel de la Résidence d'artistes

Essai d'Ariane Berthoin Antal, chercheuse au Social Science Research Center Berlin, et professeure à l'Audencia Nantes School of Management et à la Technische Universität Berlin

Un nombre toujours plus important d'organisations en Europe et au-delà expérimentent des interventions artistiques consistant à introduire des personnes, des œuvres ou des pratiques du monde de l'art dans celui des organisations. De grandes entreprises et des PME, des entreprises du secteur public et des organisations non gouvernementales s'essayent à toutes formes d'art, pour quelques heures, quelques jours, plusieurs mois, parfois des années. Pourquoi ? Les interventions artistiques sont des sources potentielles d'apprentissage et d'innovation, qu'il s'agisse de développer de nouvelles compétences ou de nouvelles manières de voir et de concevoir des produits et des services. La venue de personnes, de pratiques ou d'œuvres en provenance de ce monde « étranger » qu'est l'art peut élargir le répertoire des modes de pensée et d'agir de la culture d'une organisation en révélant des hypothèses implicites, en questionnant les comportements habituels ou en proposant des cadres de référence alternatifs. Quant aux artistes, ils ont eux aussi de multiples raisons d'entreprendre ce voyage dans une culture « étrangère » : créer avec et au sein d'un contexte inconnu, l'influencer, et, bien sûr, gagner de l'argent.

Le programme de Résidence d'artistes EUROGROUP CONSULTING est un exemple de ces interventions artistiques. Cependant, à la différence

de beaucoup d'autres, il a commencé sans objectifs précis. À son origine, il y a l'intuition d'un consultant selon laquelle l'interaction entre les mondes de l'art et de l'entreprise pourrait être intéressante et se révéler fertile pour l'entreprise, ses employés et les artistes. Par leurs pratiques, les artistes pourraient tendre un miroir à l'entreprise et permettre à ses employés de renouveler leurs perceptions d'eux-mêmes et de leur métier. L'interaction avec les artistes et leurs œuvres pourrait aussi ouvrir de nouvelles perspectives sur le contexte sociétal dans lequel l'entreprise évolue et ses employés vivent.

Il est rare de pouvoir observer ce qui arrive quand une entreprise dont le métier est d'intervenir chez des clients initie une intervention artistique en son sein. Alors qu'il n'y a pas d'objectif précis, cette nouvelle démarche génère-t-elle de l'innovation ? Et si oui, quelle type d'innovation ? Cherchant à répondre à ces questions, j'ai mené, entre 2008 et 2011, de nombreux entretiens auprès des employés, des artistes et de quelques experts extérieurs. J'ai assisté aux vernissages et j'ai lu leurs écrits avant d'envoyer, en janvier 2011, quelques mois après l'achèvement du programme, un questionnaire par Internet à tous les employés.

Les réponses collectées sont très diverses, et pour au moins trois raisons, cela n'a rien

de surprenant. D'abord, chacune des résidences a créé de nouvelles situations et de nouvelles œuvres. Chacun des artistes, à sa façon, en créant *in situ*, en remettant en cause l'usage de l'espace et en jouant avec des certitudes profondément ancrées dans le langage et les valeurs de la culture de l'entreprise, a perturbé les habitudes. Par l'accueil successif de quatre résidences, le projet a empêché que les employés ne s'habituent à une approche unique de « l'art contemporain » ou de « l'artiste conceptuel ». De fait, selon l'enquête, l'effet de « surprise » fut de loin l'aspect le plus souvent mentionné. Seuls 8 % des personnes interrogées indiquent ne pas avoir été surprises par les artistes ou par leurs œuvres. Ensuite, les employés d'EUROGROUP CONSULTING ne constituent pas un ensemble homogène : les hommes et les femmes viennent de milieux différents et ils ont des formations, emplois et intérêts variés. Seule une partie limitée des employés travaillent à la Tour Vista, siège social de l'entreprise, et ont pu régulièrement fréquenter les artistes et leurs œuvres, tandis que la majorité passent la plupart de leur temps chez leurs clients et n'ont eu que peu d'opportunités de voir les artistes au travail¹. Par ailleurs, si quelques-uns avaient une affinité antérieure avec l'art contemporain, d'autres l'ont développée au cours de la résidence. Un certain nombre, enfin, préfère d'autres formes de culture ou de loisirs. Une employée a estimé que 20 % de ses collègues étaient réellement intéressés par les résidences, que 10 % étaient contre et 70 % entre les deux. Le fait qu'environ un tiers des employés ait pris le temps de répondre à l'enquête semble confirmer cette répartition. Enfin, le contexte interne et externe de l'entreprise, dans lequel les résidences se sont succédées, a profondément évolué entre 2008 et 2011. La première résidence a commencé peu de temps après l'installation dans les nouveaux bureaux de la Tour Vista à Puteaux. C'était une période d'expansion, riche

1 Des consultants ont invité Barbara Noiret, troisième artiste en résidence, à les accompagner lors de missions, avec l'accord de leurs clients.

2 Les points de vue des responsables du projet et des artistes sont présentés ailleurs dans cette publication. De futurs articles les analyseront en détail.

de nouveaux projets et d'initiatives. Puis, fin 2008, pendant la seconde résidence, la crise financière mondiale a éclaté et ses effets se sont fait sentir dans l'entreprise pendant les troisième et quatrième résidences. Il était alors devenu difficile de générer de nouvelles missions, les employés ont dû accepter des sacrifices quant à leurs salaires et leurs bonus. Les recrutements étaient bloqués. Ils voyaient certains collègues quitter l'entreprise alors que des artistes arrivaient. Dans ce contexte, la décision de poursuivre le programme a suscité des réactions contradictoires. D'un côté, la colère et le dégoût : « À titre personnel, je trouve ahurissant de sponsoriser des artistes lorsqu'on impose un quasi gel des salaires. ». De l'autre, la fierté et le soulagement : « Selon moi, continuer les résidences au moment où nous bloquons les salaires à cause de la crise montre notre indépendance et la stabilité de nos valeurs. »

Étant donné la diversité des expériences générées par le programme de Résidence d'artistes et des opinions à son sujet, il m'est impossible d'en rendre compte de façon exhaustive. J'ai donc décidé de m'intéresser essentiellement au point de vue des employés² et j'ai choisi quelques éléments de mes recherches pour alimenter la réflexion chez EUROGROUP CONSULTING et d'autres organisations.

Le perceptible...

Chacune des résidences a permis aux artistes et aux employés de découvrir réciproquement leurs processus de travail. Elles ont toutes donné lieu à une production créative visible – et parfois audible. J'examine ici les effets manifestes du programme. L'un d'eux tient au fait que ce programme a été – et continue d'être – le sujet de nombreuses conversations. À une exception près, les 124 personnes ayant répondu à l'enquête indiquent qu'elles en ont parlé avec leurs collègues, 70 % avec leur famille et presque la moitié avec leurs clients. Dans l'enquête par questionnaire et lors des entretiens, plusieurs personnes soulignent l'intérêt des résidences par les échanges qu'elles

ont suscités sur d'autres sujets que le travail : « La Résidence d'artistes est un créateur de lien social à l'intérieur de l'entreprise ». La majorité des personnes interrogées indiquent que la Résidence les a aidé à mieux comprendre la culture de leur entreprise et jugent le programme bénéfique pour la vie collective. Le fait que, lors des enquêtes « A Great Place to Work » (enquête annuelle et internationale établissant le palmarès des entreprises où il « fait bon vivre ») menées en 2009 et en 2010, les collaborateurs citent fréquemment le programme de Résidence comme l'un des traits distinctifs qu'ils apprécient dans leur entreprise souligne également son importance. Néanmoins, le programme peut aussi révéler les tensions sous-jacentes de la culture de l'entreprise. Dans certains entretiens, les personnes qui « n'apprécient pas la valeur de la résidence » sont décrites comme « en décalage » avec la culture de l'entreprise. Quelques personnes interrogées témoignent d'ailleurs de ce sentiment d'être en décalage lorsqu'elles présentent leur point de vue critique comme « politiquement incorrect ». Quelques-uns expriment même du ressentiment au sujet de leur propre réserve à ce propos. Ainsi, l'un d'eux écrit que ce qu'il ou elle a le moins aimé est « le côté " On doit tous être fan car c'est de l'art ". Et si on n'est pas touché, on a l'impression d'être des ringards (et pourtant j'ai discuté avec les artistes et j'ai essayé de comprendre... Mais pourquoi je me justifie ?) ».

Un autre effet des résidences est la visibilité générée dans les médias, même si ses responsables insistent sur le fait que le projet n'était absolument pas conçu comme une opération de communication. Les médias ont en effet montré beaucoup d'intérêt pour cette initiative, ce que 90 % des personnes interrogées jugent bénéfique pour l'entreprise. Toutefois, quelques employés sont préoccupés par ce type de communication, s'interrogeant sur l'image ainsi véhiculée et se demandant si la presse ne considère pas cet à-côté comme finalement plus intéressant que le cœur de leur métier. Que cette visibilité médiatique importante ait été voulue ou non, appréciée ou non, la décision de mettre

fin au programme après quatre résidences a pris les collaborateurs et les observateurs par surprise : pourquoi s'arrêter alors que l'effet de communication est si positif ? Parce que c'était l'engagement initial, que quelque chose de nouveau peut désormais commencer – et doit apparemment commencer, puisque 40 % des répondants souhaitent que l'entreprise poursuive son dialogue avec le monde de l'art contemporain, 50 % répondant « peut-être » et 10 % étant contre.

Et l'imperceptible...

Mais avant de regarder ce qui pourrait suivre, examinons ce qui s'est passé. Lors des résidences, les employés ont pu parler avec les artistes – et plus de 50 % des personnes interrogées indiquent l'avoir fait avec le premier artiste (Igor Antic), plus de 40 % avec la troisième (Barbara Noiret) et les quatrième (Collectif 1.0.3) et 30 % avec le second (Renaud Auguste-Dormeuil) dont le projet, **Black Out**, requérait un travail essentiellement nocturne. S'ils étaient dans les bureaux au même moment, les employés pouvaient aussi regarder les artistes au travail. Comme un employé le souligne : « Il y a de la magie à être à proximité des artistes. Leur présence en résidence est d'une certaine manière une révélation du mystère. »

Les employés qui ont saisi l'opportunité de parler avec les artistes au sujet de l'art indiquent avoir souvent appris à apprécier l'art contemporain, un domaine nouveau pour eux. Plus de deux tiers des personnes ayant répondu au questionnaire considèrent ceci comme une conséquence positive du programme. Beaucoup s'enthousiasment pour cet enrichissement et cet apprentissage personnel, lesquels ne concernent pas seulement l'art en tant que tel. Les employés et les artistes ont aussi évoqué d'autres sujets de conversations, par exemple la notion de travail – qu'il s'agisse du leur ou de celui des artistes – ou la peur de l'échec – qu'il s'agisse des projets artistiques ou de leurs propres projets. Ce ne sont pas des sujets classiques de conversations au travail, surtout dans une entreprise française.

