

l'art
pour
diriger
autrement

VIARTE

- 4 INTRODUCTION
- 6 UN CONTEXTE INCERTAIN
- 6 LA RÉVOLUTION
DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
- 8 QUELLE PLACE À VENIR
POUR L'HUMAIN ?
- 8 SANS CRÉATIVITÉ,
POINT DE SALUT
- 10 QUELS SONT LES CONTEXTES
FAVORABLES À LA CRÉATIVITÉ
ET À L'INNOVATION ?
- 12 ÉMOTIONS ET INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE
- 13 URGENCE ÉTHIQUE
- 14 COLLABORATION
ET INTELLIGENCE COLLECTIVE –
APPRENDRE AUTREMENT
- 15 CONCLUSION

Les révolutions technologiques actuelles, et ce qui en découle en termes de mutations économiques et sociales et de fonctionnement « viral » – situation sanitaire, mais aussi vitesse des échanges horizontaux de toute nature -, nous invitent à nous armer des outils les plus performants pour évoluer dans un monde d'incertitudes par ailleurs très compétitif.

Un climat qui a remis sur le devant de la scène des compétences individuelles et collectives particulièrement difficiles à développer : la capacité d'adaptation aux circonstances changeantes, une aptitude à en prédire les développements potentiels, un pouvoir d'imagination et de création de solutions pour faire face aux défis du futur. Compétences cognitives, comportementales et citoyennes, rajoutent le *World Economic Forum* depuis 2017 et l'OCDE depuis 2012. Compétences complexes, multidisciplinaires, appelant tout le spectre des facultés humaines. Compétences négligées dans nos univers traditionnels de formation et de gestion des carrières, fondés sur la technique, sur la rationalité, sur la prévisibilité, sur la quantification.

Nous voulons casser un mur. Celui qui sépare encore aujourd'hui les mondes de l'art, des sciences cognitives et sociales, du monde de l'entreprise. Comme le souligne Julia de Funès dans *La Comédie (In)humaine*, les entreprises doivent absolument repenser leur mode de fonctionnement pour subsister face aux bouleversements de notre époque.

Ces compétences, qu'il est désormais indispensable d'acquérir dans le contexte managérial de l'entreprise, sont utilisées à leur plus haut point dans le travail créateur, c'est-à-dire dans la production artistique¹. Celle-ci mobilise effectivement en permanence la capacité non seulement à innover dans un cadre déterminé, mais aussi à savoir sortir de ce cadre pour sans cesse se réinventer : savoir s'adapter, imaginer, improviser autant que planifier s'y révèle fondamental.

C'est pourquoi il nous semble essentiel de faire bénéficier le monde de l'entreprise, pour lequel l'innovation est décisive, de ce que la création artistique génère dans le cerveau, et cela à la lumière des innovations et des découvertes les plus récentes sur le plan des sciences cognitives et sociales. Nous estimons également qu'une certaine éthique de l'action à vocation humaniste constitue dans ce cadre non seulement une boussole morale indispensable mais aussi le terreau le plus fertile pour l'accomplissement de travaux innovants.

UN CONTEXTE INCERTAIN

Si les entreprises **désirent être porteuses d'innovations**, elles se doivent plus que jamais de préciser leur raison d'être et de faire preuve d'une sensibilité accrue aux signaux les plus ténus du monde qui les entoure. Le contexte actuel, tel que le décrit Gaspard Koenig dans *La fin de l'individu*, consiste en "des bouleversements majeurs qui inquiètent nos sociétés, rebattent les cartes de nos économies, ébranlent nos systèmes politiques et envahissent nos existences, nous laissant partagés entre l'espoir du progrès et l'inquiétude de l'avenir". Pour affronter ce nouveau (dés)ordre universel, les managers sont tenus d'enrichir leurs processus décisionnels, ainsi que le développement de leurs compétences, des apports les plus essentiels et récents des avancées de la connaissance. Or ces avancées indiquent très clairement à quel point les compétences mises en œuvre dans les démarches artistiques sont justement celles qui permettront aux entreprises de mener des actions innovantes et pérennes.

Il ne s'agit pas d'initier les managers à la contemplation esthétique ni de leur rappeler avec Nietzsche que "sans la musique la vie serait une erreur", toutes choses qui peuvent être éprouvées dans le cadre privé ; mais de leur apporter tous les outils absolument nécessaires et indispensables pour s'adapter à l'une des plus grandes révolutions technologiques qu'ait connue l'humanité.

