Art Thinking : une méthode pour créer de l'improbable (quand le probable devient inacceptable)

Sylvain Bureau

Professeur ESCP - sbureau@escp.eu

« Je crois profondément qu'il faut espérer l'inespéré, ou du moins espérer dans l'improbable. » Edgar Morin

Mise en scène par Andy Warhol dans ses fameuses sérigraphies, la bouteille de Coca-Cola symbolise la puissance d'un modèle de société. Son projet : produire de la certitude. Partout sur la planète, le Coca-Cola offre un standard reproductible à l'infini, un goût, une couleur, une saveur et un packaging invariables. Aucune erreur au regard d'un standard de production dont on est certain qu'il sera respecté. Cette certitude, consommée à raison d'1,9 milliards d'unités chaque jour dans plus de 200 pays, est indifférente aux cultures et aux territoires. Avec ces *natures mortes* de la modernité, Warhol montre comment la massification du certain s'est déployée au-delà des biens matériels pour toucher les univers culturels. On se souvient de ses Elvis Presley et de ses Marylin Monroe. En ce début de 21ème siècle, grâce à l'intelligence artificielle, le phénomène s'amplifie. Les grands acteurs du numérique vendent, par la collecte et l'analyse d'immenses quantités de données, toujours plus de certitude.

Mais cette société de la certitude est aujourd'hui ébranlée par des phénomènes inédits. De la pandémie de Covid-19 à la crise écologique, la simple optimisation de modèles du passé mène, en toute probabilité, à la catastrophe. Les chiffres des scientifiques nous le démontrent chaque jour un peu plus : nos manières de produire et de consommer sont destructrices pour nos milieux de vie et ont des conséquences dramatiques pour l'espèce humaine. D'ici quelques années, si rien n'est fait, tous les secteurs seront touchés et les entreprises ne pourront maintenir leurs modèles d'affaires du fait des ruptures climatiques, technologiques et sociales. Devant ces défis, l'option la plus rassurante consiste à faire plus de ce que l'on faisait avant : fabriquer toujours et encore de la certitude. On surveille plus, on contrôle plus et on subventionne comme jamais les systèmes productifs passés. Le problème : depuis le rapport Meadows (1972), on sait que le modèle économique actuel produira l'effondrement de notre monde. La société de la certitude est certaine de sa perte, et pourtant, rien ou presque ne change. Alors que faire ?

Et si on se tournait un peu plus vers l'art ? Les artistes jouent avec l'inconnu. Les plus grands nous offrent, non pas de la certitude, mais des œuvres improbables qui questionnent les critères de jugement d'une œuvre et les finalités de l'art. Les premières toiles cubistes étaient invraisemblables. Elles ne respectaient en rien les codes de l'époque. Elles n'offraient pas tant un progrès qu'une autre manière de penser. Elles venaient prolonger l'histoire de l'art en la réinventant. Dans ces cas-là, l'improbable c'est le scandale : il fait peur et attaque des positions établies. Et puis, on finit par l'apprécier et de nouveaux critères de jugement du beau, du sacré, du vrai s'imposent. Cette fabrique de l'improbable propre aux mondes de l'art, est dorénavant accessible pour les non artistes grâce à l'Art Thinking. Fondée sur plusieurs années de recherche, cette méthode permet de *créer de l'improbable avec certitude*. Tout comme le Design Thinking a permis de penser le design pour les non designers ; l'Art Thinking permet à des non artistes de comprendre le potentiel des pratiques artistiques d'avant-garde pour les mobiliser dans des contextes qui dépassent les mondes de l'art.

Cette méthode intéresse trois publics. En premier lieu, les dirigeants et managers qui désirent faire transformer leurs organisations (entreprises, administrations, associations…) afin de faire face aux ruptures écologiques, socio-économiques et technologiques. Elle est également pertinente pour les étudiants et les salariés qui veulent se préparer au monde de demain en développant leurs capacités créatives, notamment pour compléter des machines toujours plus performantes. Enfin, l'Art Thinking est utile aux profils dits « créatifs », amateurs ou professionnels (artistes, designers, entrepreneurs, chercheurs…) qui souhaitent enrichir leur expertise et découvrir de nouvelles pratiques.