Lors du vernissage de l'exposition
REX (Retour d'Expérience)
de Barbara Noiret, octobre 2009



L'une des personnes interrogées indique d'ailleurs : « En France, on n'a pas le droit à l'échec ». L'un de mes interlocuteurs externes, qui connaît bien les écoles de commerce où EUROGROUP CONSULTING recrute, explique : « On demande aux étudiants de prendre des risques, mais ils ne sont pas autorisés à échouer. Les artistes, eux, créent avec les notions d'essai et d'erreur, ils apprennent des tentatives ratées ». Un artiste confirme : « Un échec va construire, il permet de rebondir ».

La décision initiale d'organiser quatre résidences, d'une durée moyenne de cinq mois, sur une période de deux ans et demi, a favorisé un processus de découverte par comparaison : les employés pouvaient comparer leurs représentations, conscientes et inconscientes, des artistes avec la réalité, comparer chaque résidence aux précédentes, et comparer leurs manières de travailler avec celles des artistes. Comme l'exprime l'une des personnes interrogées : « C'est un aspect

très intéressant de la résidence. Elle te met en face de ton alter ego ». Un autre explique : « Nous nous interrogeons nous-mêmes sur notre travail, nous nous demandons sans cesse ce que nous sommes... ». Le processus d'apprentissage a souvent été complexe à saisir : « L'artiste, grâce aux rencontres avec lui et son travail, nous a conduit à une nouvelle vision de nous-mêmes. Le résultat n'est pas palpable, il réside en chacun de nous. » Avec le temps, les perceptions ont évolué et certaines personnes ont découvert des similarités plus grandes et plus nombreuses qu'elles ne l'avaient auparavant imaginé. Un répondant emploie des termes particulièrement « sensuels » pour décrire le processus d'apprentissage advenu suite aux conversations avec et au sujet des artistes et à l'opportunité de les observer au travail : « Le rapport entre l'art et notre métier est devenu de plus en plus flagrant et intime au fil des interventions. »

Une autre manière d'examiner le processus d'apprentissage lié aux résidences d'artistes est de constater les attentes non comblées. L'une d'elles est mentionnée par les artistes comme par certains employés : chacun d'eux estime que l'autre s'est révélé beaucoup moins dur qu'attendu. Généralement, les artistes en furent soulagés. L'un d'eux indique par exemple : « J'attendais des réactions nettement plus agressives. Quand je présente mon travail dans des galeries, les questions sont bien plus âpres. » Il est évidemment possible que certaines critiques féroces exprimées par des employés à d'autres personnes n'aient pas été verbalisées aux artistes. Ce serait dommage car ceux-ci assurent trouver idées et motivation dans les réactions du public. En ce sens, un point de vue négatif est tout autant le bienvenu qu'une critique positive. L'un des artistes explique : « Une critique est quelque chose qui permet le dialogue ». *A contrario*, les employés soulignant qu'ils s'étaient attendus à un traitement plus dur ont tendance à le faire d'une manière négative, en suggérant que les artistes ont été trop doux : « J'aurais aimé être d'avantage bousculée ! J'ai trouvé les œuvres un peu "sages", les consultants auraient été prêts à un discours plus incisif sur leur monde. » Était-ce, comme quelques employés l'ont suggéré, parce qu'« on ne mord pas la main qui te nourrit » ? Ou bien, comme d'autres personnes le pensent, cette critique vient-elle plutôt du fait que les relations avec les artistes et les œuvres ont été insuffisantes, empêchant dès lors l'expérimentation de leur potentiel incisif ? Ou encore, ce besoin et cette attente d'une critique virulente n'est-elle pas « typiquement française », comme certaines personnes l'ont suggéré – de manière auto-critique – dans les entretiens ? Cet esprit acerbe, qui associe remises en cause de l'art et de soi-même, s'incarne dans l'impression de cet employé : « Cet art ne me touche pas et, quand il me touche, je ne l'aime pas. Alors, je me demande : suis-je trop classique, pas assez ouvert ? ». Ce double questionnement peut s'avérer être un tremplin pour faire progresser l'apprentissage – mais il peut aussi devenir un piège intellectuel élogant.



Barbara Noiret
 Au mur : **Planté de drapeau**, 2009
 Photographies contrecollées
 sur dibond, 40x60 cm chaque
 Au sol : **Propagande**, 2009
 Affiche, 76x58 cm. Vue
 d'installation, 22^e étage

Un apprentissage fortuit ?

Manifestement, les résidences ont été un sujet fréquent de conversation dans et autour de l'entreprise et les interactions avec les artistes et leurs pratiques semblent avoir stimulé un apprentissage personnel. À l'opposé, l'enquête ne semble révéler qu'un apprentissage organisationnel tout relatif. Aux questions « Est-ce que les résidences ont eu un impact sur votre manière de parler de votre travail ? » ou « de réaliser votre travail ? », la plupart des personnes interrogées répondent « non ». L'une d'elles ajoute que des questions de cet ordre sont très présomptueuses : « C'est extrêmement provocateur que de laisser penser que les résidences d'artistes peuvent avoir un quelconque impact sur ces points. » Néanmoins, dans les entretiens, plusieurs personnes indiquent qu'expérimenter ces résidences les a aidées à « changer de perspective. C'est comme réapprendre ce que nous faisons – ce que tu vois

Accrochage
du **Manifeste**
d'**EUROGROUP**
CONSULTING,
22^e étage,
janvier 2011



dépend d'où tu te situes, tu continues à faire la même chose mais d'une manière différente». Dans un entretien collectif, une employée fait l'hypothèse que les consultants pourraient, en principe, retirer quelque chose de cette expérience pour leur métier : « Je me disais : nous allons chez nos clients pour essayer de changer les choses, et nous avons Renaud *in situ*, qui essaye de faire advenir quelque chose, et il n'y arrive pas. Cela devrait nous faire réfléchir à ce que nous essayons de réaliser avec nos clients. » D'autres participants à cet entretien ont partagé cette proposition. Même si, à ce stade, cet apprentissage semble davantage potentiel qu'effectif. 35 % des répondants signalent néanmoins que la Résidence a modifié leur perception de leurs outils et des espaces de travail, notamment des *paperboards* qu'Igor Antic a détourné dans son œuvre **IA Value Network**, des ordinateurs représentés dans les **REX** de Barbara Noiret, et des bureaux, que tous les artistes ont mis en scène d'une manière inhabituelle.

À un niveau organisationnel, il est intéressant de noter qu'à la fin de l'année 2009, pendant le programme de Résidence, EUROGROUP CONSULTING a présenté sa nouvelle signature : « The Art of Mobilization ». Six mois après la fin du programme, la direction instaura un « Manifeste » donnant corps à cette signature. Celui-ci explique le processus et l'esprit de mobilisation que l'entreprise cherche à insuffler, soulignant l'importance de l'écoute et de la créativité, de l'innovation, du fait de prendre du plaisir à l'inattendu et de savoir « ciseler avec art les pratiques »...

Est-ce une pure coïncidence que de tels langages et concepts venus du monde de l'art émergent dans une entreprise au sein de laquelle des artistes sont au contact des employés, de leur travail et de leurs espaces – et réciproquement ? Affirmer une relation directe de causalité serait naïf ; cela signifierait une instrumentalisation et un contrôle de la présence de l'art que les responsables du projet, les artistes et les employés réfutent catégoriquement. Dans plusieurs entretiens et réponses écrites,

des employés ont souligné que ce programme de résidences a été entrepris dans un esprit désintéressé et que « l'art n'a pas à avoir de but ». Alors, que se passe-t-il quand l'art s'imisce dans une organisation ? Comment cela fonctionne-t-il ? D'abord, il est question d'*engagement*. Comme l'un des artistes le remarque : « Si les gens ne s'engagent pas, ne s'ouvrent pas eux-mêmes pour entrer dans le jeu, cela ne peut pas fonctionner ». Ensuite, il est question d'*émergence*. J'ai été frappée par l'utilisation récurrente de termes relatifs à la naissance pour décrire la manière dont les résidences ont favorisé l'émergence de l'innovation dans l'entreprise. Dans un entretien collectif, les participants se sont réjouis des possibles connotations sexuelles énoncées par l'un d'entre eux : « Il ne s'agit pas de chercher l'efficacité immédiate. Mais plutôt de planter une petite graine. » Lors d'un autre entretien, un employé décrit l'interaction comme un processus : « On est observé et de cette observation naîtra quelque chose. » Vers la fin du dernier entretien collectif, un employé a estimé que la Résidence « a accompagné l'accouchement » du « Manifeste », premier document décrivant EUROGROUP CONSULTING en termes affirmatifs, après des années de définition en creux (ce que nous ne sommes pas, ce que nous ne faisons pas).

