



L'INFLUENCE DES FACTEURS IDEOLOGIQUES SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS CULTURELLES - une comparaison France-Angleterre à la lumière des années Thatcher

Eve CHIAPELLO

CR 457/1993



Avec le concours de la FONDATION HEC



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS

PARIS HAUTS DE SEINE SEINE-SAINT-DENIS VAL DE MARNE

LES CAHIERS DE RECHERCHE

HEC

Eve CHIAPELLO

**L'INFLUENCE DES FACTEURS
IDEOLOGIQUES SUR LA
GESTION DES ORGANISATIONS
CULTURELLES**

**Une comparaison France-Angleterre
à la lumière des années Thatcher**

Décembre 1992

SOMMAIRE

p. 3	Introduction
p. 4	❶ Le cadre théorique des recherches
p. 4	1.1. L'idéologie culturelle
p. 4	1.1.1. L'opposition Art-Gestion
p.11	1.1.2. L'idéologie culturelle
p.15	1.2. Configurations culturelles et principe de cohérence organique
p.17	1.3. La comparaison France-Angleterre
p.20	1.4. Quelques questions de méthode
p.22	❷ Variations sur un thème : panoramas de la culture en France et en Angleterre
p.22	2.1. Une place de la culture différente
p.29	2.2. Deux modes d'intervention de l'Etat différents
p.39	2.3. Des tissus culturels différents
p.42	2.4. Compatibilité avec les résultats des recherches comparatives en management
p.45	❸ L'expérience des années Thatcher
p.45	3.1. Les valeurs et le programme du Thatcherisme
p.47	3.2. L'effet Thatcher dans la culture
p.58	Conclusion
p.59	Chronologie
p.65	Ministres des arts et responsables de l'"Arts Council"
p. 66	Liste des abréviations
p.67	Bibliographie

INTRODUCTION

Cette étude cherche à cerner quelques problèmes rencontrés dans la gestion des organisations culturelles et tout particulièrement l'influence des facteurs sociologiques et idéologiques sur les modes de gestion.

Le rapport est constitué de trois parties. Dans la première, nous décrivons le contexte théorique qui a motivé la recherche comparative France-Angleterre et nous expliquons les hypothèses que nous avons voulu mettre à l'épreuve dans ce travail.

Deux parties sont ensuite consacrées aux résultats de la recherche. La première est entièrement organisée autour de la comparaison internationale. On y traite des caractéristiques du monde culturel de l'un des deux pays par rapport à celles de l'autre pays.

La troisième partie du rapport ne traite que du cas anglais et plus spécifiquement de l'évolution du secteur culturel pendant les années Thatcher.

Ainsi nous faisons dans un premier temps une comparaison dans l'espace (France-Angleterre) et dans un second temps une comparaison dans le temps (entre le début et la fin des années 80 en Angleterre seulement). Les variations enregistrées dans chacune de ces comparaisons permettent d'éclairer l'imbrication forte de l'économique, du sociologique et du culturel dans le fonctionnement des organisations et des secteurs artistiques.

❶ LE CADRE THEORIQUE DES RECHERCHES

1.1. L'IDEOLOGIE CULTURELLE

1.1.1. L'opposition Art-Gestion

Dès que l'on commence à travailler sur le cas des organisations culturelles, on se heurte à une série de discours qui cherchent à nous convaincre que la gestion et les arts sont deux mondes opposés et incompatibles. Afin de clarifier le plus possible ces discours, nous prendrons dans un premier temps la position qui consiste à ne voir en eux que des discours et non pas par exemple le reflet d'une réalité qui les justifie.

Les tableaux ci-dessous tentent de clarifier un certain nombre d'oppositions rhétoriques classiques.

Les arts	La gestion
Au niveau de la production (son organisation, ses caractéristiques, sa valeur)	
<ul style="list-style-type: none"> - Le risque. - Changement et nouveauté. - Peu valable si facile à prévoir. - Création. - Pas d'évaluation absolue. - Difficile, voire impossible à mesurer. - L'argent n'est pas la bonne échelle de jugement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le calcul. - Routine et standardisation. - Intéressant si prévisible. - Répétition. - Evaluation possible. - Les choses n'existent que dans la mesure où elles sont mesurables. - Tout est exprimable en termes monétaires "in fine".