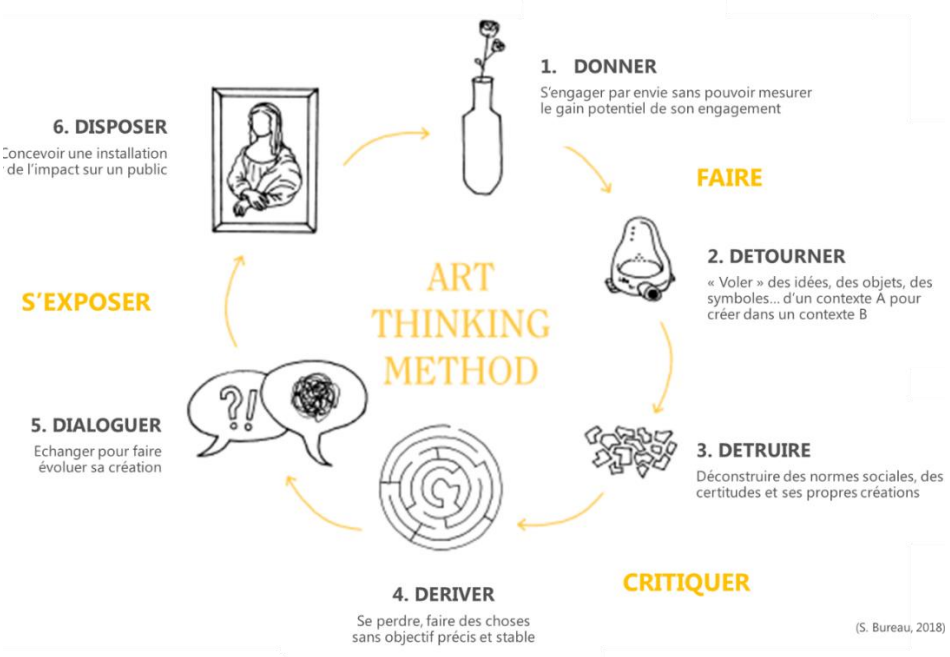
Dans ce papier, nous présentons de façon synthétique la méthode ainsi que le *séminaire Improbable* qui permet de maîtriser l'Art Thinking.

1. L'Art Thinking : éléments de définition

« L'art est ce qui rend la vie plus intéressante que l'art. » Robert Filliou

Peu importe que vous soyez ou non créatif, en suivant la méthode Art Thinking, vous pouvez générer une situation à laquelle vous n'aviez jamais pensé et qui n'existe pas encore. Cette nouvelle situation improbable pose une question inédite qui permet d'interroger nos systèmes et le *statu quo*. Cette nouvelle question offre alors la possibilité d'aller au-delà de ce qui est et d'envisager d'autres possibles. Cette méthode agile se structure autour de 3 grandes phases – faire, critiquer et exposer – et 6 pratiques – donner, détourner, détruire, dériver, dialoguer et disposer.

Schéma 1 : le cycle de la fabrication de l'improbable



2. Faire pour penser

« Vivre, c'est avant tout agir, agir sans compter, pour le plaisir d'agir. » Emile Durkheim

La création émerge par l'action. Une action hésitante mais une action tout de même. Faire est l'acte premier de la création. Cela requière dans un même mouvement de donner et de prendre aux autres.

2.1. Donner ou de l'utilité de l'inutile

Le don est « un des rocs humains sur lesquels sont bâties nos sociétés. » Marcel Mauss

De la bande à Picasso du Paris de la Belle Epoque, à la PayPal Mafia de la Silicon Valley, l'acte fondateur est un défi, un jeu, une envie de créer. Ces créateurs donnent de leur temps, de leur passion, de leur talent sans pouvoir mesurer la valeur qu'ils pourront en retirer tant l'incertitude est grande. Ces dons obligent et fabriquent du lien : Picasso et Braque s'inspirent mutuellement, Apollinaire défend leurs œuvres, Daniel-Henri Kahnweiler les vend. Sans ces amitiés, pas de génie créatif. Sans être totalement gratuit ni purement utilitaire, cette pratique hybride est au cœur de la construction des relations de

travail et d'échanges qui façonnent les possibles. Loin des mythes de l'artiste totalement désintéressé et de l'entrepreneur utilitariste, le don, première pratique de l'Art Thinking initie et structure le cycle de création de l'improbable.