Et un apprentissage corporel

À plusieurs reprises, les employés ont caractérisé la façon de penser et de parler d'EUROGROUP CONSULTING comme « nombriliste ». La plupart du temps, ils ont utilisé ce terme d'une manière auto-critique, pour définir un état d'esprit narcissique et trop auto-centré. Quelques-uns indiquent d'ailleurs que les artistes ont été d'une grande aide pour les détacher de cette tendance. *A contrario*, dans un entretien, le nombrilisme a été assimilé à l'écoute et la réflexion sur l'expérience, permettant au corps humain et à l'entreprise de ressentir ce qui arrive et ce qui pourrait arriver. Les artistes sont souvent vus comme des exemples pour ce type d'apprentissage. Est-ce que la présence

des artistes et les conversations avec eux peuvent également contribuer à réveiller la conscience de quelque chose qu'EUROGROUP CONSULTING, comme n'importe quelle organisation qui produit de la connaissance intellectuelle, a tendance à oublier : le fait qu'un être humain est aussi un corps ? Les membres du Collectif 1.0.3 décrivent leur démarche en termes corporels : « Plonger nos mains dans de l'eau boueuse, sans savoir ce qui s'y trouve, puis essayer d'en tirer quelque chose ». Barbara Noiret fait référence à son corps tout entier, se comparant à un caméléon : elle s'est fondue dans l'environnement pour l'explorer puis, grâce à un mouvement de retrait destiné à saisir l'essence de la situation, elle l'a exprimé dans ses œuvres. Quant à Igor Antic, il prend directement en charge la question du corps, notant son lien avec « les choses qui sont cachées, refoulées. En observant les consultants au travail, j'ai remarqué des choses qui permettent à la " machine " de fonctionner mais qui ne sont jamais officiellement présentes, qui ne sont pas verbalisées. Je me suis alors interrogé sur la place du corps dans l'entreprise. La vie sexuelle, l'échec, les frustrations, ces choses dont personne n'aime parler... ». Pourquoi cela importe-t-il ? Parce que, selon Igor Antic, « ces choses sont nécessaires à la vie collective. C'est ce qui rend les gens humains. »

En effet, une prise de conscience de la connaissance et de l'apprentissage corporel a eu lieu chez EUROGROUP CONSULTING. Le président d'Eurogroup Institute, une sorte de *think tank* créée par l'entreprise, a ainsi publié un livre sur la nécessité actuelle de rééquilibrer dans les entreprises l'intellect et la perception sensorielle [Hervé Juvin, *L'Avènement du corps*, 2005]. Dans un entretien, une personne explique : « Il s'agit de prendre en compte le corps, la demande des corps qui souhaitent qu'on fasse plus attention à eux ». Plusieurs employés ont exprimé des sensations corporelles nées au contact des œuvres dans les espaces de travail : l'odeur agréable du bois, le sentiment menaçant de défénéstration avec **Black Out**, le sourire au toucher d'un morceau de l'œuvre **Poka-Yoke**, le sentiment de dégoût et le choc en voyant son visage imprimé sur un billet de banque (**Rollywood version Money Pics**), la beauté

d'une sculpture éphémère de livres blancs. Mais la conscience de ses sensations est bien moins évidente que dans d'autres organisations que j'ai pu étudier, où mes interlocuteurs y font beaucoup plus souvent référence. J'ai notamment été frappée par le fait qu'aucun employé chez EUROGROUP CONSULTING n'a fait d'observations sur la manière dont d'autres corps – ceux de collègues ou de clients – ont pu ressentir les résidences et les œuvres.

Peut-être un élément de réponse réside-t-il dans cette métaphore qu'une consultante a utilisée. Pour elle, l'engagement des employés avec les artistes et leurs pratiques, c'est comme « demander à un sprinteur de s'arrêter brutalement, puis de recommencer à courir vite ». Courir vite est grisant. Mais c'est aussi épuisant et peu propice au contact avec d'autres personnes et d'autres univers. Percevoir ces signes – parfois faibles – peut s'avérer crucial pour comprendre ce qui se passe ou ce qui va arriver dans son contexte social et professionnel, ou dans l'entreprise d'un client. Cette métaphore de la course permettrait d'expliquer l'écart évident entre le fait de reconnaître l'importance du corps et le fait d'agir en accord avec cette connaissance. Il pourrait être enrichissant pour les projets futurs de l'entreprise dans le domaine de l'art contemporain d'amener les employés à expérimenter la valeur de chemins et de rythmes différents, davantage connectés aux sens physiques. Cela pourrait constituer une base pour répondre à cette question de certains employés : EUROGROUP CONSULTING aide-t-il ses clients à apprendre de cette manière ?

L'apprentissage sans effet « Waouh »

L'un des traits récurrents de nombreux entretiens et de l'enquête est l'absence d'effet « Waouh ». D'autres entreprises ont collaboré avec des artistes à la réputation établie ou acquis leurs œuvres. Les visites guidées de certaines collections d'entreprise ont montré l'impact que des artistes célèbres pouvaient générer, et les visites de galeries d'art contemporain

et de foires ont été parmi les activités les plus appréciées du programme d'accompagnement de la Résidence. Pourquoi EUROGROUP CONSULTING a-t-il choisi des artistes « jeunes » dont la reconnaissance dans le milieu de l'art et sur le marché est encore relative et non perceptible pour beaucoup des employés ? Dans un entretien collectif, tous ont été d'accord avec l'un d'entre eux affirmant : « Non, cela n'aurait pas été bon pour nous, les noms célèbres. Nous développons une démarche pépinière, cela doit être un échange. C'est ce qui nous convient ». Le danger de l'effet « Waouh » est qu'il a tendance à générer une sorte d'évidence, tandis que l'apprentissage et l'innovation naissent plus facilement d'un questionnement. L'un des artistes a suggéré que « pour les consultants, quand ça n'a pas de sens, ça n'a pas de valeur. Nous sommes pour eux des éléments perturbants ». Les relations avec les artistes, leurs pratiques et leurs œuvres offrent justement aux employés une opportunité pour expérimenter de nouvelles façons de créer du sens et découvrir de nouvelles formes de valeur. La diversité des réponses dans les entretiens et l'enquête suggère que la courbe d'apprentissage va se révéler longue et, dans certains cas, raide.

Rien n'est encore joué. Les employés peuvent continuer à expérimenter et à apprendre des résidences, même après la fin du programme. EUROGROUP CONSULTING a en effet acquis certaines des œuvres créées *in situ*. « Elles peuplent l'espace », indique une employée. Leur présence va faire revivre des souvenirs de la présence des artistes, des conversations et des sentiments éprouvés pendant les résidences. De plus, peu importe la fréquence avec laquelle chacun regarde une œuvre. Chaque interaction avec elle est une opportunité pour en découvrir un nouvel aspect et y réagir – émotionnellement, physiquement, intellectuellement – d'une façon nouvelle. Quand un consultant arrête de courir pour au moins un moment, l'irritation, le plaisir, la colère, l'amusement, la surprise, l'étonnement, l'apaisement – ou toute autre sensation –, née au contact de l'œuvre, offrira la possibilité de réfléchir différemment à une situation donnée. Les œuvres continuent également d'agir sur la culture de l'entreprise grâce

à un *story-telling* spontané et non encadré. Les employés présents aux moments des créations auront des histoires à raconter à leurs nouveaux collègues, des récits porteurs de messages sur ce qui arrive quand quelqu'un ose expérimenter une intervention dans cette entreprise, des récits qui vont incorporer les valeurs de l'entreprise, révélées et remises en cause par les résidences. Et, comme le suppose un employé lors d'un entretien, peut-être que dans quelques années, certains des artistes et leurs œuvres produiront leur effet « Waouh ». D'autres entreprises pourront alors envoyer leurs employés admirer cette collection. Les enverront-ils également pour s'inspirer de la manière dont EUROGROUP CONSULTING s'engage avec ses employés, ses clients et son environnement ?

Quelques propositions pour apprendre de l'expérience EUROGROUP CONSULTING

Les interventions artistiques en entreprise se sont répandues, et l'exemple d'EUROGROUP CONSULTING a attiré beaucoup d'attention. Qu'est-ce que d'autres organisations peuvent apprendre de la manière dont le projet a été mené ? Deux des aspects les plus significatifs résident dans l'esprit de l'initiative et dans son organisation.

Le souhait des organisateurs et des employés de prendre des risques, d'être guidés par la curiosité et de s'engager dans un partenariat avec les artistes me semble l'ingrédient clé pour ce type d'intervention artistique. Lors d'une résidence, les artistes prennent le risque de travailler sous le regard d'autrui. Renaud Auguste-Dormeuil a ainsi défini la double nature de la pression ressentie par un artiste en résidence : « se livrer et livrer l'œuvre ». Même s'ils commencent leur résidence avec une idée en tête, les artistes ne savent pas si celle-ci va fonctionner et certains d'entre eux ont délibérément choisi de débiter sans idée, cherchant l'inspiration à partir de l'expérience *in situ*. Est-ce que l'organisation est prête à partager ce risque ? Un membre du Collectif 1.0.3 utilise l'image du chemin

entre le monde de l'art et celui de l'entreprise, expliquant que si le management est seulement intéressé par le rôle décoratif de l'art et ne recherche que son propre intérêt, le chemin leur semble trop étroit pour pouvoir l'emprunter et entrer en résidence. Mais s'ils sentent que ce chemin peut s'élargir au cours du projet, ils s'engagent. La volonté de la direction d'EUROGROUP CONSULTING de s'embarquer dans un voyage dont le processus et le résultat ne peuvent pas être connus à l'avance montre alors la voie aux employés. Il importe ici de souligner que, pour ces derniers aussi, une résidence d'artistes implique des risques, le lieu du travail n'étant pas un territoire neutre. Dans un tel contexte, s'engager avec des artistes, leurs pratiques et leurs œuvres peut remettre en cause des barrières de protection et défier les identités. Une employée reconnaît la nécessité d'un désir mutuel : « C'est important que l'envie soit partagée par les deux côtés ».

Il faut également noter la manière dont le programme de Résidence d'artistes EUROGROUP CONSULTING a été mis en œuvre. Beaucoup de personnes interrogées indiquent qu'il ne s'agissait pas d'un projet imposé d'en haut, mais bien de l'initiative d'un consultant qui en a développé l'idée et l'a présentée à la direction. La plupart de ceux qui mentionnent cette organisation du projet la ressentent comme un trait positif de la culture de l'entreprise. D'autres, néanmoins, se demandent s'il n'aurait pas mieux fallu qu'un groupe d'employés, plutôt qu'un seul d'entre eux, initie le projet (comme cela a été le cas pour le mécénat de compétences d'Eurogroup Autrement). Ce qui me frappe dans cette manière de mener le projet est qu'elle relève, d'un côté, d'une approche classique pour générer de l'innovation dans les organisations mais qu'elle est, de l'autre, inhabituelle dans sa manière de rapprocher les mondes de l'organisation et celui de l'art.

L'aspect classique réside dans la combinaison d'un « sponsor » (Francis Rousseau) à la tête de l'entreprise, qui confère de la légitimité à l'idée nouvelle, et d'un « pilote » [« champion » en anglais] (Julien Eymeri) menant le projet.

Mes recherches antérieures sur l'innovation dans les organisations ont montré que toute nouvelle initiative échoue s'il y a uniquement un « sponsor » ou un « pilote » responsable pour la mettre en œuvre. La présence des deux est cruciale, comme l'ont reconnu les membres d'une autre entreprise de conseil inspirés par l'expérience et qui avaient envie d'initier un projet similaire. Ils ne sont pas allés jusqu'au bout de ce projet, car celui-ci n'a pas reçu un soutien fort du management – comme le fit Francis Rousseau –, et ils avouent qu'aucun d'entre eux n'était « assez passionné et compétent » pour le mener à bien.

