

Cinéma & Management

Le film « Visages villages » : 7 leçons pour réaliser de beaux collages en entreprise !
par Sébastien Ramos, Coach, formateur et conférencier



A quoi sert ce film ? A rien. A tout ! Peut-être à nous faire croire que la beauté peut sauver le monde.

Le film *Visages Villages*¹ est un documentaire qui met en scène le duo inattendu Agnès Varda, icône du cinéma de la nouvelle vague, et JR, street artist connu pour ses collages géants de photographies dans le monde entier.

Leur ambition : aller à la rencontre de visages, de villages par le biais de collages, sur les murs qui font le quotidien des personnages qu'ils croisent sur leur passage. Qu'est-ce qui rime avec « -age » et que je pourrais ajouter à cette présentation ? Nuage ! Nuage, évidemment. Celui sur lequel vous allez sortir du cinéma.

Les deux artistes nous invitent à les suivre dans leur road trip photographique, à bord du camion-photomaton géant de JR (sorte de studio photo roulant qui imprime immédiatement les portraits en grands formats; images qu'ils plaquent ensuite sur des murs de villages, des granges, des façades d'entreprises, des conteneurs, des blockhaus échoués sur une plage...). **Tout au long du film ils vont promener leur regard décalé, poétique, fraternel et nous faire sourire, rêver, réfléchir.**

J'ai adoré suivre ce couple itinérant qui va, qui vient et qui disserte, qui rencontre des gens, qui sait leur parler et les faire parler... Et j'ai trouvé ce film si inspirant que je me suis amusé à en extraire **7 leçons, 7 inspirations pour les managers qui travaillent en entreprise**. Comme pour prolonger le voyage et établir des ponts entre ces deux mondes, ces deux planètes que sont l'art et l'entreprise.

1/ Construire une vision simple et fédératrice

Au-delà du plaisir non dissimulé d'être ensemble, qu'est-ce qui pousse ces 2 artistes à collaborer ?

Quel est le but de leur projet de voyage ?

C'est Agnès Varda qui nous éclaire sur le sujet quand, répondant à la question d'un homme admirant le collage de ses petits orteils sur le wagon d'un train de marchandises (oui je sais cette phrase est bizarre), elle précise : « **Le but du projet ? Le but c'est de donner le pouvoir à l'imagination. Et aussi de rencontrer des gens !** ». Cette vision est le fil directeur de toutes les actions artistiques, le cap de toutes les rencontres de ce couple atypique.

La vision dans l'art, c'est poser un regard différent sur le monde.

En entreprise, la vision est un rêve individuel et collectif qui transcende les chiffres et qui fédère les équipes autour d'un ou plusieurs leaders. Travailler sur sa vision d'entreprise, d'équipe, de projet, c'est donner du sens à son avenir. Travailler sur sa vision c'est construire un cadre de travail dans lequel chacun pourra exprimer sa personnalité, son talent. Travailler sur sa vision c'est délimiter l'action pour orienter l'énergie (au lieu de courir partout et d'arroser le désert).

Travailler sur sa vision, c'est enfin s'offrir (à soi et ses collaborateurs) un terrain de jeu où chacun pourra s'épanouir, laisser libre cours à sa créativité, et même parfois faire confiance au hasard (le hasard qui a toujours été le « *meilleur assistant* » d'Agnès Varda !).

Pour être simple dans son énoncé, la recherche de sa vision **nécessite un travail d'introspection profond** (avec la méthodologie du **Visioning**² par exemple). Vocation, ambition, valeurs, principes de management, priorités stratégiques et plans d'actions : le respect de ces étapes (dans cet ordre) permet véritablement de donner du sens, de la force, de la pérennité à son engagement quand le simple « plan d'actions », souvent préféré en entreprise pour son apparente rapidité, est incomplet et ne peut être viable que sur du court terme.

Instant Coaching / A vous de jouer !

> Quelle est la raison d'être de votre entreprise, de votre équipe, de votre projet ? Avec une totale immodestie (testez, ça fait du bien parfois), qu'est-ce qui manquerait au monde si vous n'étiez pas là ?