LA RÉVOLUTION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Cette révolution, c'est le développement spectaculaire et exponentiel de l'intelligence artificielle qui est, selon Jacques Girardon "incontestablement en train d'initier une rupture dans l'évolution d'*Homo sapiens*, peut-être aussi considérable que celle du passage à la bipédie²".

L'intelligence artificielle n'est pas une simple puissance de calcul qui permit par exemple à Deep Blue d'IBM de battre le champion du monde d'échecs Garry Kasparov en 1997. Elle apprend et ne dépend pas de la programmation humaine. Les réseaux convolutifs inventés par le chercheur français Yann Le Cun et développés par la filiale de Google Deepmind ont récemment permis à Alphago de s'imposer au jeu de Go contre le meilleur joueur mondial (un jeu où le nombre astronomique de combinaisons échappe à la puissance de calcul) ou à Alphafold d'ouvrir

une brèche révolutionnaire en biologie, en pouvant prédire le type de repliement d'une protéine à partir de sa séquence d'acides aminés.

Nous ne sommes donc plus en face d'entités programmables et capables d'anticiper des événements à partir de données insérées humainement. Ni face à des systèmes experts capables uniquement d'établir des diagnostics. Mais à des intelligences capables de trouver des solutions inenvisageables pour l'esprit humain. L'apprentissage profond (deep learning) développé par Deepmind n'est d'ailleurs pas le seul axe de développement de l'intelligence artificielle : les GAN (Generative Adversarial Networks) permettant à deux réseaux d'intelligence artificielle d'apprendre l'un de l'autre, laissent entrevoir actuellement des possibilités inouïes.

Quelles que soient la profondeur et les échéances que l'on anticipe dans les prochaines étapes de développement de l'intelligence artificielle, les technologies d'ores et déjà applicables remettent en question tous les pouvoirs établis, confrontés à une automatisation interconnectée aux développements infinis. Cette révolution, exponentielle rappelons-le, et qui rend nos conceptions du futur et de la temporalité obsolètes, va complètement bouleverser les schémas industriels, économiques, de production et de services. Il est donc fondamental pour les entreprises de savoir se positionner et d'anticiper les mutations phénoménales à venir.

Cette révolution va à très court terme occasionner ce que Yan Le Cun nomme un "déplacement"³ de l'activité humaine. Un nombre incalculable de tâches sont appelées à être dévolues aux machines. Il est par conséquent nécessaire de penser où l'homme va déplacer le champ de ses activités sur cette toile de fond et ce qui nécessitera des compétences spécifiquement humaines.

Il ne s'agit pas, tels les Luddites du XIX^e siècle, de s'opposer aux développements en cours, mais de prendre acte de ces transformations, de les utiliser au mieux et d'agir en conséquence. L'intelligence artificielle ne possède pas, nous allons le voir, certains des attributs fondamentaux de l'intelligence humaine et le cerveau reste le système le plus complexe et efficace en regard de sa consommation d'énergie. Le centaure homme-machine reste également infiniment plus puissant que la machine seule. Comme le rappelle Gaspard Koenig : "il est nécessaire de conjuguer innovation technologique et réflexion philosophique sans tomber dans une forme de technophobie".

QUELLE PLACE À VENIR POUR L'HUMAIN ?

Que reste-t-il donc de résolument humain et qui échappe à l'intelligence artificielle ? D'après Yann Le Cun : **la capacité à prédire**, qui est paradoxalement, selon lui, l'essence même de l'intelligence.

L'intelligence artificielle a un modèle du monde trop partial pour effectuer des prévisions et des planifications hors d'un modèle donné. Il est impossible de lui fournir toutes les données de notre monde physique pour lui insuffler les mêmes capacités d'adaptation et de modélisation que notre cerveau.

Ce qui caractérise l'intelligence humaine et qui échappe à l'intelligence artificielle, c'est sa capacité à **moduler en permanence** sa modélisation du monde en fonctions de ses expériences et par conséquent d'établir des connections inédites qui sont le socle de son adaptabilité, de son pouvoir créateur et d'innovation. Nous ajouterons que sont par conséquent spécifiquement humaines, **la capacité à s'accommoder de l'imprévisible et à improviser**.