L'aspect inhabituel de l'organisation du programme réside dans le fait que le responsable en interne du projet a collaboré avec un conseiller extérieur, le critique d'art Clément Dirié. Ce « tandem » a incarné le lien et la distinction entre les mondes de l'entreprise et de l'art, tout en permettant le rapprochement entre eux³. Pour mener à bien un projet comme la Résidence d'artistes, de nombreuses fonctions intermédiaires sont impliquées, du choix des « bons » artistes à l'établissement des cadres juridiques appropriés, de la traduction des codes culturels des deux mondes à l'accompagnement théorique pour éviter les incompréhensions et à la stimulation des réflexions et de l'apprentissage par le projet. Dans beaucoup de pays, dont la France, les organisations intermédiaires spécialisées permettant de remplir ces fonctions se multiplient. Mais EUROGROUP CONSULTING n'y a pas eu recours. La valeur particulière de la solution « tandem » retenue est qu'elle permet à chacun des mondes de maintenir son identité et son intégrité en s'engageant avec l'autre, cet équilibre étant perdu si le projet est conduit par quelqu'un ou une équipe venant d'un des deux mondes et accordant plus d'importance aux valeurs et intérêts de son propre univers.

Lors des entretiens, les artistes et les employés se sont fréquemment référés aux différentes manières par lesquelles le tandem les a aidés à trouver leurs voies vers l'autre monde, grâce aux conversations personnelles, à la newsletter et au programme d'initiation à l'art contemporain. « C'est un tout, ce n'est pas juste une résidence. » Les réponses aux questionnaires montrent que la newsletter a été perçue comme utile ou stimulante par la majorité des employés bien que certains se plaignent qu'elle ne donnait pas assez d'explications pour comprendre l'art conceptuel. Néanmoins, quelques personnes n'ont pas supporté d'être ainsi « guidées », criant : « Vous tuez l'énigme ».

La fonction de traduction entre les mondes de l'art et de l'entreprise implique un difficile équilibre entre, d'un côté, la satisfaction du souhait de décoder un monde étranger et d'en donner des explications et, de l'autre, l'importance de laisser de l'espace pour des relations non médiatisées avec l'artiste et l'art. Ce dernier implique de ne pas savoir, de ne pas comprendre – une situation que beaucoup de personnes trouvent inconfortable. Le malaise induit des demandes fortes à l'égard des intermédiaires pour remplir l'écart avec leur expertise, une tentation à laquelle ceux-ci n'ont pas toujours la force de résister. Dans des organisations dont la culture et la direction promeuvent les démonstrations du savoir (opposée à l'apprentissage) et des certitudes, le potentiel d'émergence de l'innovation est faible. Ressentir de l'inconfort à ne pas savoir crée un contexte favorable pour une façon qualitativement différente d'apprendre, opposée à l'addition cumulative de connaissance experte au niveau intellectuel. Un type d'apprentissage qu'EUROGROUP CONSULTING a eu l'opportunité d'expérimenter pendant le programme Résidence d'artistes. Un type d'apprentissage que les organisations ont besoin de comprendre et d'apprécier dans un monde complexe et changeant. Un type d'apprentissage que les artistes ont plus expérimenté que beaucoup d'autres professions.

3 Le tandem reçut le concours de conseillers extérieurs : la journaliste et critique d'art Elisabeth Couturier pour les visites

de musées, Anne-Valérie Delval, responsable de l'Espace d'art contemporain HEC, qui partagea son expérience.

Ambassadeur de l'art, anticorps, caméléon, structure élastique – Retour d'expérience des artistes

Entretien avec Igor Antic, Renaud Auguste-Dormeuil, Barbara Noiret et le Collectif 1.0.3, successivement en résidence entre janvier 2008 et juillet 2010

À l'évocation de votre résidence chez EUROGROUP CONSULTING, quelle impression vous vient immédiatement à l'esprit ? Quel en est votre premier souvenir ?

Igor Antic: Sans hésitation, le bâtiment. Le sentiment de spatialité et la dynamique qui règne au sein de l'entreprise m'ont tout de suite frappé. J'assimilerais volontiers EUROGROUP CONSULTING à une toile d'araignée en constante évolution. En arrivant ici, j'ai immédiatement noté la manière dont les consultants exercent leur métier dans un univers à l'instabilité permanente, où tout se redéfinit sans cesse. Les méthodes utilisées, la coexistence d'une multitude de visions, la capacité d'adaptation des collaborateurs, leur façon de créer des contenus et des représentations m'ont particulièrement intéressé.

Renaud Auguste-Dormeuil: Mon premier souvenir est très intuitif : il s'agit du premier rendez-vous avec Julien Eymeri et Clément Dirié. Lors de cette rencontre, ils ont formulé ce désir, tout d'abord surprenant, de faire advenir l'art dans un environnement non artistique. Ensuite, quand j'ai visité la Tour Vista pour la première fois, une certaine appréhension se mêla à ma curiosité. J'étais à la fois inquiet et très excité de réaliser une œuvre dans ce contexte précis, au sein d'un univers loin d'être conquis dès le départ. Même une réunion comme celle d'aujourd'hui, qui nous réunit des mois après nos résidences

respectives, produit chez moi un mélange d'excitation et d'inquiétude. En effet, l'univers de l'entreprise est une machine. Et comme, de notre côté, nous sommes des machines à produire de l'art, il se crée une confrontation logique de deux univers *a priori* différents, de deux manières de mettre en œuvre une ambition et des projets. Je voudrais aussi souligner l'importance du « contrat » passé : nous étions 100% maîtres de ce qui allait se passer, à la fois totalement libres et complètement responsables.

Barbara Noiret: Mon premier souvenir est bien sûr la visite des lieux. Je me suis sentie perdue, je ne savais plus où j'étais. À chaque étage, les espaces me sont apparus à la fois semblables et différents. J'ai plus tard « utilisé » cette impression première dans plusieurs de mes photographies. Puis, il y eut la première réunion à laquelle j'ai assisté. Celle-ci a renforcé ce sentiment flottant d'incompréhension. Je ne comprenais ni ce qui se disait, ni ce qui se passait. Ces expériences furent donc fondamentales et la suite de ma résidence s'en est nourrie.

Collectif 1.0.3: Ce qui nous a le plus marqué, c'est l'évolution de notre attitude vis-à-vis des lieux, de l'atmosphère. Venant en quatrième, nous avons eu une place privilégiée car nous n'avons ressenti ni crainte ni résistance de la part de l'entreprise. Sur le plan humain, tout était simple. Nous avons moins à lutter,

à nous justifier. Notre action au sein de cet univers était acceptée alors qu'Igor avait pu apparaître comme un OVNI se promenant et empêchant de travailler. En ce sens, l'inscription dans le temps est une dimension importante du projet. Au début, nous avons eu le « complexe du sous-marin » : nous étions là sans être vus. La première image que nous avons, c'est ce bureau que nous avons d'abord investi, cet espace clos dont nous fermions la porte. Nous avions besoin de nous retrouver avant de faire le grand saut et de commencer notre phase d'observation.

Barbara Noiret : Ce terme d'observation est intéressant. Mon comportement fut à l'inverse du vôtre : je me suis d'emblée mêlée au décor. Je m'installais dans les bureaux, comme une consultante. Vous, vous étiez moins discrets, en étant trois. De plus, je n'ai jamais eu d'espace attribué ; le nomadisme est une constituante forte de l'ensemble de ma démarche.

Comment qualifiez-vous votre relation avec les collaborateurs ?

Igor Antic : Il a d'abord fallu se débarrasser de tous les préjugés. Je n'étais ni un artiste *corporate*, ni un artiste venant avec un projet prédéterminé dont le but serait de perturber l'entreprise. D'une certaine manière, je me suis retrouvé « ambassadeur de l'art », comme chacun d'entre nous d'ailleurs. Il fallait systématiquement défendre l'art et les artistes, ôter les étiquettes. La réussite de nos résidences tient aussi à cela : avons-nous réussi à briser les clichés ?

Renaud Auguste-Dormeuil : Si l'on examine comment l'art est aujourd'hui véhiculé par les médias, il semble *people*, branché. *A contrario*, EUROGROUP CONSULTING, c'est la vraie vie, le monde du travail avec des enjeux, des profits et des pertes. Dans ce contexte, l'artiste n'est pas seulement le représentant d'un univers « arty ». Il est aussi porteur d'un projet de vie, d'un regard. L'un des objectifs sous-jacents à ma résidence était d'aller chercher les consultants pour les amener à l'art.

Collectif 1.0.3 : La question d'amener les collaborateurs vers l'art était moins prégnante pour nous. Notre préoccupation première était de

faire advenir l'art dans cet univers, en gardant en tête cette formule de l'artiste Robert Filliou : « L'art est ce qui rend la vie plus intéressante que l'art ».

Renaud Auguste-Dormeuil : De mon côté, j'ai beaucoup ressenti l'effet suivant : celui d'être un agent révélateur, un anticorps pénétrant dans l'organisation et qui en dévoile les composantes. Je n'étais pas là pour détruire l'organisme mais pour le révéler, ce qui a pu mettre au jour des conflits internes, des crispations.

Barbara Noiret : J'ai été un caméléon dans l'entreprise, une artiste à l'apparence sympathique mais dont le rendu fut perçu comme violent. J'ai beaucoup écouté les consultants, essayé de comprendre leur métier, pris la relation humaine très à cœur parce que le rapport aux autres fait partie de ma pratique. Souvent, les collaborateurs tentaient des rapprochements avec les artistes précédents. Pour se rassurer ? Pour « baliser » la notion d'art ? Pour comprendre notre engagement, un temps d'adaptation leur a été nécessaire. L'un de mes objectifs était de les accompagner pendant leurs missions. Au début, peu ont répondu à ma demande ; c'est délicat de proposer à des clients la présence d'un artiste, surtout dans un contexte de crise économique.

La Résidence a-t-elle influencé votre pratique ?

Barbara Noiret : La Résidence a confirmé ma façon de travailler : le fait de s'adapter à des contextes multiples, d'utiliser différents médiums, d'intervenir à un moment précis dans un contexte particulier. Néanmoins, j'ai expérimenté de nouvelles formes comme le son. C'est une pratique nouvelle qui se poursuit. C'était également la première fois que je me confrontais à l'univers de l'entreprise. Ce fut une expérience très prenante, nourrie de débats avec les consultants, devant les œuvres ou à la cantine. La place de la discussion s'est révélée cruciale.