Les arts	La gestion
Au niveau des "acteurs" de cette production	
<ul style="list-style-type: none"> - Les artistes sont : <ul style="list-style-type: none"> . sensibles, . intuitifs, . peu responsables. - Ils sont comme des enfants. - La vie de bohème. - Imprévisible, peu digne de confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Les gestionnaires sont <ul style="list-style-type: none"> . sensés, . rationnels, . conscients des réalités. - Ce sont des adultes responsables. - Le conformisme bourgeois. - Ponctuel, tient ses engagements.

Les arts	La gestion
Au niveau de la valorisation sociale de l'activité	
<u>Quand elle est positive pour les arts :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Intéressant. - Epanouissant, favorisant l'élévation de l'esprit. - Provoquant, questionnant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ennuyeux. - Aliénant, vide de sens. - Respectueux, au service des puissants.
<u>Quant elle est négative pour les arts :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Inutile. - Gaspillage. - Subversif, décadent, créateur d'anarchie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utile. - Au service de la croissance de l'économie. - Maintien de l'ordre et des bonnes moeurs.

Cette liste fut constituée très intuitivement en cherchant dans les discours habituels sur l'art et la gestion, les lignes de fractures rhétoriques.

Un certain nombre de travaux théoriques viennent confirmer ces oppositions en les affinant et les expliquant. Nous en développerons deux principalement : le cadre des "économies de la grandeur" de L. Boltanski et L. Thevenot et celui de la sociologie de P. Bourdieu.

LE CADRE DES ECONOMIES DE LA GRANDEUR

Boltanski & Thevenot (1991) ont identifié six grands principes de justification qui permettent de fonder un accord entre deux personnes.

Deux personnes pour se mettre d'accord sur la qualification d'une situation, d'une chose ou d'une personne doivent ainsi de façon implicite ou explicite être d'accord sur le principe de jugement utilisé ou, pour employer le vocabulaire des auteurs, sur la cité de référence.

Un désaccord durable est "a contrario" souvent le reflet d'un désaccord plus profond sur le système de valeurs qui préside au jugement. La restriction de la liste à seulement six grands principes de justification (alors qu'il est possible de trouver beaucoup plus d'échelles de valeurs) tient au fait que les auteurs n'ont retenu que des principes susceptibles de présider à l'organisation d'une cité utopique. Ils ont donc cherché dans la philosophie politique des descriptions de "cités", d'organisations sociales et politiques idéales. Le tableau suivant donne la liste des six cités et des textes de philosophie politique utilisés par les auteurs pour les fonder.

Cités	Auteurs et textes canoniques
Cité Marchande	Adam Smith - La richesse des nations. - Théorie des sentiments moraux.
Cité du Renom	Hobbes - Leviathan. - Les éléments du droit naturel et politique
Cité de l'Inspiration	Saint-Augustin - La cité de Dieu.
Cité Domestique	Bossuet - Discours sur l'histoire universelle. - Politique tirée des propres paroles de l'Écriture Sainte.
Cité Civique	Rousseau - Le contrat social.
Cité Industrielle	Saint-Simon - Du système industriel.

Ce passage par les cités politiques donne naissance à six mondes complexes et cohérents dont on s'aperçoit qu'ils rassemblent "in fine" la plupart des échelles de valeurs auxquelles on pense spontanément mais qui ne sont dans cette perspective qu'une façon de formuler et de décrire tel ou tel aspect de telle cité.

On peut présenter rapidement les six cités en partant des principes d'ordre qui vont permettre dans chacune d'elles de juger une personne, une chose ou une situation comme bonne ou mauvaise, belle ou laide ou, pour employer un vocabulaire plus neutre, grande ou petite.