2.2. Détourner : quand la création c'est du vol

« Ceux qui ne veulent imiter personne ne créent jamais rien. » Salvador Dali

La création se nourrit de créations. Tout est à « voler », tout est à prendre. Seuls les bons élèves n'osent pas s'approprier les œuvres canoniques. Les créateurs savent qu'il faut respecter, étudier, aimer les grands auteurs mais aussi et surtout qu'il faut les compléter, les détester, les dépasser. Une création ne vit pas sans descendance, sans être récupérée, repensée, détournée. Le détournement consiste à utiliser une création existante afin de (re)créer une proposition originale : on prend un objet dans un cadre A et on le déplace dans le cadre B où il n'est pas supposé être. Ce *déménagement* produit une nouvelle situation qui vient perturber la normalité. Cet usage n'est pas un plagiat si la création est utilisée avec un propos différent. Duchamp prend un urinoir, le retourne, y appose une signature (R. Mutt) et place l'objet dans une exposition à New York en 1917 en le présentant comme une œuvre : *Fontaine*. C'est une rupture dans l'histoire de l'art car ce simple geste interroge les critères de jugement en art : faut-il qu'une œuvre soit belle, techniquement difficile à faire, réalisé avec des matières nobles ? De son côté, Mark Zuckerberg détourne les photos des trombinoscopes des étudiants d'Harvard pour en faire le jeu en ligne *Facemas*h en 2005. Trois mois plus tard, le *Facemash* devient le Facebook. Les grands créateurs sont de grands déménageurs : ils déplacent des objets, des idées, des symboles, des gens pour réinventer les cadres de l'expérience.

3. Critiquer pour créer sans *brainstomer*

« Les œuvres d'art (…) sont toujours des marques idéologiques. » Hans Haacke

Les grandes créations se structurent autour de visions politiques qui requièrent plus qu'un *brainstorming* avec quelques *post-its* de couleurs.

3.1. De la créativité à la destructivité

« Tout acte de création est d'abord un acte de destruction. » Pablo Picasso.

Pour être créatif, il faut être destructif. En art comme en entrepreneuriat, on doit détruire des objets de nature variée : certains sont immatériels quand d'autres sont physiques ; certains sont dirigés vers la société, quand d'autres sont dirigés vers sa création. A partir de ces distinctions, il est possible de caractériser quatre pratiques : le désapprentissage, la déconstruction, l'obsolescence concurrentielle et la subversion. Le *désapprentissage* implique une remise en question de soi : ce que l'on a appris dans sa famille, à l'école, dans d'innombrables situations sociales qui structurent nos façons de penser et d'agir. La *déconstruction* se produit quant à elle quand la matérialité de l'œuvre prend forme, il faut la remettre en question, la déconstruire pour qu'elle progresse. Une innovation radicale produit de son côté l'*obsolescence* de l'offre des acteurs établis car elle modifie les règles du jeu concurrentiel et les attentes des clients. La dernière forme de destruction est la *subversion* : une activité qui attaque les institutions établies. La destruction porte ici sur des normes, des valeurs et des règles défendues par des systèmes d'autorité (Etat, Eglise, grandes entreprises…).

3.2. Dériver : le plus court chemin pour créer

« La formule pour renverser le monde, nous ne l'avons pas cherché dans les livres mais en errant. » Guy Debord

Dans un contexte fait d'incertitudes, le plus court chemin pour créer est la dérive. Cette dérive n'a rien d'une trajectoire chaotique. En français, la notion de dérive illustre parfaitement cette ambivalence. Le mot renvoie en effet à cette situation où l'on sort de la rive mais aussi à cet objet qui permet au bateau d'être dirigé. La dérive est donc tout à la fois un processus qui amène là où l'on ne pensait pouvoir aller mais aussi un moyen de fabriquer du sens au fur et à mesure du cheminement.

Dans un premier temps, vous créez avec ce que vous avez à disposition : votre personnalité, vos connaissances, vos réseaux. Vous ne cherchez pas à atteindre un objectif mais à mobiliser vos moyens pour produire des effets. Ce mode de raisonnement risque ceci étant de limiter les possibles car ils structurent l'univers d'action à partir d'un existant. Les créateurs savent se jouer de ces structures en manipulant le hasard grâce à des déplacements qui forcent les rencontres. Les Situationnistes, et en particulier Guy Debord, l'avaient bien explicité avec leurs dérives au sein de grandes villes. Avec la dérive, on prend un taxi quinze minutes à l'ouest et on découvre un autre Paris. Par cette dérive, on sort de ses chemins habituels, on échappe au conditionnement. Ne vous laissez par porter. Allez par-delà les routines et les habitudes pour construire de l'improbable en dérivant.

4. S'exposer pour se trouver et transformer

« Une œuvre d'art est une signification incarnée. » Arthur Danto

S'exposer c'est faire naître, par sa création, une rencontre entre l'intime et l'universel.