2/ Partager son pouvoir et sa vision

La magie de ce petit bijou de film (ça se sent que j'ai adoré non ?) tient à l'enthousiasme et l'énergie communicative dégagés par Varda et JR. **Chez eux le goût de l'échange est sincère, l'envie de « faire avec » manifeste, le désir de rendre hommage évident. Chez eux la vision est pleinement « partagée »** (comme on dit dans les livres de management) :

- partagée entre eux d'une part. Au début du film, le petit appartement de Varda est le théâtre de leur conversation animée pour définir ce qu'ils cherchent, ce qu'ils veulent, ce qui les attire dans ce projet. D'ailleurs, outre la vision artistique, il est très drôle de voir comment chacun joue et s'amuse à mettre en scène la question du regard (celui d'Agnès Varda est flou à cause d'une maladie, quant à JR c'est à travers le filtre de ses lunettes noires qu'il voit le monde !) pour toujours enrichir celui du spectateur ;
- partagée avec les autres d'autre part. Ils expliquent, consultent, informent les personnes rencontrées. Et surtout ils impliquent et rendent chacun co-constructeur des œuvres en les faisant poser, découper et coller leur portrait. Et ça marche ! Il n'y a qu'à voir comment ici des villageois réinvestissent avec bonheur les murs d'un lotissement fantôme laissé à l'abandon. Ou encore comment là des salariés d'une entreprise industrielle regardent avec fierté leur photo de groupe collée sur l'enceinte de leur usine.

Et si susciter l'enthousiasme et déclencher l'inspiration passaient également en entreprise par le partage du pouvoir ?

- Au mieux dans la phase de construction de la vision qui trop souvent encore reste la chasse gardée des hautes instances dirigeantes (parfois une seule personne) et du cercle restreint d'experts qui les accompagne. **Le « Je pense donc...tu suis » a vécu.** Convaincre en cascade toutes les strates de l'entreprise du bien-fondé d'une stratégie décidée dans les tours d'ivoire... prend...du...temps... Surtout dans un monde de plus en plus complexe où le temps s'accélère. Et même si le pouvoir de conviction des managers est bon.

Le temps d'appropriation de la vision par toutes les parties prenantes est évidemment moindre dans un processus de co-construction avec par exemple des collègues, des collaborateurs mais aussi avec des clients, des prestataires et (soyons fous !) des concurrents (non ok je vais trop loin là !)

- au minimum dans la phase de réalisation de la vision en donnant le pouvoir et les moyens d'agir aux personnes qui connaissent concrètement le terrain : souvent les collaborateurs. « Nous devons aller de l'autre côté de la rive, comment peut-on faire ? ». Et en mode manager-coach peut-être rajouter : « Comment je peux vous aider à faire cela ? ». Le manager ne peut plus à lui seul trouver des solutions aux problèmes auxquels il est confronté. Son job consiste aujourd'hui à **créer les conditions d'émergence de l'intelligence collective en favorisant la confiance, la responsabilisation, la reconnaissance.** D'expérience, les entreprises dans lesquelles j'interviens pour animer des ateliers d'intelligence collective (du codéveloppement ou des world cafés par exemple) sont (étrange coïncidence) celles où le niveau d'engagement des collaborateurs est le plus fort !

Instant Coaching / A vous de jouer !

> Je croise beaucoup de managers, de leaders en entreprise dont le leitmotiv est d'être exemplaire, sans faille et inspirants pour leurs équipes.

- Ne cherchez pas à être exemplaire, cherchez à être juste, aligné(e). Qu'est-ce qui est important pour vous dans ce projet, cette mission ? Qu'est-ce qui vous tient à cœur ?

- Ne cherchez pas à tout maîtriser, à tout contrôler (attention SPOIL ALERT : c'est impossible !)... mais laissez-vous toucher, surprendre (par le positif comme le négatif). Et si nous voulions à tout prix échouer, comment nous y prendrions-nous ? Et si le pire n'était jamais sûr ? Et si un enfant était présent à notre réunion de brainstorming, que dirait-il ?

- Ne cherchez pas à être inspirant(e)... cherchez à être inspiré(e) le reste suivra ! Qu'est-ce qui vous permet de rester inspiré(e) ?

3/ Provoquer l'étincelle de la créativité

Étincelle (nom féminin singulier) : « *Parcelle incandescente qui se détache d'un corps enflammé ou qui se produit par frottement ou contact de deux corps (frotter deux silex pour obtenir une étincelle)* » (Petit Robert, Larousse).