Si l'on envisage le monde comme le déploiement perpétuel du prédéterminé et de l'imprévisible, alors force est de constater que c'est dans le domaine de l'imprévisible que l'humain a sa carte à jouer, et que ce domaine exige de lui qu'il soit **créatif et novateur**.

SANS CRÉATIVITÉ, POINT DE SALUT

Parce que la créativité reste un ultime bastion de l'intelligence humaine et qu'elle constitue donc la base de tout projet d'entreprise amenée à subsister, il est nécessaire d'en étudier les ressorts, à quels types d'intelligence elle fait appel, quelles qualités elle irrigue, dans quel type d'environnement elle est susceptible de s'épanouir, et bien évidemment de quels domaines d'activité elle constitue le moteur.

Sur ce dernier point, tous les chercheurs s'accordent à dire que c'est dans la recherche scientifique et dans la production artistique que la créativité est la plus déterminante. Et c'est précisément pour cette raison que l'apport des sciences cognitives et la mise en relation des managers avec les processus de création artistique constitue le cœur de notre projet.

D'après le philosophe des sciences Arthur I. Miller⁴, la créativité est "la production de nouvelles connaissances à partir de connaissances existantes et est accomplie par la résolution de problèmes". Elle consiste à sortir du statu quo d'une situation existante et se heurte à l'aporie suivante : comment dépasser un cadre précis à partir des éléments de ce cadre ?

L'examen grâce à Arthur I. Miller des traits distinctifs du génie renseigne à ce sujet. Il en identifie deux, caractéristiques : tout d'abord **la capacité à trouver des problèmes nouveaux**. À ce titre il n'est pas étonnant qu'on puisse établir des parallèles entre les domaines scientifiques et artistiques. Pour Karl Popper « toute vie est résolution de problèmes », et pour Albert Einstein "la formulation d'un problème est souvent plus essentielle que sa solution". Paul Valéry énonçait quant à lui qu'"une œuvre d'art devrait toujours nous apprendre que nous n'avons pas vu ce que nous voyons"⁵. L'axe fondamental de la créativité est la possibilité d'envisager notre monde sous un angle nouveau.

Le second trait du génie réside dans sa **capacité à créer des connexions**. C'est un élément déterminant dans le cadre des découvertes scientifiques comme le souligne Thomas Khun dans *La structure des révolutions scientifiques*, mais également en art ; avant sa révolution de la perspective et l'avènement du cubisme avec *Les Demoiselles d'Avignon*, Picasso s'intéressait aux travaux du mathématicien Henri Poincaré, tandis que le musicien Bartók se servait du nombre d'or et du nombre de Fibonacci dans ses compositions. C'est aussi le cas dans le domaine du génie entrepreneurial : Steve Jobs affirmait que s'il n'avait pas suivi un cours de calligraphie à l'université, l'esthétique du Macintosh n'aurait pu être imaginée.

Mettre au contact du monde de l'entreprise les pratiques de la production artistique nous semble absolument indispensable pour développer un sens de l'innovation désormais vital pour la survie et pour la valeur de l'entreprise⁶.

⁴ Arthur I. Miller, *The Artist in the Machine- The world of AI powered creativity*, MIT press, 2019.

⁵ Paul Valéry, *Introduction à la Méthode de Léonard de Vinci*, in Œuvres, t. I.

⁶ J. Dyer, N. Furr, M. Hendron, E. Volmar, *Innovation Reputation and Firm Value*, 2017.

L'étude des professeurs en sciences du management Dyer, Gregersen et Christensen⁷ expose les aptitudes qui distinguent les managers innovants :

le questionnement, notamment en remettant en cause le *status quo*.

l'observation à la recherche de nouvelles idées.

l'expérimentation, ou la fréquence à laquelle les managers expérimentent et explorent le monde avec une mentalité de test d'hypothèses.

la mise en réseau d'idées, ou la mesure dans laquelle ils trouvent et testent des idées avec un réseau d'individus qui sont divers à la fois par leurs antécédents et leurs perspectives.

La « complexité cognitive » nécessaire à innover est nourrie par ces aptitudes et par leur application, et s'épanouit dans les connexions entre champs diversifiés, dans le dépassement de frontières disciplinaires et en dehors de l'ultra-spécialisation⁸.