4.1. Dialoguer avec soi et les autres pour faire émerger sa création

« La crise que provoque Manet est essentiellement une crise du langage esthétique : les gens ne savent plus comment en parler. » Pierre Bourdieu

La création n'est, dans un premier temps, qu'un « monstre », soit un ensemble de « notes, pensées, brouillons recueillis au hasard des lectures, conversations, minutes d'insomnies, recherches… qui doit servir de matière première à l'œuvre »[1]. Le *monstre*, forme improbable par excellence, fait réagir : étonnement, incompréhension, peur, rejet, excitation, envie, admiration... Il produit des réactions en chaine qui viennent le transformer pour le rendre plus audible, précis, appropriable ; au moins par certains publics. Il faut organiser ces dialogues ; et parfois les fuir pour se nourrir du silence. Où dialoguer vous ? Avec qui ? Selon quelles règles ? Du café Flore pour des intellectuels français comme Jean-Paul Sartre et Simone de Beauvoir aux accélérateurs de start-ups, les échanges sont toujours localisables dans des lieux spécifiques (même dans un monde numérique).

Si les entrepreneurs développent des argumentaires explicites qui visent à convaincre les investisseurs, les artistes sont souvent plus énigmatiques. Ils ne révèlent pas clairement le sens de leurs œuvres pour laisser le mystère fabriquer de nouvelles idées. Mais finalement, au-delà de ce que disent les créateurs, les publics interprètent toujours. Ils inventent de nouvelles significations, de nouveaux usages pour tenter de s'approprier cet improbable qui perturbe le sens et les mots. Comment parler d'un appareil qui permet d'écouter de la musique dans la rue au Japon quand le Walkman de Sony est lancé ou alors plus récemment des monnaies virtuelles ? De la même façon, dans les mondes de l'art, il a fallu beaucoup de débats pour qualifier les premières œuvres des avant-gardes. Les impressionnistes, les cubistes, les fauvismes ont trouvé leur portée par les dialogues, souvent vifs, avec les critiques.

[1] Guitton, J. (2003). Le travail intellectuel. Paris, Aubier.

4.2. Disposer son œuvre pour produire de l'impact

« C'est le regardeur qui fait l'œuvre. » Marcel Duchamp

La création existe par l'interprétation. Quelle signification sera retenue ? Comment la création va-t-elle être utilisée ? Loin d'être un problème en soi, la polyphonie (l'existence de plusieurs interprétations, parfois contradictoires) devient une force pour apprendre et faire évoluer le travail. C'est une formidable occasion de découvrir de nouvelles façons de penser au projet, d'accueillir le public. De l'esthétique relationnelle dans le champ artistique à la méthode Lean Start-Up dans l'univers entrepreneurial, le récepteur se fait acteur de la création.

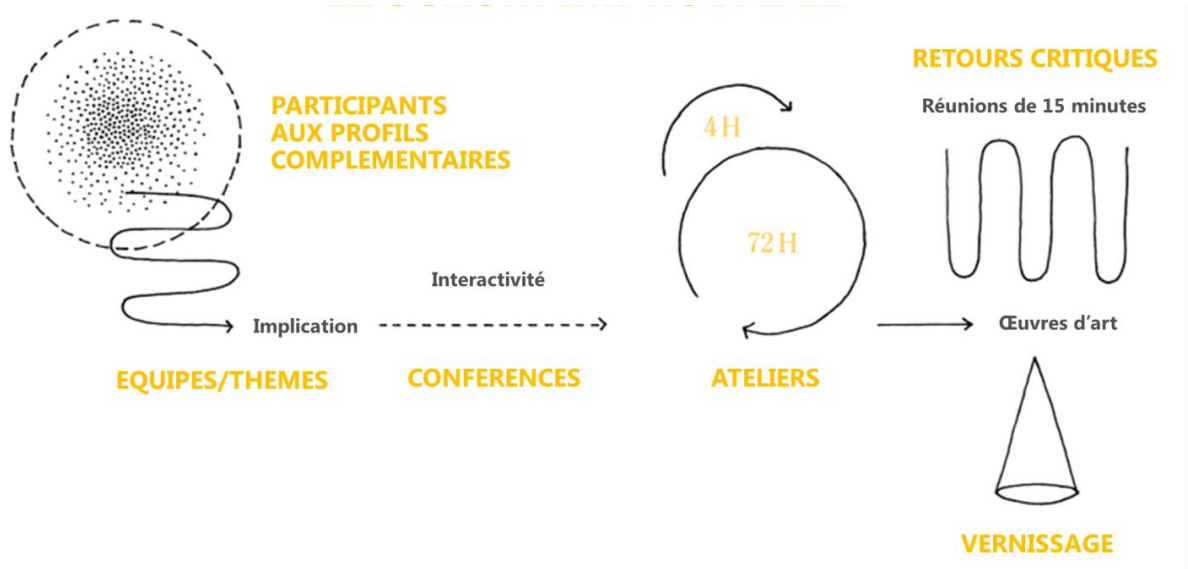
Pour cette raison, il n'est pas possible de penser une création sans concevoir le dispositif d'exposition : ce que l'on met en avant ou en retrait, la façon dont on introduit et positionne la création, dont on accueille l'audience... Un bon dispositif aide à permettre la rencontre entre l'intimité du créateur et l'universalité qui touche l'autre (utilisateurs, clients…).