Cette définition sied à merveille au processus créatif de nos deux artistes ! Tout au long du film, on les voit confronter leurs idées, se frictionner, parfois s'engueuler, mais toujours finir par s'entendre et recoller les morceaux (!).

Cette tension créative est parfaitement transcrite lors de la sublime scène de la plage en Normandie. Agnès Varda souhaite utiliser une série de photos prises dans la région en 1954, dans laquelle son ami photographe Guy Bourdin jouait les modèles. Après plusieurs tentatives infructueuses pour imposer son idée de lieu (les deux compères ne se ménagent pas, preuve de leur exigence créative), JR par son écoute bienveillante accouche les besoins et intentions profondes de son aînée : plus que le lieu, sa démarche est mue par le désir intime de rendre un hommage à son ami disparu. Il va alors lui parler d'une plage environnante, fréquentée pendant son enfance. Le blockhaus tombé d'une falaise et échoué sur la plage, sera l'écrin de ce vibrant hommage. Et c'est ensemble qu'ils choisiront le cliché du collage.

En entreprise, les discussions créatives se transforment parfois insidieusement en une **bataille d'égos**. Vous savez, jusqu'à ce moment de bascule où chaque interlocuteur écoute et parle non pour faire avancer le projet mais contre l'autre afin d'avoir absolument raison.

Un conflit (qu'il soit créatif ou relationnel) est une tension entre deux besoins non satisfaits.

Reconnaître le besoin non satisfait et le reconnaître dans son intention positive (chez soi et chez l'autre) est le moment pivot à ne pas rater. Cette reconnaissance permet de transformer l'énergie « contre » l'autre (« ton idée est nulle et c'est moi qui ai raison ») en une énergie « pour » (« comment faire pour satisfaire ce qui nous tient à cœur tous les deux ? »).

Instant Coaching / A vous de jouer !

> Nous sommes les seuls capables de prendre en charge nos besoins. Alors accrochons-nous à eux comme un chien à son os ! En revanche peut-être pouvons-nous lâcher sur la manière d'assouvir nos besoins (comme Agnès Varda sur le lieu du collage) ?

Et vous, dans votre dernière discussion professionnelle animée ou décision importante sur votre projet, qu'est-ce qui était important pour vous ? Quelle était votre intention, votre besoin ?

4/ Travailler sérieusement sans se prendre au sérieux

Dans ce film, il est impressionnant de voir à quel point le pouvoir de l'imagination et de la créativité est contagieux. **Par leur folie douce et leur fantaisie, Agnès Varda et JR incitent et autorisent leurs homologues à poser un regard poétique, décalé sur le monde... bref à penser différemment donc à innover !**

Le passage du film sur le débat à propos des cornes des chèvres en est l'illustration parfaite. Est-il indispensable de supprimer les cornes des chèvres pour des raisons de rentabilité (car oui les chèvres ont des cornes mais on les leur supprime à la naissance pour les empêcher de se blesser quand elles se battent) ?

Débat crucial et collage original (JR, dessine-moi une... chèvre !) qui donne lieu à un feu d'artifice d'un passant :

« *Au lieu de les leur supprimer on pourrait faire comme pour les taureaux, leur mettre des boules au bout des cornes. Des boules de couleurs. Rouges, blanches, vertes. Des boules rayées pourquoi pas !* »

Et si on se donnait le droit de dire n'importe quoi ? **De travailler sérieusement sans se prendre au sérieux ?** Vous savez, tout ce qui nous vient de drôle, de décalé, de complètement loufoque et qu'on n'ose pas dire pour ne pas perdre notre très sérieuse image de professionnel. Dommage ! Bien souvent cette matière est riche et ouvre la porte à des idées appropriées.

Instant coaching / A vous de jouer !

> En réunion, en brainstorming, comment accueillez-vous les idées qui vous paraissent loufoques ? Pourquoi ne pas consacrer un temps de la réunion, uniquement à l'émergence d'idées loufoques ?