Cités	Principe d'ordre	Etat de grand	Etat de petit
--------------	-------------------------	----------------------	----------------------

Marchande	Concurrence. Rivalité.	Millionnaire, gagneur. Désirable.	Détesté, perdant. Repoussé.
Renom	L'opinion. Les autres.	Célèbre, reconnu. Accrocheur.	Méconnu, caché. Banal, oublié.
Inspiration	Jaillissement de l'inspiration.	Etrange, insolite. Passionnant. Fascinant, spontané.	Eduqué, figé. Habitue. Reproduction.
Domestique	Génération. Hiérarchie. Tradition.	Bienveillant, prévenant. Sensible. Fidèle, bonne tenue.	Impoli, vulgaire. Flatteur, traître.
Civique	Tous. La volonté générale.	Collectif, commun. Public, officiel. Représentatif.	Divisé, morcelé. Arbitraire. Particulier, isolé. Individualisme.
Industrielle	Efficacité. Performance	Performant. Cohérent, structuré. Rationnel, logique. Objectif, mesurable.	Absent, inactif. Détérioré, en panne. Gâchis, inefficace. Faible.

Pour revenir au problème qui nous préoccupe, nous pouvons analyser à travers ces six cités l'ensemble des oppositions discursives entre les arts et la gestion que nous avons schématisées plus haut. La cité des arts est ici celle de l'inspiration. En effet, la conception philosophique des arts qui apparaît dans les tableaux d'opposition ci-dessus est celle du modèle romantique dominant dans notre société depuis le début du XIXe siècle (Sherringham, 1992). Ce modèle valorise extrêmement positivement l'activité et les productions artistiques. L'artiste est celui qui a reçu un don (comme le saint de la cité inspirée reçoit la grâce), qui possède un charisme spécial (vocabulaire religieux encore). L'activité artistique doit être totalement indépendante de toutes les pressions du monde matériel et ne peut dans l'absolu supporter aucune "compromission" (théorie de l'art pour l'art) tout comme le saint doit être totalement indifférent aux gloires et possessions de la vie terrestre. Moulin (1990) confirme que l'image sociale de l'artiste la plus répandue de nos jours est la "figure magnifique et maudite du génie" (p. 465) qu'elle qualifie aussi de "représentation charismatique" de l'artiste (p. 467). Heinich (1991) développe de même largement les idées de proximité entre l'univers religieux et l'univers artistique, et souligne l'aisance des passages et déplacements entre les notions de saint, de génie et de héros. Sherringham (1992), Heinich (1991), et Moulin (1990) nous confirment donc dans l'existence aujourd'hui d'une conception de l'art que l'on peut rapprocher de la cité inspirée de Boltanski et Thevenot (1991). La Cité de la gestion est plus complexe à repérer s'appuyant à la fois sur la cité marchande et sur la cité industrielle dans des proportions variables d'une entreprise à l'autre. Par ailleurs, parce que la cité domestique partage avec la cité industrielle les notions de hiérarchie et de division des tâches en fonction des personnes, les discours gestionnaires sont souvent teintés de domestique, la gestion paternaliste étant un bon exemple de compromis entre la cité domestique et la cité industrielle.

Nous pouvons réorganiser nos oppositions entre l'art et la gestion en utilisant le modèle des économies de la grandeur de la façon suivante :

- **Oppositions cité inspirée / cité marchande**

- L'art pour l'art	L'art - commercial
	- comme produit
- La recherche de la qualité artistique	La recherche du profit
- L'artiste maudit	L'artiste "arrivé"

- **Oppositions cité inspirée / cité industrielle**

- Rupture - Innovation	Routine
- Unicité	Standardisation
- Non mesurable	Mesurable
- Imprévisible	Prévisible, ponctuel, fiable
- Création	Reproduction
- Flexibilité	Organisation figée
- Gaspillage	Efficience
- Irrationnel	Rationnel

- **Oppositions cité inspirée / cité domestique**

- Subversif	Respectueux de la tradition
-------------	-----------------------------

- | | |
|-----------------|--------------|
| - Vie de bohème | Honorabilité |
| - Spontané | Appris |
| - L'avant garde | L'académisme |

Les travaux de Boltanski et Thevenot (1991) nous confirment dans le fait qu'il existe bien un ensemble rhétorique argumenté, cohérent et résistant qui prend le nom de cité de l'inspiration et qui propose une logique d'organisation de la vie en société différente de celles proposées par les autres cités et par là même qui leur est toujours opposable. Il existe ainsi des positions argumentaires légitimes, construites à travers l'histoire, notamment par des travaux philosophiques, que les acteurs sociaux d'aujourd'hui sont susceptibles d'occuper dans leurs différents débats. La position la plus probable pour un artiste sera celle de l'inspiration et au nom de celle-ci il pourra tout à fait légitimement dénoncer et contester les autres visions du monde. Nous assistons en fait, dans l'affrontement de l'art et de la gestion, à un combat de légitimité entre des visions du monde différentes.