5. Improbable : un séminaire pour apprendre l'Art Thinking aux impacts multiples

« Le créateur par excellence est celui dont l'action, intense elle-même, est capable d'intensifier aussi l'action des autres hommes, et d'allumer, généreuse, des foyers de générosité. » Henri Bergson

Improbable est un séminaire de 48 heures à 72 heures qui permet d'apprendre l'Art Thinking. Il est structuré en 6 sessions qui introduisent les 6 pratiques de la méthode : donner, détourner, détruire, dériver, dialoguer et disposer. Plus qu'une formation, ce séminaire est une expérience de vie formatrice durant laquelle les participants apprennent à fabriquer de l'improbable qui change leur monde. Ils le font une fois mais peuvent le refaire grâce à la méthode Art Thinking qu'ils ont apprise. Les cycles d'itérations (avec conférences, ateliers et retours critiques) se font sur un rythme très rapide et permettent d'optimiser la production créative. Si le résultat des œuvres est imprévisible, les étapes, et les comportements durant le processus sont quant à eux prédictibles grâce à la méthode.

Schéma 2 : la production de l'improbable durant le séminaire d'Art Thinking



5.1. L'Art Thinking : une introduction aux méthodes agiles et au leadership entrepreneurial

"L'artiste [comme l'entrepreneur] cherche. Il ignore le chemin qu'il empruntera pour atteindre son but. L'artisan [comme le manager], emprunte des voies qu'il connaît pour aller vers un objet qu'il connaît."
Pierre Soulages

Le séminaire forme aux méthodes agiles et au leadership entrepreneurial. Il aborde des notions clefs comme l'incertitude, le risque, l'agilité, l'effectuation, le bricolage, le prototypage, la résilience, la sérendipité, le réseautage, la gestion des conflits et des émotions, le leadership… Grâce à trois projets de recherche, nous avons montré son impact positif pour apprendre à entreprendre avec à la fois un effet sur la maîtrise de connaissances et de techniques mais aussi sur la confiance en soi quant à ses capacités à faire et à créer. Voici quelques retours de participants sur le séminaire :

Patrick Chapuis, **CEO CANON France** - *Improbable, Paris, 2018*
« J'ai été très impressionné par les œuvres d'art créées. Le séminaire Improbable a permis à nos managers de questionner leur cadre de référence et de développer leur leadership entrepreneurial ».

Taizo Son, **CEO MISTLETOE** (entreprise de Capital Risque emblématique en Asie) – *Improbable, Tokyo, 2018*
« L'Art Thinking est tellement pertinent comme méthode. C'est un must have pour toute personne qui souhaite entreprendre ! Nous avons besoin de plus de solutions improbables pour relever les défis de notre monde et créer de l'impact ! L'Art Thinking peut y contribuer ».

Nathalie Balla**, CEO LA REDOUTE -** *Improbable, Paris, 2017*
« Endroit fantastique, équipe incroyable, mentorat excellent ! L'exposition Improbable La Redoute était bluffante ! Bravo pour cet accomplissement impressionnant ».

Matthieu Godefroy, **MEMBRE DU COMITE DE DIRECTION BANQUE PALATINE -** *Improbable, Paris, 2018*
« Au début, je pensais que le séminaire Improbable n'était qu'une expérience de teambuilding. Finalement, c'était bien plus que cela ! Depuis, l'Art Thinking m'a aidé à gérer les nombreux défis dus à la pandémie de Covid-19 ».

Isabell Schastok, **MANAGER CAPGEMINI INVENT -** *Improbable, Berlin, 2020*
« L'atelier Improbable fournit de nombreuses idées qui sont très pertinentes pour ma propre pratique de consultante. J'ai été vraiment surprise par le nombre de connexions que j'ai pu faire - et combien il peut être amusant de créer l'avenir en utilisant l'Art Thinking ».

Urzula Richet, Directrice Marketing **ORANGE BUSINESS SERVICE -** *Improbable, Paris, 2015*
« En tant que Directrice Marketing je connais bien sûr les théories de Marketing mais ce que propose justement Improbable, c'est de nous sortir de ces théories, trop loin de ce monde agile de l'entrepreneuriat et des startups, en nous ancrant dans l'expérimentation. Nous acceptons l'inconnu, nous créons notre propre créativité ».