Pour ces raisons, la méthode retenue par Viarte consiste à développer ces qualités, compétences et aptitudes, en franchissant les unes après les autres les étapes de l'innovation, dans l'univers de la création artistique d'abord, puis, par analogie, dans le monde de l'entreprise. Il s'agit de découvrir la personnalité créative, de nourrir sa complexité, d'autoriser ses explorations, lui permettre de voir les problèmes de manière différente, d'entraîner les autres, de proposer des solutions et les tester. En cela, le manager, l'artiste et le chercheur peuvent emprunter des chemins comparables⁹.

QUELS SONT LES CONTEXTES FAVORABLES À LA CRÉATIVITÉ ET À L'INNOVATION ?

La créativité n'est pas un talent inné. Elle se cultive et se nourrit d'éléments qui sont également au centre des mutations managériales contemporaines. Elle joue de l'imprévisible et de l'incertitude.

7 Jeffrey H. Dyer, Hal B Gregersen and Clayton Christensen, "Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures" in *Strategic Entrepreneurship Journal Strat. Entrepreneurship J.*, 2: 317-338 (2008) publié en ligne dans Wiley InterScience.

8 J. Rogers Hollingsworth, *High Cognitive Complexity and the Making of Major Scientific Discoveries*, in *Knowledge, Communication, and Creativity*, 2007.

9 M. Csikszentmihalyi, "Creativity. *The psychology of discovery and invention*".

L'existence humaine est partagée entre spontanéité et mécanisme. Pour le philosophe Amédée Ponceau¹⁰ un joueur d'échec ne peut pas être un automate : « le joueur non automatique est le perpétuel inventeur d'un ordre stratégique dans lequel prend place chaque coup joué, sans que ce coup à lui seul ne constitue jamais la stratégie totale ». Avoir une stratégie signifie alors agir tenant en compte l'incertitude : notre propre finitude déploie une infinité de possibilités, dans un champ de jeu ouvert. Le joueur est alors « un inventeur de tactiques perpétuellement renouvelées ». Il faut alors savoir prendre le recul des sciences appliquées et de leurs mécanismes, afin de pouvoir jouer un coup inattendu, élaborer une vision innovante des défis à venir. Avec Rutger Bregman, « l'incapacité d'imaginer un monde où les choses seraient différentes n'indique qu'un défaut d'imagination, pas l'impossibilité du changement »¹¹.

C'est pour cette raison qu'il est si fécond de s'inspirer des contextes de la création artistique : « Ce que nous appelons « une œuvre d'art » est le résultat d'une action dont le but fini est de provoquer chez quelqu'un des développements infinis »¹².

Si depuis quelques années, dans le monde de l'entreprise, le culte du dépassement de soi sans objectif et de l'individualisme ont trouvé leurs limites, y compris en termes de productivité, c'est par le fait des avancées des sciences cognitives et de la psychologie. Et c'est aussi parce que les compétences et la flexibilité exigées au sein de l'entreprise ont considérablement évolué.

Les compétences du XXI^e siècle recouvrent autant l'autonomie, la responsabilité, la capacité à collaborer, la créativité, l'intuition que l'esprit critique. Elles impliquent qu'on puisse donner du sens à nos activités : c'est-à-dire que le travail ne se traduise pas uniquement par sa valeur instrumentale mais également par sa valeur expressive, c'est-à-dire par la réalisation de soi dans l'agir productif¹³, ce qui est le propre de l'activité artistique.

Aujourd'hui les décideurs, en sus des exigences auxquels ils sont soumis, c'est-à-dire savoir penser, décider, innover, manager, se doivent de développer ces nouvelles compétences qui ne font pas uniquement appel aux formes communément admises, par le passé, de l'intelligence.