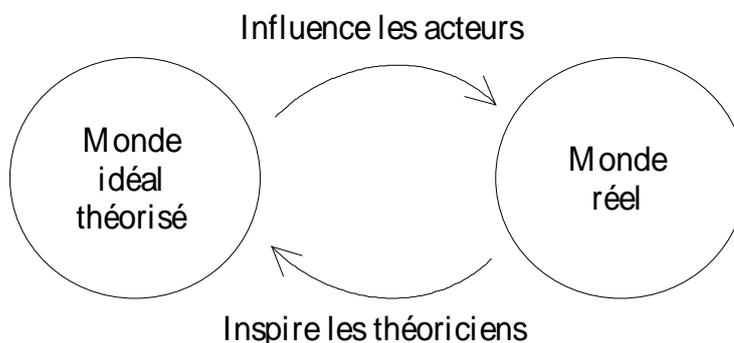
LE CADRE DE LA SOCIOLOGIE DE LA CULTURE DE P. BOURDIEU

Avec les travaux de Pierre Bourdieu (1975 en coll. avec Y. Delsaut, 1977, 1984, 1992), nous accédons à une interprétation des origines de ce monde idéal des arts (la cité artistique inspirée) par rapport auquel l'activité artistique réelle doit se positionner.

La théorie charismatique de l'activité artistique peut se lire comme le résultat d'un processus historique ayant affecté la réalité concrète du travail des artistes. Dans ce sens, la philosophie romantique est une théorisation de la vie réelle.

On peut également en sens inverse considérer que sans l'aide rhétorique procurée par la philosophie romantique, le monde réel n'aurait pas évolué. Dans ce sens, le monde des idées est vu comme influençant le monde réel.

On aurait donc la relation interactive suivante :



Bien que P. Bourdieu soit extrêmement prudent et précis dans ces analyses et qu'il distingue bien les évolutions et caractéristiques propres de chacun des sous-secteurs du secteur culturel [il analyse ainsi dans leurs différences le champ

littéraire et le champ des arts plastiques ; Bourdieu (1992)], nous traiterons ses travaux de façon globale, tous sous-secteurs confondus.

Selon Bourdieu (1992), toute l'histoire du champ culturel est celle de la conquête d'une autonomie croissante des artistes et des écrivains par rapport aux instances du pouvoir (économique et politique) de la société. La culture est désormais un champ d'action des classes dominantes où les dominés (économiquement) des classes dominantes (c'est-à-dire ceux à fort capital culturel et faible capital économique) ont le pouvoir, ce qui n'est pas le cas dans les autres aires de jeu des classes dominantes.

Cette conquête de l'autonomie ayant débuté au XV^e siècle s'est achevée à peu près à la fin du XIX^e siècle. Elle s'est faite autour de la construction de règles sociales et de critères de hiérarchisation interne propres, n'empruntant pas aux hiérarchies externes au champ.

A la fin du processus d'autonomisation, "(...) à la fin du XIX^e siècle, la hiérarchie entre les genres littéraires (et les auteurs) selon les critères spécifiques du jugement des pairs est à peu près exactement l'inverse de la hiérarchie selon le succès commercial. Cela à la différence de ce qui s'observait au XVII^e siècle, où les deux hiérarchies étaient à peu près confondues, les plus consacrés parmi les gens de lettres, notamment les poètes et les savants, étant les mieux pourvus de pensions et de bénéfices" (Bourdieu, 1992, p.165s).