Johanna Pestour et Valentine Foussier, co-fondatrice de **MAMIE FOODIE -** *Improbable, Paris, 2014*
« Improbable a été un catalyseur pour nous. L'œuvre que nous avons proposée a été un premier jalon vers la création de notre startup Mamie Foodie. Notre œuvre, Street Fools, a contribué à nous faire avancer dans notre projet entrepreneurial et à fonder Mamie Foodie ».

Alizée Reynaud, **Chief Growth Officer THEODO -** *Improbable, Paris, 2013*
« Improbable a été un excellent moyen d'expérimenter des méthodes agiles à travers la création artistique ».

5.2. L'Art Thinking : un complémentaire aux méthodes agiles en design et en business

« J'ai osé peindre la corrida parce que je la connaissais bien (…) Cette relation est absolument nécessaire (…) ce thème était dans mon sang, il sortait de ma vie elle-même. » Fernando Botero

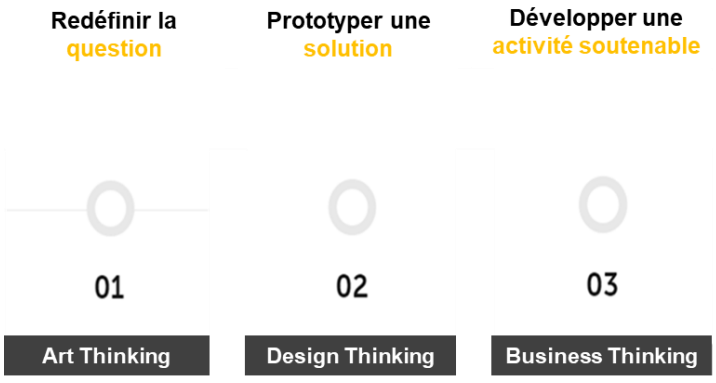
Aucune œuvre artistique ne saurait être totalement séparée de son créateur. De la même façon, aucune création entrepreneuriale ne peut grandir sans l'engagement et l'implication pleine et entière

de son fondateur. De très nombreuses recherches ont d'ailleurs montré l'importance du lien entre la passion des créateurs et la raison d'être d'un projet (Sinek, 2009). Pourtant, les méthodes agiles traditionnelles se focalisent sur le marché, les clients et les utilisateurs. Qu'il s'agisse du *Design Thinking*, du *Lean Startup* et du *Business Model Canvas*, l'essentiel est de comprendre le besoin des autres. L'adaptation entre le produit et le marché (*product-market fit*) reste l'objet de toutes les convoitises. L'Art Thinking recentre la focale sur la correspondance entre le(s) créateur(s) et la création (*creation-creators fit*) pour donner du sens et de la puissance à un projet dans la durée.

Par ailleurs, les méthodes agiles classiques sont centrées sur des défis techniques et économiques. Les problématiques sociales, écologiques et politiques sont rarement discutées. Pourtant, de nombreuses entreprises portent de nouvelles visions sociétales. AirBNB transforme nos villes, Uber remet en cause les modèles salariaux, Facebook attaque la notion de vie privée, Tinder chamboule nos relations amoureuses sans oublier les réseaux sociaux qui perturbent les processus démocratiques. La création artistique et entrepreneuriale est donc aussi politique. Les scandales, la censure et les procès associés à de nombreux projets créatifs illustrent comment la remise en cause de règles et de valeurs est au cœur de ces créations. Ne pas le comprendre, ne pas le prendre en compte est un problème éthique et pratique. L'Art Thinking permet de redonner à cette dimension politique toute sa place.

L'Art Thinking est donc complémentaire des approches design et business. La méthode permet de réinterroger ses certitudes pour faire émerger des perspectives inédites qui font sens pour le créateur. Le Design Thinking permet ensuite de prototyper et tester une solution dans un contexte d'usage spécifique. Enfin, le Business Thinking assure une viabilité économique et la croissance de l'activité par la mise en place d'un modèle d'affaires pertinent.