10 Amédée Ponceau, *Initiation philosophique*, Paris, Rivière, 1947.

11 Rutger Bregman, *Utopies réalistes*, Paris, Seuil, 2017.

12 Paul Valéry, *L'Infini esthétique*, Liège, Aelberts, 1957.

13 Pierre-Michel Menger, *Leçon inaugurale au Collège de France*.

ÉMOTIONS ET INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

L'évaluation de l'intelligence à partir du QI est critiquée dès les années 80, en particulier dans l'ouvrage d'Howard Gardner, *Formae mentis* (1983) qui déconstruit le modèle monolithique de l'intelligence pour introduire l'idée d'intelligence multiple. Au-delà des types scolaires de l'intelligence verbale et de l'intelligence logico-mathématique, Gardner conçoit des variétés fondamentales de l'intellect jusque-là négligées : la capacité spatiale, employée par un artiste ou un architecte, le génie kinesthésique, qui émerge de la fluidité du mouvement, au cœur de l'activité d'un athlète ou d'un musicien. Ces capacités sont complétées par « l'intelligence personnelle » qui recoupe :

les compétences interpersonnelles, comme celles d'un leader de classe mondiale.

les compétences intrapsychiques liées au pouvoir d'introspection.

Ces travaux sont l'une des sources de l'ouvrage de Daniel Goleman *L'intelligence émotionnelle* qui replace en 1995 l'émotion sur le terrain de l'intelligence.

Le chercheur en psychologie et en neurosciences cognitives Stanislas Dehaene le souligne : « en sciences cognitives, on ne fait plus la distinction entre cognition et émotion. Nous pensons que les émotions sont des calculs spécifiques qui ont évolué pour signaler des dangers ou des opportunités utiles à l'organisme et qui mobilisent l'ensemble du corps »¹⁴. Yann Le Cun s'accorde également à dire que l'émotion est nécessaire à l'apprentissage. Les neurosciences identifient l'intuition comme la voie la plus directe à la décision, que nos esprits cartésiens rationalisent ensuite par le raisonnement logique¹⁵.

Développer ses capacités émotionnelles, comme elles le sont dans les activités artistiques qui font appel au sens esthétique, c'est permettre à son intelligence émotionnelle et à ses qualités interpersonnelles de se développer, et à ses capacités managériales de prendre une dimension nouvelle. Faire preuve de critique constructive, être capable d'établir des liens personnels, de gérer des groupes, de négocier des solutions sont autant de qualités découlant de cette forme d'intelligence.

URGENCE ÉTHIQUE

L'intelligence émotionnelle a aussi le mérite, selon Daniel Goleman, de s'inscrire dans une démarche éthique qui redonne du sens aux interactions en entreprise. L'urgence éthique se présente tel un impératif moral d'autant plus pressant à « une époque où le tissu social semble s'effiloche à un rythme de plus en plus rapide, où l'égoïsme, la violence et la misère morale semblent conspirer pour corrompre les valeurs de notre vie communautaire ».

L'intelligence émotionnelle même se manifeste à travers des attitudes éthiques, « l'argument en faveur de l'importance de l'intelligence émotionnelle repose sur le lien entre le sentiment, le caractère et les instincts moraux. Il est de plus en plus évident que, dans la vie, les attitudes fondamentalement morales découlent de capacités émotionnelles élémentaires »¹⁶.

En un sens, **réunir l'intelligence cartésienne ou spéculative et l'intelligence émotionnelle revient à opérer ce que le philosophe Schiller appelait de ses vœux : la réconciliation de l'entendement intuitif et de l'entendement spéculatif. Cet accord permet un accomplissement humain à portée éthique**¹⁷.

Les valeurs humanistes trouvent leurs racines dans la Renaissance, lorsque « l'homme n'a pas à contempler un ordre donné, à réaliser une essence éternelle, mais a face à lui d'infinies possibilités, qu'il est lui-même des infinies possibilités » et que « le monde, n'étant pas fixé dans des formes cristallisées, est modelable dans des formes toujours nouvelles, et qu'il n'y a pas de nécessité qui ne se fissure pas, forme qui ne se transforme pas »¹⁸. C'est la situation que nous avons à appréhender actuellement : un changement de paradigme qui nous force à repenser notre rapport au monde et qui implique, comme lors de la Renaissance, de mettre toutes les ressources à la disposition de l'humain dans une culture qui englobe la science et les arts.

Le contexte actuel exige, osons le dire, une deuxième Renaissance, celle de l'âge numérique. Celle-ci exige de s'inspirer des considérations éthiques qui sont la clef de voûte de la culture humaniste.

¹⁴ Stanislas Dehaene, Yann Le Cun, Jacques Girardon, *La plus belle histoire de l'intelligence*,

¹⁵ H. Mercier et D. Sperber, « Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory », in *Behavioral and Brain Sciences* (2011) 34.