5/ Avoir le courage d'affronter la réalité

« *Les collages, on commence toujours par les pieds pour se caler !* ». Ce conseil c'est JR qui le prodigue en début de film, pour guider le travail de ces apprenti(e)s colleurs(euses) rencontré(e)s au gré de ses pérégrinations. Comme pour mieux figurer aussi que pour être un artiste complet, il faut avoir **la tête dans les nuages et les pieds sur terre**. Même si les deux réalisateurs (intéressant l'origine de ce mot !) ont eu l'élégance de ne pas briser la légèreté poétique du film par des tonnes d'explications sur la préparation des œuvres, il est fort à parier que passer de l'idée à l'action ne se fait pas en un claquement de doigts. Faire se rencontrer l'idée du collage et la réalité du support suppose un travail préliminaire technique, d'analyses, de calculs minutieux ainsi qu'une fine connaissance de la qualité du terrain (du crépi, du ciment, du bois, de la pierre, etc.).

Pour s'adapter à toutes les conditions et donner vie aux idées, JR s'appuie d'ailleurs sur une équipe mêlant plusieurs expertises.

Très basiquement, si le collage mesure 10 mètres quand la surface du mur en mesure 5... il est difficile d'avoir une œuvre aboutie.

Il en est de même en entreprise... où pourtant nier le réel (les objectifs, coûts, délais) semble être devenu un sport international (empiriquement, combien de projet arrivent à respecter les délais ?).

Or, comme nous l'indique le psychologue anthropologue Grégory Bateson, « *Une certaine liberté naît de la reconnaissance de ce qui est nécessairement présent. A partir de cette reconnaissance découle le savoir de comment agir* ». **Avoir le courage de nommer et d'affronter la situation telle qu'elle est, évite les jeux de dupes et les numéros d'équilibriste qui essoufflent managers et collaborateurs**. Mesurer le réel via une étude quantitative ET qualitative (peu d'indicateurs mais pertinents, fiables, suivi dans le temps ET beaucoup d'écoute) est un préalable. Ainsi seulement peut démarrer le défi des managers qui consiste à trouver et d'obtenir des marges de manœuvre pour développer la performance de son équipe.

Instant Coaching / A vous de jouer ! >

Vos objectifs personnels et ceux assignés à vos collaborateurs sont-ils SMARTER : Spécifique, Mesurable, **Ambitieux et Réaliste**, Temporel et (le petit dernier) Ecologique (c'est-à-dire en accord avec vos valeurs) ?

6/ Protéger son enthousiasme et sa motivation dans le temps

Visages villages met en valeur l'art du collage... et s'en inspire même, dans sa structure.

Car au final ce film est construit comme un collage, par petites touches successives. Chaque projet se suffit à lui-même et en même temps mis bout à bout, ils donnent du sens à l'œuvre complète (c'est le double effet kiss cool !). Cela tient au fait que le couple vagabond prend du plaisir à faire, à réaliser, et à se réaliser dans toutes les petites tâches du quotidien. On sent un plaisir de tous les instants à imaginer, rencontrer, faire... sans faire de plan sur la comète. Non pour marquer l'histoire, les esprits, mais simplement pour la beauté du geste. Ici, comme dans le sublime poème d'Antonio Machado, « **le chemin se fait en marchant** »³.

Comme pour découpler ce plaisir (ce voyage), Agnès Varda et JR prennent le temps après chaque collage, d'observer et de profiter de leurs œuvres, de célébrer avec les modèles/contributeurs ainsi que l'équipe de production.

En entreprise, comment protéger son enthousiasme, sa motivation au quotidien quand l'usure et la perte de sens guettent, lors de défis trop grands ou de projets très longs ? Comment s'investir pleinement dans nos missions (le présent), de temps en temps prendre du recul et observer son travail (le passé) pour s'assurer que nous sommes bien en ligne avec l'objectif de réalisation (le futur) ?

Premièrement en découplant les objectifs en sous-objectifs plus tangibles. Ensuite en se remémorant régulièrement les bénéfices du projet, de la mission et de ses différentes phases. Après en connaissant les tâches qui nous boostent et celles qui nous bouffent pour favoriser les premières et déléguer ou se faire accompagner pour les secondes. Enfin **en focalisant notre attention aussi sur ce qui avance, ce qui fonctionne concrètement** (comme cet agent communal rencontré sur un World Café et qui laissait le soin à son équipe de jardiniers de créer leur propre massif de fleurs afin qu'ils profitent chaque soir du résultat concret de leur action).

Communiquer régulièrement sur les avancées, valoriser les réussites et les échecs, reconnaître les efforts, sont de vrais leviers de performance durable pour une équipe !

Instant Coaching / A vous de jouer !