Schéma 3 : la complémentarité des trois grandes familles de méthodes agiles



5.3. Un séminaire qui produit des propositions d'avant-garde

« L'art est ce qui conteste le réel sans s'y dérober. » Albert Camus

Nous présentons ci-dessous trois œuvres. La première, *Gilles et John*, réalisée en 2012, envisage la puissance d'un gilet jaune détourné pour fabriquer du lien social et remettre en question le cloisonnement de la société française. La deuxième, *The Funeral of 4.5.*, interroge l'économie collaborative dès 2013 pour révéler sa portée totalitaire. La troisième, *A wind-wind situation?*, créée en 2021, donne aux énergies vertes une place symbolique centrale dans nos sociétés contemporaines. Pour les deux premières œuvres, le réel est venu rejoindre l'œuvre : avec le mouvement des Gilets Jaunes en France et par l'usage du gouvernement chinois du crédit social pour mieux contrôler la population. Quid de la troisième ? rendez-vous dans quelques années…

Gilles et John
Par Shiraz, Virginie, Benjamin, Benedetto et Thibault
Improbable, Paris 2012
Gilet jaune

Si les échanges entre des personnes qui ne se connaissent pas ne sont pas forcément évidents, le gilet jaune, par son côté improbable et surprenant quand il est utilisé en dehors du contexte routier, suscite la curiosité, le questionnement, favorisant ainsi l'interaction. La rencontre entre des individus est ici matérialisée et provoquée par la transmission par le porteur du gilet jaune à un autre participant. En échangeant le gilet, le porteur interagit avec son interlocuteur, et la rencontre d'individus qui évoluent dans des environnements très différents, peut enfin avoir lieu. Cet objet se mouvant d'individu en individu, dessine ainsi une toile de contacts et de traces d'échanges, de rencontres et de partage.

The funeral of 4.5

Par Akos, Clément, Stéphanie, Inés, Claire
Improbable, Madrid 2013
Pierre tombale

Li Wei serait un parmi des milliers : des individus notés tout au long de leur vie sur des plateformes de l'économie collaborative. Ces notes formeraient alors des classements agrégés permettant de positionner les individus entre eux. La pierre tombale n'indique pas seulement l'année de naissance et de mort mais aussi le nombre de votes et le classement mondial de Li Wei. Ces notes, pensées à l'origine pour construire de la confiance, ne mèneraient-elles pas à un contrôle permanent ?

A wind-wind situation?
Par Gildas, Thomas, Samy et Guérin
Photomontage

Les énergies vertes offrent une réponse au changement climatique. Mais de l'éco-blanchiment de certaines entreprises aux militants qui défendent un changement brutal, les réactions sont multiples. Jusqu'où faut-il aller ? L'œuvre propose ici de faire de ces énergies, notre nouvel étendard de la modernité.

Tableau 1 : Présentation synthétique d'Improbable, un séminaire d'Art Thinking

Avec qui ?	Les participants sont divisés en groupes de 3 à 5 personnes. Deux formateurs (expert business & artiste) forment un binôme pour accompagner 5 à 7 groupes. La taille minimum d'une promotion est de 15 personnes et peut aller jusqu'à plus d'une centaine.
Comment ?	Le module peut être en présence, en ligne ou dans un format hybride. Chaque groupe choisit un thème qui correspond à une tendance sociale, économique et/ou technologique (intelligence artificielle, économie circulaire, villes connectées, cyber-sécurité…). A partir de ce thème, les participants vont expérimenter les 6 pratiques de l'Art Thinking. A la fin, les participants exposent leur œuvre en ligne et/ou hors ligne lors d'un vernissage.
Quoi ?	Un séminaire de 48 à 72 heures organisées en 6 sessions, elles-mêmes déclinées en 3 formats : conférence (45 minutes à 1h30), atelier (2 à 4 heures), retours critiques (10 à 15 minutes toutes les 2 heures auprès de chaque équipe) pour finir sur un vernissage.
Où ?	La première journée se déroule dans une salle de cours habituelle. Les autres sessions ont idéalement lieu dans des espaces de création qui assurent à la fois des possibilités de production et d'exposition (quand le séminaire est en présence). Il est utile d'amener les participants à explorer régulièrement des univers urbains pour enrichir leur parcours et leur création.
Impacts ?	Le premier impact porte sur les compétences. Le séminaire a un effet sur les capacités d'innovation, la créativité, l'esprit critique, l'apprentissage actif, la résolution et la conception de problèmes, l'analyse et l'évaluation de systèmes, l'intelligence émotionnelle et le leadership. Le deuxième impact découle de la création artistique qui permet de repenser des enjeux majeurs au niveau stratégique ou managérial pour faire émerger de nouvelles solutions opérationnelles. Le troisième impact est la création d'une expérience mémorable qui une énergie communicative.
Expériences passées ?	75 séminaires en présence, en ligne ou hybride. 2500 participants (étudiants, entrepreneurs, cadres-dirigeants, ingénieurs…) 500 œuvres créées (installations, vidéos, performances, texte, images…) 4 continents (Europe, Amériques, Asie et Afrique) dans une dizaine de pays (Allemagne, Arménie, Canada, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Italie, Japon) Lieux d'exception : Centre Pompidou, le Grand Palais, la Galerie Papillon, la Villa Belleville, la Fondation Anticipation à Paris ; le BetaHaus à Berlin ; la Casa de Velasquez à Madrid ; le BlockHouse à Tokyo ; le Musée d'Art Contemporain à Montréal…. De nombreuses universités et écoles utilisatrices : 42, ESCP Business School, Ecole de Guerre, Ecole Centrale-Supélec, HEC Montréal, Université Paris-Dauphine, Université Franco-Arménienne, Université de Stanford, Université de Kyoto, Université d'art de Musashino, Université d'Oulu…
Liens	www.artthinkingcollective.org / LinkedIn / Instagram