¹⁶ Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont, 1997.

¹⁷ Friedrich Schiller, *Lettres sur l'éducation esthétique de l'homme*, Paris, Aubier, 1992.

¹⁸ Eugenio Garin, *Medioevo e Rinascimento. Studi e ricerche*, Bari, Laterza, 1966.

Le monde actuel, y compris dans le développement de l'intelligence artificielle et des sciences où apparaissent de plus en plus fréquemment des chartes éthiques, tout comme le monde de l'entreprise, ont tout intérêt à replacer ces considérations en leur centre pour préciser leur quête de sens et leur raison d'être.

Dans le cas de l'entreprise, c'est autant un positionnement éthique nécessaire qu'une démarche à même de valoriser les travaux effectués, la créativité et l'innovation.

La mise en place de questionnements éthiques et d'une quête de sens participe effectivement d'un processus amenant chacun à exprimer son plein potentiel au sein de l'entreprise. L'adhésion à des valeurs communes permet de fixer, planifier et d'atteindre des objectifs selon le mode d'action le plus efficace, un travail collaboratif où innovation, expérimentation et esprit critique sont les maîtres-mots.

COLLABORATION ET INTELLIGENCE COLLECTIVE – APPRENDRE AUTREMENT

Si l'on souhaite redéfinir l'espace humain dans notre monde numérique, il faut s'inspirer des systèmes les plus opérants. Stanislas Dehaene et Yann Le Cun s'accordent à dire que la communauté scientifique peut s'apparenter à un algorithme beaucoup plus puissant que l'intelligence artificielle : le travail collaboratif qui y est à l'œuvre, s'il s'effectue dans un climat compétitif, y est incroyablement fructueux car il suppose des recherches à base d'hypothèses, de vérification et de confrontation avec des points de vue différents. Le biologiste François Taddei insiste de même sur le fait que « l'intelligence collective est plus forte que l'intelligence artificielle¹⁹ ».

Ces processus d'expérimentation et de collaboration sont également utilisés en permanence, comme le souligne Pierre-Michel Menger, dans le champ artistique. Pour mettre en place et mettre à profit ce type de processus, il est nécessaire de questionner nos modes de fonctionnement et d'apprentissage.

Les dernières avancées en psychologie et en sciences cognitives nous invitent en effet à réévaluer l'effectivité de nos modes d'apprentissage traditionnels. Ayant recensé les expérimentations les plus fécondes en

termes d'apprentissage et d'innovation, François Taddei insiste sur ce qui les singularise : un accent donné sur la collaboration, un développement de l'esprit critique et de la capacité à se poser des questions nouvelles sortant d'un cadre préexistant. Ceci grâce à la confrontation à des points de vue issus de domaines différents : il faut, pour revenir à ce que nous évoquions, établir des connexions, jeter des ponts.

CONCLUSION

Sur la base de ces réflexions VIARTE a mis en place des parcours inédits, offrant aux décideurs des expériences en contact et interaction avec les réalités de la création et de la pensée.

Fort de notre conviction qu'un nouvel humanisme développant attitudes créatives et intelligence émotionnelle est aujourd'hui indispensable pour faire face à un horizon foncièrement inconstant et instable, nous proposons aux managers de puiser aux sources de la créativité. L'art, la philosophie et les sciences cognitives permettent de reconstruire un leadership assuré, une vision étendue et complexe du futur et des problèmes, un sens du travail établi et fondé sur d'indispensables assises culturelles.

Et le processus créatif, comme nous l'avons exposé, qui est la pulsation du champ artistique, est désormais devenu un enjeu fondamental pour les entreprises et les managers.

L'art n'est pas seulement l'expérience esthétique d'une finalité sans fin, comme l'affirme Kant. C'est aussi le creuset de ce qui reste de spécifiquement humain à l'âge numérique et de l'intelligence artificielle. Inspirons-nous de ses processus dans le cadre d'un apprentissage novateur pour nous mesurer aux défis en cours et à venir de notre monde.

VIARTE

VIARTE

VIARTE

VIARTE

VIARTE

L'art pour diriger autrement
www.viarte.fr

Claudia Ferrazzi
claudia.ferrazzi@viarte.fr
+33 (0)6 71 93 38 33

Ashley Vidler
ashley.vidler@viarte.fr
+33 (0)6 52 55 63 79