> Imaginez-vous dans 3 mois, 6 mois, 1 an. Vous avez atteint votre objectif. Que ressentez-vous ?

> A chaque jour suffit sa ... joie ! Quels ont été vos 3 kifs du jour⁴ ? Et si vous preniez un temps tous les soirs pour les partager en équipe ?

7/ Du management intergénérationnel au management des talents

JR, le petit jeune, regarde Agnès Varda et ses 87 printemps avec un profond respect et une grande tendresse. Agnès Varda, l'ancienne, le regarde lui avec curiosité et admiration pour son talent, son énergie et ses valeurs humaines. Elle est toute petite et lui, tout grand. Lui tout jeune, et elle, toute vieille. Tout les sépare... sauf que beaucoup les réunit !

Quand JR accepte (enfin) d'ôter ses lunettes pour lui faire plaisir, Agnès Varda lui glisse cette petite phrase : « *Je te vois flou, mais je te vois* ». Autrement dit : je te reconnais, je te considère pour ce que tu es. Et si c'était ça le secret ? Reconnaître les autres pour ce qu'ils sont, ce qu'ils font. **Faire tout simplement l'effort, l'expérience de se rencontrer. Maladroitement parfois. Mais se rencontrer.**

En entreprise un curieux phénomène arrive parfois : on résume les individus à leur fonction ou leur âge en oubliant que derrière, se cachent des personnes avec des émotions et des besoins, des zones d'ombre et de lumières, des aversions et des appétences, des talents et des points d'efforts. Pour faciliter cette rencontre authentique, l'enjeu est de **prendre le risque de se révéler, de petit à petit tomber les masques** (par exemple les lunettes noires pour JR, les larmes de déception pour Varda) et donner à voir qui nous sommes. Pour les managers, descendre de leur piédestal et avoir l'humilité et l'ouverture d'esprit de régulièrement venir se frotter, se frictionner, se confronter à leurs collaborateurs pour comprendre et affiner leur connaissance de chacun. Mais aussi se réchauffer, se recharger, s'enrichir à leur contact !

Instant Coaching / A vous de jouer ! >

> Dictionnaire populaire : « Un ennemi c'est quelqu'un avec qui vous n'avez jamais pris le temps de déjeuner ». Qui souhaitez-vous rencontrer et inviter à déjeuner dans les jours, les semaines qui viennent ? Qu'est-ce qui vous unit (plutôt que de focaliser uniquement sur ce qui vous sépare) ?

> La souplesse du management situationnel permet d'individualiser son management en fonction du degré de motivation et de compétences de chaque collaborateur sur une tâche donnée. Avec quel collaborateur et dans quelle situation, devez-vous adopter un management directif, persuasif, participatif, déléguatif ?

A quoi sert ce film ? A rien. A tout !

Cette démarche entreprise par Varda et JR, c'est, à mon petit niveau, celle que je pratique depuis 3 ans, depuis que j'ai décidé d'embrasser le métier de coach et de formateur.

Mon métier consiste à partir à la rencontre de visages, dans les « entreprises-villages ». Humblement. Authentiquement. Poser un regard neuf sur les richesses humaines. **Révéler (réveiller !) les talents afin que chacun trouve et prenne sa juste place, avec fierté, confiance, gourmandise.** Porter cette envie de travailler sérieusement sans se prendre au sérieux en variant les plaisirs entre coaching individuel et collectif, formation, conférence, codéveloppement, world café...

A quoi sert ce film ? A rien. A tout !

Peut-être seulement à nous rappeler qu'en entreprise comme dans la vie « *il est grand temps de rallumer les étoiles* » (Guillaume Appolinaire).

Et vous ? Quelle(s) leçon(s) vous parle(nt) le plus ? Lesquelles souhaitez-vous ajouter... heu pardon : accoler ? 😊

Sébastien RAMOS

Coach, formateur en management et développement personnel

Facilitateur de mouvement. Où voulez-vous aller ?

Notes :

1. Plus d'infos sur le film *Visages Villages*, http://www.allocine.fr/film/fichefilm_gen_cfilm=245617.html
2. *L'intelligence collective en action*, Vincent Lenhardt et Philippe Bernard
3. Retrouvez le poème d'Antonio Machado XXIX, ici : <https://www.poesie.net/macha4.htm>
4. Idée inspirée du livre *3 kifs par jour*, Florence Servan-Schreiber