5.4. Une expérience mémorable

« Je deviens ce que je suis en train de faire. » Erri de Luca

Créer une exposition durant laquelle les participants présentent leurs œuvres comme s'ils étaient artistes est extraordinaire : c'est la première fois, et sans doute la dernière fois, qu'ils le feront dans leur vie. Cette activité, qui offre des moments de doute, d'échecs et de surprises, ne peut se dérouler avec une maîtrise parfaite. L'expérience mêle plaisir et déception, joie et frustration. Cette multitude de ressentis produit un vécu qui contribue à l'apprentissage et à la fabrique de souvenirs. Au-delà de l'enthousiasme immédiat (le niveau d'évaluation moyen du séminaire est de 3,7/4[2]), beaucoup de participants reparlent du séminaire avec nostalgie plusieurs années après : ils repensent à leur œuvre, aux liens qui se sont noués avec les autres participants.

5.5. Au-delà du séminaire Improbable

« Le poète ne triomphe des routines et n'impose aux mots sa pensée que grâce à des efforts aussi longs et aussi assidus que mes travaux d'empereur. » Mémoires d'Hadrien, Margueritte Yourcenar

Ce séminaire offre un cheminement pour une transformation, il n'est pas un aboutissement. Pour renforcer son impact, il est utile de penser à des mesures complémentaires pour démultiplier les transformations dans la durée : une réorganisation des locaux, le déploiement d'une solution numérique, la mise en place de nouveaux rituels au sein de l'équipe, ou encore le recours à un cabinet de conseil. L'autre perspective possible est d'utiliser le séminaire d'Art Thinking en complément et en soutien à une politique de transformation des pratiques managériales. Il peut produire un effet de levier sur d'autres initiatives développées par la Direction au sein de l'organisation.

Conclusion :

« Le probable aujourd'hui, c'est que la course folle dans laquelle est entraînée notre planète (…) mène à des catastrophes en chaîne. Faut-il en conclure qu'il n'y a plus d'espoir ? Le probable n'est pas le certain et avec mes faibles forces j'œuvre pour l'improbable. » Edgar Morin

Il sort. Il sort pour vivre la peinture autrement, pour toucher au plus près le monde. S'extraire, voilà le basculement que propose Claude Monet quand tous peignaient encore dans leur atelier. Peindre sur l'eau, ici et maintenant, permet la découverte de l'instant, offre des passages furtifs à saisir. Cette manière semble être l'évidence même. A l'époque c'était une aberration. Un critique tourne en dérision le tableau *Impression, soleil levant* de Monet et affuble ce nouveau groupe de peintres du qualificatif d'*impressionniste*. Ce ridicule est depuis rayonnant. Un tournant dans l'histoire de l'art immortalisé par Edouard Manet avec sa peinture *Claude Monet dans son atelier* (1874) où l'on contemple le peintre à la tâche dans une barque aménagée.

Aujourd'hui, nous avons besoin, comme le proposait Monet en son temps, de sortir de nos certitudes. Il faut s'évader, se dégager de ses interdits qui nous empêchent de faire autrement. Il ne suffit plus d'optimiser ce qui est. Pour faire face à des défis comme la transition écologique, le monde ne pourra se contenter d'une amélioration de processus en place. Il est impératif d'explorer d'autres modèles. En cette période de doutes, il est essentiel de créer de la signification qui permet de porter de nouvelles pratiques. Mais comment créer ? Comment dépasser le connu et fabriquer des solutions inédites ? L'Art Thinking offre un chemin pour accompagner, modestement, l'humain dans sa quête d'un improbable qui ouvre les perspectives, redonne l'espoir et l'énergie de faire.

[2] Note basée sur la réponse de 320 participants réalisés lors de formation continue entre 2015 et 2018.