Igor Antic : De mon expérience, j'ai retenu un petit quelque chose au niveau du rendu. Quand j'ai demandé à un consultant en quoi consistait son métier, il m'a ironiquement répondu : « Nous produisons du vent », puis s'est repris : « Nous produisons des idées

et essayons de les mettre en œuvre chez nos clients». Et moi aussi, ce que je laisse derrière moi, ce sont bien sûr des œuvres mais aussi de l'immatériel. J'ai une plus grande compréhension de ma pratique en ayant analysé la similitude entre l'artiste et le consultant. Cela m'a permis de réfléchir à la finalité de ma pratique : mon action reste et compte autant que mes œuvres.

Collectif 1.0.3 : Nous sommes sensibles à cette notion d'immatériel. Cela a un écho particulier dans notre travail. Ce que nous gardons et ce qui nous a influencé, c'est cette relation à l'immatériel. La vulnérabilité, l'intelligence, la capacité d'adaptation du consultant donne à son travail un caractère d'excellence. Il lui faut faire face à de multiples irrégularités et imprévus. C'est quelqu'un qui doit (se) jouer en permanence des codes. De notre côté, être un collectif en phase d'observation produit de l'instabilité permanente. Nous sommes rivés à notre point d'équilibre, celui qui nous permet d'avancer. Généralement, lors d'une résidence, il faut attendre le vernissage pour se confronter au regard du public. Ici, au contraire, plongés *in vivo*, il a constamment fallu tester l'élasticité de notre structure, mettre au point des mécanismes « d'attaques » et de « défense ».

Renaud Auguste-Dormeuil : Ce fut effectivement étrange de faire de l'art en public. Dans le cas d'une exposition, le public, venant de son plein gré, est presque déjà conquis. Ici, nous étions confrontés au monde du travail, un monde qui laisse peu de place à l'individu, à la parole. C'est le règne du collectif et du discours. Ma résidence a notamment consisté à établir un espace d'échange, de parole, à montrer que l'art est une pensée en mouvement. Elle m'a également rappelé la raison de mon engagement en art : je souhaite « changer le monde ». Nous travaillons avec cette volonté de changer le monde, avec l'utopie, ce qui n'est plus forcément le cas des jeunes artistes aujourd'hui. Selon moi, ils travaillent avec ce qui est déjà là, qu'ils ne remettent plus en cause. En quelque sorte, le monde de l'art a rattrapé le monde de l'entreprise ! Selon moi, il faut reconstruire du fantasme, recréer de l'utopie dans ces deux mondes, surtout après la crise.

Igor Antic : Je dirais que l'utopie aussi a changé. Dans le passé, on rêvait de solidarité. Aujourd'hui, l'utopie consiste à vouloir le succès personnel, une carrière fulgurante. Dorénavant, les gens rêvent éveillés. De plus, il ne faut pas oublier que nous sommes les héritiers de certaines théories. Le rôle de l'artiste est clairement différent de celui du manager. Le manager, c'est celui qui travaille, avec un statut social. L'artiste, c'est le rebelle ou le bouffon, celui qui crée la rupture, comme dans l'aventure de l'art moderne. Il y a une logique de confrontation permanente. La réconciliation n'est pas évidente mais la Résidence a permis à des artistes d'explorer des territoires nouveaux, *a priori* éloignés. De même, de plus en plus de managers s'intéressent à l'art car cela est enrichissant sur le plan conceptuel. Ce sont ces minorités qui permettent de dépasser les frontières établies.

Comment s'est déroulée votre résidence ?

Igor Antic : Je me suis laissé guider par ce que j'ai trouvé ici : les *paperboards*, les *slides*, le vocabulaire. Mon interrogation fut spécifique au cabinet de conseil EUROGROUP CONSULTING. J'ai été surpris par les espaces de travail, les manières de produire des contenus. L'une des questions récurrentes était : que fait un artiste ici ? Bien sûr, j'y répondais mais je n'ai rien montré jusqu'à l'exposition. Il y avait une dose de risque à agir ainsi.

Barbara Noiret : Pendant ma résidence, j'ai eu un rapport très immédiat à la création. Après chaque réunion à laquelle je participais, je créais une œuvre, que j'intitulais **REX** pour « retour d'expérience », et que j'envoyais aux autres participants. Produire des œuvres en continu, en flux tendu, fut difficile mais c'était ma manière d'exprimer ce que je vivais avec mes outils d'artiste. J'ai montré l'ensemble de ces « réactions à chaud » lors de l'exposition, en même temps que les œuvres créées pour l'occasion.

Renaud Auguste-Dormeuil : Ce qui est amusant, c'est qu'EUROGROUP CONSULTING, en tant que cabinet de conseil, n'a pas l'habitude de se retrouver en position d'acheteur ou de demandeur. Il a fallu convaincre de la nécessité de notre présence. Chaque artiste a, d'une certaine manière,



dû «se vendre». Si l'on poursuit la métaphore, l'exposition fut donc un «livrable». Pour moi, il était important que cette expérience soit plus une résidence d'art qu'une résidence d'artiste. Je n'ai pas lâché cette exigence de parler d'art, en occultant au maximum ma présence en tant qu'individu. Au terme de l'expérience, le vernissage devient alors une délivrance. Lors de ce moment à partager, je me suis senti libéré d'un poids. Néanmoins, il reste cette question : Est-ce qu'ils perçoivent mon travail comme de l'art ? Est-ce que ma présence a modifié leur environnement ? Certes, EUROGROUP CONSULTING a acquis des œuvres. Mais finalement, ne les a-t-on pas juste accrochées au mur ? Même si ces œuvres, à la différence de ce qui se passe dans beaucoup d'entreprises, ont été créées ici et ont donc une légitimité. C'est une différence de taille ! En tant qu'artiste, je ne suis pas capable d'évaluer l'effet de ces résidences sur EUROGROUP CONSULTING. Seul un collaborateur peut le faire.

Igor Antic : Dans mon cas, le vernissage – une vraie délivrance aussi – fut un moment très particulier. En effet, la voyante, avec laquelle

j'avais collaboré pour mon œuvre **Urgent et Confidentiel**, cette femme « à l'esprit cartésien » – c'est elle qui l'affirmait –, n'arrêtait pas de distribuer sa carte de visite. C'était elle, symbole de l'irrationnel dans un univers supposé rationnel, qui attirait tous les regards. Elle révélait l'inconscient de ce corps social.

Collectif 1.0.3 : Le vernissage fut ce moment pendant lequel nous avons présenté tout ce sur quoi nous avons travaillé pendant la Résidence. Ce fut le temps du bilan. Ce fut également une délivrance, doublée d'un joli moment humain. C'est souvent le dernier jour d'un projet que les relations s'intensifient. Nous avons ressenti une sorte de considération de la part de certains consultants. Beaucoup ont notre âge ou sont plus jeunes mais nous ne sommes pas dans la même situation sociale, économique, politique. Il y a eu un phénomène de curiosité. Beaucoup nous interrogeaient : comment vivons-nous ? Gagnons-nous notre vie ? Etc. Souvent, nous répondions que notre envie d'art était suffisamment forte et enrichissante pour vivre et surmonter les difficultés d'un choix, celui d'être artiste.

Renaud Auguste-Dormeuil: Le vernissage est un moment si important pour l'artiste. C'est le moment du dévoilement, où il accepte de se mettre à nu. Comme les consultants entraient dans la salle de réunion que j'avais investie comme espace de travail pour « juger » ce que j'étais en train de faire, je fermais souvent les portes. Au vernissage, j'ai ouvert les portes en grand. L'artiste n'a pas l'habitude d'être vu en train de travailler. Nos vernissages furent comme des mariages entre deux familles – celles de l'art et de l'entreprise – où la mariée – l'art – peut aussi bien ne parler à personne que se faire de nouveaux admirateurs. En un sens, EUROGROUP CONSULTING en est à son quatrième divorce et les mariées défilent...

Collectif 1.0.3: Pour nous, EUROGROUP CONSULTING est polygame! Il n'y a pas eu de rupture entre les résidences ni effacement des expériences précédentes. Étant les derniers, très habitués au partage du fait de notre nature collective, nous n'avons jamais cessé d'effectuer des croisements avec les résidences précédentes. Les consultants faisaient eux aussi des rapprochements, des comparaisons. Notre présence a toujours été située et envisagée dans la stratification.

Barbara Noiret: Mon vernissage fut encore un moment de production artistique puisque j'y organisai une performance avec un violoniste. Cela était la suite logique des REX, une réaction en direct à cette réunion d'un genre particulier: les consultants venaient à une réunion – le vernissage – à laquelle je les avais pour une fois conviés. Ce vernissage fut donc plutôt stressant!

Votre résidence vous a-t-elle permis de vivre l'actualité économique, notamment la crise, d'une manière particulière?

Collectif 1.0.3: Nous avons pris conscience de ce contexte tendu en assistant à la plénière de 2010, juste avant le début de notre résidence. C'était notre première rencontre avec EUROGROUP CONSULTING et ce nouveau public. L'atmosphère était pesante, plombée par des perspectives salariales pessimistes. Nous avons alors ressenti un malaise et nous aurions pu être vus comme des parasites. D'autant que nous étions trois, donc apparemment trois fois plus chers.

La crise a révélé des angoisses et des crispations. De notre côté, cela nous a demandé de l'exigence. C'est notamment pour cela que nous avons créé les sculptures éphémères. L'artiste se montrait ainsi au travail, dès le début de son immersion. Nous donnions à voir quelque chose, la partie émergée de l'iceberg. En même temps, nous étions là sans être vus, les sculptures étant une métaphore de notre position d'observateurs.

À l'aune de votre expérience, comment envisagez-vous le rapport art/entreprise?

Barbara Noiret: L'idée de faire des passerelles entre le monde de l'art et le monde de l'entreprise s'impose de plus en plus. En France notamment, avec la perte de vitesse de la puissance publique, il est salutaire que les entreprises reprennent le flambeau, deviennent mécènes et permettent aux artistes de développer leurs projets. De mon point de vue, j'ai été ravie de découvrir un monde nouveau, celui de l'entreprise et de vivre cette expérience. Cela m'a beaucoup apporté.

Igor Antic: Ce fut une expérience très positive pour moi. Il faut que des collaborations de ce type, atypiques, continuent à voir le jour car il y a aussi beaucoup de projets art/entreprise qui ne font que renforcer les différences ou qui ne débouchent sur rien.

Collectif 1.0.3: Il est nécessaire de contextualiser notre expérience. Si, dans dix ans, l'entreprise devient une autoroute pour l'expérience artistique, alors nous ne tenterons certainement pas l'aventure. (*Les autres artistes acquiescent.*) Comme c'est une expérience encore récente, il est possible d'optimiser l'intensité de la rencontre. En même temps, ce genre d'expérience crée toujours de la méfiance. Certains de nos amis nous ont mis en garde, affirmant que nous allions devenir des artistes *corporate*, instrumentalisés. Ce fantasme que mettre le pied dans l'entreprise signifie perdre son intégrité artistique est encore prégnant. Heureusement, la Résidence a prouvé le contraire.

Barbara Noiret: De plus, avoir décidé dès l'origine de ne faire que quatre résidences était selon moi la bonne parade à l'écueil possible de l'institutionnalisation. Et aussi de la banalisation.





Renaud Auguste-Dormeuil : N'oublions pas que les artistes ont toujours créé pour quelqu'un : la puissance publique, privée, religieuse, etc. En ce sens, EUROGROUP CONSULTING n'invente rien. En revanche, il faut être honnête : les conditions dans lesquelles nos résidences se sont déroulées sont très appréciables. Nous avons reçu des honoraires, un budget de production ; des œuvres ont été achetées. Il y a peu de structures qui proposent un tel accompagnement. De plus, il y a un réel confort à travailler avec un partenaire privé et à se sentir désiré. C'est précieux de sentir un tel engagement, surtout qu'il ne nous a jamais été demandé de justifier notre présence ni de rédiger des dossiers ou des notes d'intention pour expliquer ce que nous allions faire. Partout ailleurs, il faut toujours remplir des dossiers. Le monde de l'art est devenu administratif. Par ailleurs, demandons-nous ce que retire l'entreprise de cette expérience artistique ? Certainement, quelque chose en termes de communication mais est-ce utile à l'entreprise ? L'art est-il utile à l'entreprise ?

Barbara Noiret : EUROGROUP CONSULTING n'a certainement pas la réponse mais a proposé d'en débattre et de faire avancer les idées.

Collectif 1.0.3 : Et cela sans jamais avoir ni certitude ni objectif quant au résultat, un peu comme des artistes qui initient un projet.

Renaud Auguste-Dormeuil : Ce qui est intéressant dans nos expériences, ce n'est pas tant la création puis l'acquisition des œuvres que la résidence en elle-même, son processus, cette présence de l'œuvre d'art et de l'artiste en train de faire de l'art. Peut-on produire de l'art dans l'entreprise ? C'est une réelle question à se poser, avec des répercussions humaines, économiques.

Barbara Noiret : Quand on examine les relations art/entreprise, l'une des questions récurrentes est celle de la liberté de l'artiste. Qu'est-ce que tu as fait ? Qu'est-ce qu'on t'a demandé de faire ? Chez EUROGROUP CONSULTING, rien. Nous n'avons eu aucune obligation. Ce fut un espace de liberté avec bien sûr

les contraintes internes à l'entreprise. Et comme le disait Renaud, ce fut également un espace de confiance car nous n'avons jamais eu à présenter à l'avance ce que nous allions faire. Je travaille toujours *in situ* et quand une structure me propose de réaliser quelque chose en me demandant aussitôt ce que je vais faire, je suis toujours très étonnée. C'est un contresens !

Igor Antic : Bien sûr, se pose aussi la question de la récupération, de l'utilisation de ce que tu crées. Je pense que l'art n'est pas une matière si facilement récupérable. Comment veux-tu récupérer l'immatériel et l'impalpable d'une expérience comme la nôtre ?

Renaud Auguste-Dormeuil : Effectivement, même si tu peux avoir l'impression de travailler pour l'autre – ce qui est également le cas quand tu évolues dans la sphère publique –, il faut se dire que l'autre – en l'occurrence, EUROGROUP CONSULTING – travaille aussi pour toi. Une expérience comme celle-ci bénéficie aussi bien aux artistes qu'à l'entreprise.

Igor Antic : Oui, et également aux consultants si nous avons pu leur instiller l'importance, l'intérêt de l'art. Dans mon cas, c'était très amusant. J'avais décidé de laisser s'exprimer la créativité des consultants. Ils prenaient le temps de me parler, de me proposer des directions, des solutions à mes questionnements. Pendant ma phase d'immersion, ils m'ont aidé à comprendre l'entreprise tout en exprimant leur potentiel créatif. Je leur ai donc permis d'exprimer quelque chose qui n'est d'habitude pas montré, valorisé. J'ai l'espoir qu'ils utilisent ce potentiel créatif à un moment donné de leur parcours. La nature de l'art réside beaucoup dans ce mouvement réflexif : faire croire que l'art existe, qu'il est nécessaire, que c'est une recherche incessante. Si nous savions ce qu'était véritablement l'art...

Barbara Noiret : Nous aurions tout compris et nous arrêterions !

Entretien réalisé le 17 janvier 2011.





La Résidence d'artistes

EUROGROUP CONSULTING

janvier 2008-juillet 2010

Textes de Clément Dirié, critique d'art
et commissaire d'expositions
Conseiller artistique de la Résidence d'artistes

Les relations entre l'art contemporain et le monde de l'entreprise et de l'économie forment un champ désormais largement défriché, travaillé, discuté et expérimenté par les artistes comme par les entreprises. Expériences, publications, conférences et colloques se succèdent et donnent l'impression qu'il s'agit – ou qu'il s'est agi pendant les années 2000 – d'une figure nécessaire, quasi obligée, pour le renouvellement et la réflexion des sphères artistique et économique. Ces relations sont anciennes et certaines démarches emblématiques (Renault, Lhoist et Deutsche Bank) restent des figures tutélaires de la pensée dans ce domaine. Néanmoins, toutes les expériences ne se valent pas et leur diversité révèle un fossé dans la compréhension, l'engagement et les attentes des entreprises vis-à-vis de la création contemporaine. Entre la collaboration pour la réalisation d'un produit, la création d'un prix, la stimulation des équipes par le détour de l'art ou l'instauration d'un dispositif de dialogue entre les mondes de l'art et de l'entreprise, les différences sont patentes et les critères de valorisation variés.

Résolument, EUROGROUP CONSULTING s'est lancé dans l'expérimentation en initiant, en 2008, la Résidence d'artistes. Son caractère non cadré et inédit en fait, encore aujourd'hui, une démarche singulière et reconnue dans le paysage art/entreprise. En optant pour

un dispositif essentiellement destiné aux artistes et aux collaborateurs, le cabinet de conseil s'est préservé de la tentation communicante et de l'instrumentalisation de l'art par l'entreprise.

Véritable carte blanche, la Résidence a laissé libre cours à quatre artistes ou groupe d'artistes. Leur désir évident de s'immerger dans un contexte *a priori* inhabituel et l'envie de porter l'art au-delà de son périmètre traditionnel ont permis le succès de la rencontre, si ce n'est celui de l'adhésion. Si chaque artiste a pu expérimenter, selon ses propres modalités, un univers auparavant inconnu, de même, chaque collaborateur a pu, s'il le souhaitait, rencontrer l'art et les artistes sans qu'il soit question de prosélytisme ni d'obligation de participation. Par la succession de multiples profils artistiques, chacun a pu être touché par une pratique singulière et constamment nouvelle, qu'il préfère les jeux de langage d'Igor Antic, la réflexion conceptuelle de Renaud Auguste-Dormeuil, l'attention aux espaces de travail de Barbara Noiret ou le mode collectif de création des 1.0.3. Chacun de ces artistes développe une pratique artistique originale qui existait avant la Résidence et se poursuit depuis. Son séjour dans l'entreprise constitue une étape cohérente de son parcours. Une étape qu'il peut revendiquer et qui a été accompagnée par la production d'œuvres et la publication d'un catalogue.



Les billets de l'œuvre **Rollywood version Money Pics** du Collectif 1.0.3 sur le mur d'un open space, juillet 2010

Les artistes ont transformé, chacun à leur manière, un univers normé, régi par des codes plus ou moins implicites, en un espace de possibles et de matérialisation de la pensée. Transformation d'une salle de réunion en atelier de création manuelle (Igor Antic), métamorphose d'une autre salle de réunion en environnement perceptif et visuel (Renaud Auguste-Dormeuil), introduction de la forme « performance » dans l'univers de l'*open space* (Barbara Noiret), mise en place d'une médiation énigmatique (Collectif 1.0.3) sont autant de propositions destinées à bousculer les regards et les attentes et à créer des œuvres autonomes, au croisement d'un contexte de production et de réflexions artistiques.

À l'issue de chaque résidence, EUROGROUP CONSULTING a choisi d'acquérir la plupart des œuvres produites et de les exposer à l'endroit même où l'artiste les avait accrochées pour son exposition. Ainsi, en plus d'être les expressions de la pensée d'un artiste, toutes les œuvres – quel que soit

leur médium – deviennent les témoignages d'une expérience commune. À mille lieux de la décoration, leur présence revêt un sens pour l'artiste comme pour les collaborateurs. Ces œuvres symbolisent une rencontre entre deux univers, la volonté d'EUROGROUP CONSULTING de ré-articuler, dans le respect de chaque partie prenante, les relations entre les mondes de l'art et de l'entreprise.

Pages précédentes :
L'atelier-bureau
d'Igor Antic,
salle Nabucco,
22^e étage, mai 2008

Barbara Noiret
Vista Out/In, 2009
Diptyque, photographies
contrecollées sur
aluminium,
90x60 cm chaque
Vue d'installation,
salle Traviata,
22^e étage

Renaud Auguste-Dormeuil
**I Was There, Power Black
Out, January 30, 2009**,
Paris, 48°53'02.94"N_02°
14'55.25"E", 2009
Tirage lambda sous Diasec
monté sur aluminium,
203 x 109 cm
Vue d'installation,
salle Figaro, 22^e étage

La salle Carmen avec
l'œuvre **Monsieur
Prudence** du Collectif
1.0.3, juillet 2010



Igor Antic

À la rencontre des consultants, et de leurs codes de langage

Janvier–Juin 2008

« En arrivant, je me suis aperçu qu'il me serait impossible de comprendre cet environnement dans sa globalité. Il me fallait fonctionner à l'intuition. Mon travail a consisté à révéler aux collaborateurs ce dont ils ne se rendent pas compte, à leur permettre un "deuxième temps". Ce qui m'importe, c'est de révéler ce que le terme de créativité représente pour l'artiste et le consultant. La Résidence est un échange, une interaction intellectuelle et comportementale qui peut parfois découler d'une provocation ou d'une remise en cause. La recherche d'un consensus n'apporte rien. L'harmonie ne donne pas forcément grand-chose alors qu'un petit conflit... »

Né en 1962, Igor Antic fut le premier artiste en résidence. Présent de janvier à juin 2008, il a présenté en juillet l'exposition **Cabinet de consultation** où quatre œuvres (**Urgent et confidentiel**, **Poka-Yoke**, **IA Value Network** et **Orgasmigramme**) donnaient à voir son expérience au sein du cabinet, offrant un miroir décalé et décadant de l'entreprise.

Adeptes convaincus de la création *in situ*, Igor Antic est venu sans projet ni idées préconçues, passant ses premiers mois en immersion complète. Électron libre, muni, comme chacun des artistes, d'un badge, d'un ordinateur et d'une carte de cantine, il a assisté à des réunions et des séminaires, côtoyant presque quotidiennement les collaborateurs. Il s'est particulièrement attaché au langage spécifique du conseil et aux outils de représentation visuelle (*paperboards*, *slides*, graphiques). À partir de mai, il s'est installé dans une salle de réunion pour la transformer en atelier, seul lieu de production matérielle dans une tour consacrée à la production immatérielle de contenus. Ses œuvres s'inspirent, s'approprient ou détournent des éléments du paysage *corporate* pour en donner une lecture particulière, entre ironie et révélation. Pour en dessiner un portrait « inconscient » que son regard néophyte et décalé a pu saisir. Aux collaborateurs étonnés de sa compréhension et de sa restitution, Igor Antic répondait : « Ce que vous voyez est une partie de ce que j'ai retenu afin de réaliser les œuvres. C'est une certaine réalité qui n'est pas nécessairement celle que vous connaissez. Dans mon travail, il n'est jamais question de la vérité. Je donne à voir une image partielle, forcément transformée, de la vérité. »

Commentaires d'œuvres

En haut à gauche, **Urgent et confidentiel**, 2008, détail. Photographie, 80 x 100 cm, d'un ensemble de cinq photographies

En haut à droite, **IA Value Network**, 2008. Structure en acier, paperboards, lettres adhésives, 260 x 360 x 90 cm
Vue d'installation, 22^e étage

En bas, **Poka-Yoke**, 2008
16 objets, bois, peinture, lettres adhésives, dimensions variables
Vue d'installation, 22^e étage

Urgent et confidentiel, soit une consultation particulière au sein du cabinet de conseil : la prédiction par une voyante de l'avenir d'un projet mené à la SNCF. Si, pour anticiper le futur, un consultant doit faire appel à son intuition et aux outils à sa disposition (hypothèse permettant de faire émerger de manière rationnelle des scénarios, vocabulaire technique, outils graphiques), une voyante vise les mêmes objectifs mais y aspire par des moyens différents, voire opposés. Avec cet ensemble de cinq photographies de marcs de café « sous-titrés » par les prédictions de la voyante, Igor Antic met ironiquement en œuvre ce parallèle :

« Je souhaitais créer un point d'intersection entre deux méthodes qui proposent, chacune à leur façon, une vision du futur ».

Œuvre de transition entre l'intérieur et l'extérieur grâce à la longue-vue et à sa structure mobile aux dimensions des fenêtres, **IA Value Network** fait le lien entre les univers du conseil et de l'art. Pour cela, Igor Antic s'est emparé de *paperboards* qu'il a titrés avec des phrases mi-corporate, mi-poétiques. Grâce à une démarche de condensation des langages visuels et écrits de l'art et du conseil, l'outil du consultant fait son entrée dans le domaine de l'art, comme composition abstraite et « inutile ». « Air de Paris et gaz de France », « Propale pour un tableau figuratif » mêlent plusieurs types de langage et télescopent deux réalités parallèles, créant un effet burlesque, déplaçant le regard et les perceptions.



C'est quelqu'un qui semble être beaucoup en retrait mais qui est très important, un peu comme un électron libre. Comme un grain de sable qui déverrouille une situation, qui fait fonctionner la machine. Cette personne est unique. Elle pourrait travailler sur plusieurs projets à la fois. C'est aussi quelqu'un qui domine les réunions professionnelles. Je vois des discussions en langues étrangères.

Je vois dans la tasse de cette personne comme un monument, comme une flamme, quelque chose qui ressemble à la Statue de la Liberté, mais c'est peut être autre chose, liée à un voyage. Je vois quelque chose du côté du feu. La notion de vitesse, de l'oxygène, de quelque chose de volatil, qui s'envole est présente. Je vois de nouveau les yeux et ce côté triangulaire. On me parle de trois têtes, d'une structure en forme de cœur ou de pyramide inversée, une structure à trois départements. Peut-être un déménagement de locaux ou du personnel. Il est possible que sur un projet, il y ait une, voire deux personnes qui sortent.





Renaud Auguste-Dormeuil

Questionner la place de l'art dans l'entreprise

Octobre 2008–Février 2009

« L'originalité de la Résidence réside dans cette envie, hautement politique, de penser et de permettre l'expression de l'art dans l'entreprise. En assumant le rôle de l'art et en accompagnant sa présence dans l'entreprise, même quand cela est source de tensions, la Résidence assume ses responsabilités initiales et permet à l'artiste non de justifier sa démarche mais de parler directement d'art à un public exigeant. Par ailleurs, je me suis rendu compte d'un mouvement parallèle inverse entre la démarche du consultant et celle de l'artiste. Le consultant travaille sur le réel et souhaite le changer, sans pour autant vendre de l'utopie, alors que l'artiste ne désire pas changer le réel mais montrer qu'il est possible de le regarder autrement, peut-être en y réinjectant du rêve, ou en tout cas de l'affect. Chacune des démarches propose des expressions et des solutions à sa mesure et en fonction de ses objectifs. »

Renaud Auguste-Dormeuil, né en 1968, deuxième artiste en résidence, a élaboré un projet sur le long terme : **Black Out**, inspiré par sa perception de l'univers de l'entreprise et la situation géographique de la Tour Vista. Après la prise de possession en octobre 2008 d'une salle de réunion totalement métamorphosée en environnement visuel et perceptif, il a entrepris de faire disparaître, nuit après nuit, les lumières éclairant Paris. Plongée dans le noir, la salle Figaro devenait le lieu d'un *work in progress*, un espace temporairement annexé au monde de l'art.

Rythmée par une série de conférences et de rencontres avec les collaborateurs, sa démarche radicale et conceptuelle a fait naître un débat sur la place que l'art pouvait prendre dans l'entreprise et a mis en valeur la temporalité d'un projet. Au terme de la Résidence, en février 2009, lors du vernissage, il était alors possible d'expérimenter le dispositif et de savoir si l'artiste avait ou non réussi son pari fou de faire disparaître Paris. Depuis, seule une photographie, installée sur le « lieu du crime », matérialise l'expérience et l'émotion suscitée par **Black Out**. « Avec cette photographie, je souhaitais créer une nouvelle image qui soit différente de celle qui a pu être vue pendant

les cinq mois de **Black Out**. Elle est comme le négatif du projet, son empreinte renversée. C'est l'œuvre produite par la chambre noire installée en salle Figaro. Elle souligne aussi ce fait que l'art, comme EUROGROUP CONSULTING, fabrique de la création immatérielle. En détruisant **Black Out** et en ne laissant qu'une empreinte différente de ce que les gens ont pu expérimenter, je fais appel au récit, à la parole, à l'intime. Pour parler de **Black Out**, les collaborateurs ne pourront que solliciter leur mémoire et leurs souvenirs. »

Commentaire d'œuvre

De haut en bas :
Mur extérieur de la salle Figaro présentant la documentation et les travaux préparatoires à **Black Out**.

I Was There, Power Black Out, January 30, 2009, Paris, 48°53'02.94"N_02°14'55.25"E, 2009
Tirage lambda sous Diasec monté sur aluminium, 203 x 109 cm

Un collaborateur expérimente **Black Out** pendant la « Black out Party » du 28 novembre 2008

La photographie **I Was There, Power Black Out, January 30, 2009, Paris, 48°53'02.94"N_02°14'55.25"E** est l'unique témoignage de la résidence de Renaud-Auguste Dormeuil. En effet, à l'issue de celle-ci, le dispositif conçu par l'artiste a été démonté, après qu'il ait fixé sur pellicule le « Black Out » de Paris, objectif de son *work in progress* de plusieurs mois. *I Was There...* est ainsi le négatif du projet, la photographie prise par cette *camera obscura* qu'était provisoirement devenue la plus belle salle de réunion d'EUROGROUP CONSULTING.

Pendant toute la durée du projet, les collaborateurs pouvaient suivre son déroulement en venant rencontrer l'artiste en salle Figaro, à la fois atelier et environnement artistique. Ils pouvaient également consulter le mur extérieur de la salle, devenu le « carnet de bord » de l'expérience. Affichant éléments de compréhension, d'inspiration et de documentation, destinés à mettre en évidence et à expliquer le processus en cours, ce mur devenait le double dense et surinformé d'un intérieur radical et minimal.





Barbara Noiret

Aux côtés des consultants, Tour Vista et en mission

Avril-Octobre 2009

« La Résidence m'a conduite à mettre en place une méthode artistique, au regard des méthodes de travail de l'entreprise. Comme pour chacune de mes résidences, les ressources du lieu et de ce qui s'y passe ont inspiré ma manière de travailler, ont déterminé les conditions de production de mes œuvres. De plus, l'aspect relationnel de la Résidence est pour moi essentiel. Pendant six mois, j'ai accompagné des consultants en mission presque quotidiennement. Je n'ai pas été déçue, ni du point de vue humain ni du point de vue artistique. C'est là que réside à mes yeux l'intérêt de cette Résidence, dans le quotidien, l'échange et le partage que l'art peut générer. »

Troisième artiste en résidence, Barbara Noiret, née en 1976, a commencé son immersion avec une idée en tête : observer le quotidien des consultants Tour Vista, mais aussi en mission. Pour ce faire, il lui a fallu convaincre des collaborateurs de l'emmener chez leurs clients pour qu'elle puisse s'apercevoir de leur mobilité et mieux appréhender la nature de leur métier : l'intervention dans une autre entreprise. À partir de ces expériences, elle a réalisé plusieurs œuvres (**REX, Communautés, Propagande, Planté de drapeau, Postes de travail**) présentées lors de son exposition **REX (Retour d'EXpérience)** en octobre 2009. Ces œuvres témoignent de son regard sur le métier de consultant et de sa réflexion sur la manière dont le corps social et intime prend possession de l'espace.

Une autre facette de son immersion a consisté à arpenter sans cesse, l'appareil photographique en bandoulière, les locaux du cabinet ainsi que l'environnement immédiat de la Tour Vista. En résulte un ensemble de photographies (**Vista In/Out, Vista Out/In, Dans l'art, on est plutôt dans l'être**) qui documente d'une manière faussement objective et vraiment renouvelée le contexte de l'entreprise, jouant des échelles, des perspectives et de l'uniformité des espaces de travail. Elle explique : « La double lecture parcourt l'ensemble de mon travail. Créer une ambivalence entre l'esthétique et le dérangeant, sans oublier l'humour, m'intéresse particulièrement. Cela permet de jouer avec le lisse et le complexe, l'ambiguïté et aussi d'explorer ce médium photographique que j'utilise beaucoup. La plupart de mes photographies sont des instantanés, pour lesquels

je n'ai touché à rien de la scène photographiée. C'est le regard, l'arrêt sur image qui fait œuvre. » Enfin, fidèle à son goût pour la performance, elle a proposé pour le vernissage **Partition pour une routine**, environnement sonore et action *live*, qui a, pour la première fois, introduit l'art vivant chez EUROGROUP CONSULTING.

Commentaires d'œuvres

En haut à gauche, **Dans l'art, on est plutôt dans l'être**, 2009. Photographie contrecollée sur Dibond, 80 x 120 cm
Vue d'installation, 21^e étage

En haut à droite, **REX**, 2009
Photographie contrecollée sur aluminium, 36 x 50 cm

Au centre, **Vista In/Out**, 2009.
Diptyque, photographies contrecollées sur aluminium, 60 x 90 cm chaque

En bas, **Partition pour une routine**, 9 octobre 2009
Installation sonore et performance, salle Carmen, 22^e étage
Violoniste : Patrick Chemla

Issus des nombreuses prises de vue de Barbara Noiret et de ses déambulations à l'intérieur comme aux alentours de la Tour Vista, les deux diptyques **Vista In/Out & Vista Out/In** forment les portraits architecturaux de l'entreprise, accrochés à proximité immédiate visuelle de leur contexte de production. L'œil de l'artiste a reconnu dans des objets hétérogènes – salle du courrier, tour informatique, architecture de La Défense – des formes similaires, alliant le microcosme au macrocosme, des réseaux de différentes échelles et natures.

À partir d'une réunion en interne destinée à élaborer une proposition commerciale (« propale » dans le vocabulaire des consultants), Barbara Noiret a composé **Partition pour une routine**. Diffusée dans une salle de réunion

vidée de ses meubles, cette bande-son, mémoire immatérielle du lieu, crée un environnement sonore troublant dont nous ne comprenons pas tout de suite les enjeux. À l'occasion du vernissage, l'installation sonore a été activée à deux reprises par une performance. Pendant deux fois dix minutes, un violoniste est venu improviser en contrepoint de la bande-son, créant un dialogue entre deux partitions différentes.





Collectif 1.0.3

Le fonctionnement d'un collectif au sein d'une entreprise

Février-Juillet 2010

« Le dispositif de résidence fut autant un contexte d'observation et de production qu'une situation influant sur notre propre mode de fonctionnement en tant qu'artistes œuvrant au sein d'un groupe. Nous avons l'impression d'avoir proposé une rétrospective miniature, une cartographie de notre travail à la teneur assez narrative. Alors qu'un certain caractère hermétique et un vocabulaire plastique très sec – dont nous sommes conscients et que nous entretenons – caractérisent notre travail, cette résidence a permis l'arrivée d'une corporéité dans notre œuvre. De même, c'est la première fois que nous enregistrons la *Conférence équitable*, que nous la figeons, alors que nous l'avons déjà jouée plus d'une dizaine de fois. Est-ce dû à l'univers du conseil et de l'entreprise ? »

Initiée en février 2010, la quatrième et dernière résidence fut incarnée par le Collectif 1.0.3, formé par Anne Couzon Cesca, Arnaud et François Bernus, nés en 1978 et 1974. Pendant ses mois d'immersion, le Collectif 1.0.3 a poursuivi ses réflexions sur les formes de l'organisation humaine, l'archivage et la notion de réseau, cette fois-ci appliquées à un contexte de création immatérielle où la mise en réseau et l'échange de données jouent un rôle important. Il explique : « Nous avons utilisé les outils des consultants (le serveur, les ordinateurs, le "coaching") pour nous approprier leur univers et en donner notre expression. Avant toute chose, il nous fallait collecter de l'information – cette étape est chez nous essentielle, constitutive de notre démarche – avant de passer à la matérialisation de notre expérience. » Il a également offert aux pratiques de l'entreprise le miroir d'un fonctionnement collectif, appliqué ses protocoles de travail à un environnement jusqu'ici inconnu et mis en place une communication énigmatique au service d'une série de sculptures éphémères de livres blancs, venues peupler les étages de la Tour Vista.

En juillet 2010, le Collectif 1.0.3 a présenté l'exposition **Specimen** qui réunissait sept œuvres : **Rollywood version Money Pics**, **MIN (Module d'intervention nomade) Spirit ou Opportunity ?**, **Monsieur Conscience & Monsieur Prudence**, **La Conférence équitable mise à nu par ses consultants, même**, **Planiscope version Eurogroup Consulting**, **Cosa Machina 4, 5 et 6** et **Menuet**. Installations *in situ*,

œuvres participatives, vidéos témoignant de la manière dont le dialogue s'est tissé avec le monde du conseil, toutes ces œuvres dessinent un portrait à la fois sensible et technique des ressources humaines, architecturales et immatérielles du cabinet.

Commentaires d'œuvres

En haut,
Cosa Machina 4,
2010. Technologie
lenticulaire, 90x90 cm

Au milieu, **Planiscope
version Eurogroup
Consulting**, 2010
Tirage diasec
contrecollé sur
aluminium,
225 x 150 cm. Vue
d'installation, salle
Don Juan, 22^e étage

En bas,
Rubato, 2010
Triplum, 2010
Sculptures éphémères
de livres blancs,
Vues d'installation,
17^e et 18^e étages

L'organisation des fichiers y reflète la structuration de la pensée, du travail et des archives. En effet, la taille d'un fichier est fonction de son degré d'enfouissement dans le serveur. « Fait main », d'une taille inédite mais nécessaire pour contenir les milliers de fichiers du serveur, ce planiscope met également en scène la place de l'individu dans le collectif, du singulier dans l'ensemble ainsi que le fonctionnement en réseau – en labyrinthe ? – de l'information.

Cosa Machina 4 reprend l'animation informatique présente à l'écran quand un ordinateur « travaille ». En effet, celle-ci matérialise le temps d'attente lors du chargement de fichiers. L'utilisateur se repose pendant que l'ordinateur réfléchit. Ici, ce temps d'attente est métamorphosé en temps de passage puisque la technologie lenticulaire requiert, pour s'animer, le passage du spectateur devant l'animation visuelle.

Nouvelle émanation du MISMA (Module d'intervention de sauvegarde de méthodologies artistiques), le **Planiscope version Eurogroup Consulting** est le report du contenu du serveur du cabinet à la date du 10 février 2010. Son point de départ : « desktop », à partir duquel s'élabore l'arborescence. À la fois sauvegarde de la mémoire de l'entreprise et double numérique de sa création immatérielle, il s'avère être un portrait collectif et contemporain d'EUROGROUP CONSULTING.



Ouvrage publié à l'occasion de la Résidence d'artistes EUROGROUP CONSULTING organisée Tour Vista, siège d'EUROGROUP CONSULTING, entre janvier 2008 et juillet 2010.

La Résidence d'artistes EUROGROUP CONSULTING est un programme d'accueil pluriannuel dans les locaux de l'entreprise. Elle vise à une meilleure connaissance réciproque des mondes de l'art et de l'entreprise. Elle offre un espace de travail et des moyens de production à chaque artiste ou groupe d'artistes invité. À l'issue de chaque résidence, une exposition, accompagnée d'une publication, présente les œuvres créées pendant les mois d'immersion. EUROGROUP CONSULTING se réserve la possibilité d'acquiescer tout ou partie des œuvres réalisées dans le cadre de chaque résidence. La participation à la production des œuvres ne fait l'objet d'aucune contrepartie en nature.

Pour accompagner la Résidence et permettre aux collaborateurs de se familiariser avec l'art contemporain, un programme de sensibilisation à l'art de notre temps intitulé Open your Eyes/Open your Mind a été mis en place : création d'une bibliothèque proposant ouvrages et revues de référence, organisation de séminaires de sensibilisation ouverts à tous les collaborateurs (visites de musées, galeries, collections d'entreprise en France et en Europe), création d'outils et d'actions de médiation (conférences, newsletters, cahier de vacances).

Initiée avec Igor Antic (janvier-juin 2008), la Résidence d'artistes EUROGROUP CONSULTING s'est poursuivie avec Renaud Auguste-Dormeuil (octobre 2008-février 2009), Barbara Noiret (avril-octobre 2009) et le Collectif 1.0.3 (février-juillet 2010).

Chacune de ces quatre résidences a donné lieu à une exposition – **Cabinet de Consultation** pour Igor Antic, **Black Out** pour Renaud Auguste-Dormeuil, **REX (Retour d'EXpérience)** pour Barbara Noiret, **Specimen** pour le Collectif 1.0.3 – et à un catalogue documentant l'immersion et le projet de chaque artiste, disponible sur simple demande. Ce cinquième catalogue propose un regard rétrospectif sur l'ensemble des résidences en revenant sur son fonctionnement et en proposant des éléments de bilan.

La Résidence d'artistes EUROGROUP CONSULTING tient à remercier toutes les personnes qui ont accompagné le projet depuis décembre 2006, notamment Ariane Berthoin Antal, Élisabeth Couturier et Anne-Valérie Delval.

Nos remerciements vont bien évidemment aux artistes pour leur engagement, leur regard et leur présence tout au long du projet.

Pour toute information et pour demander les catalogues édités à l'occasion de chacune des résidences : residencedartistes@eurogroupconsulting.fr

Création graphique : La Lune Rousse

© Ariane Berthoin Antal et Clément Dirié pour leurs textes
© Courtesy Galerie In Situ/Fabienne Leclerc pour les œuvres de Renaud Auguste-Dormeuil (www.insituparis.fr), Galerie Frédéric Giroux pour les œuvres de Barbara Noiret (www.fredericgiroux.com, www.barbara-noiret.com), les artistes pour les œuvres de Igor Antic et du Collectif 1.0.3 (www.unpointzeropointois.tk).

Crédits photographiques :
Alain Goulard sauf pour les pages
28h : Igor Antic ; 29b, 31h et 39b : Collectif 1.0.3

EUROGROUP CONSULTING
Tour Vista
52-54, quai de Dion-Bouton
92806 Puteaux Cedex
01 49 07 57 00
www.eurogroupconsulting.fr