En même temps que le champ culturel s'autonomise il se scinde en deux sous-champs hiérarchisés de façon inverse selon la consécration culturelle et les revenus économiques :

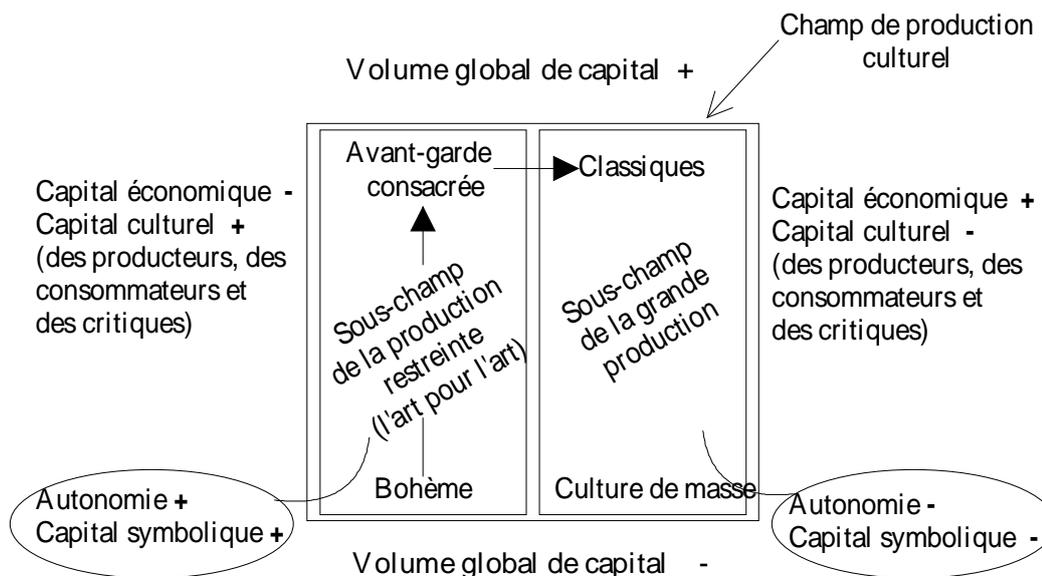
- Il existe ainsi le sous-champ de la grande production qui produit des biens culturels accessibles au plus grand nombre et qui fonctionne selon le principe du succès commercial (cependant, même dans ce sous-champ, une certaine dénégation de la recherche du profit est nécessaire pour rester légitime, Bourdieu 1977). Il s'agit de la littérature de grandes surfaces, des best-sellers et des genres dits mineurs pour la littérature.
- Il existe par ailleurs un autre sous-champ qui, lui, récuse toute recherche économique au profit de la seule accumulation de capital symbolique (qui à long terme cependant, et sous certaines conditions, peut être transformé en capital économique - Bourdieu 1977). Il s'agit du champ de "l'avant-garde" où la seule idéologie est celle de "l'art pour l'art".

Nous avons donc un double mouvement :

1. Autonomisation du champ culturel par rapport au champ du pouvoir (principalement économique) qui passe par la création d'une hiérarchie inverse à celle de la hiérarchie économique.
2. Scission du champ culturel dans le même mouvement entre un secteur très autonome (l'avant-garde) et un secteur moins autonome adoptant plus clairement la hiérarchisation économique. Le secteur très autonome est également celui où les acteurs peuvent accumuler le plus de capital symbolique

spécifique. Dans le cas du secteur culturel, le capital symbolique réside dans l'attribution à des acteurs singuliers d'une grandeur artistique qui leur confère le pouvoir de consacrer. Le pouvoir de consécration leur permet s'ils sont artistes de donner "mécaniquement" de la valeur artistique aux oeuvres qu'ils signent (effet signature) et, s'ils sont marchands, aux artistes qu'ils cherchent à promouvoir.

Représentation du champ culturel d'après Bourdieu (1992)



Le sous-champ de "l'art pour l'art" est l'objet par ailleurs de luttes intenses pour la consécration (i.e. l'accumulation de capital symbolique) entraînant une rotation constante des avant-gardes -c'est bien l'histoire artistique du XX^e siècle-.

Les mouvements artistiques se succèdent renvoyant les ex-avant-gardes maintenant détrônées à un statut de productions "dépassées". Parfois celles-ci deviennent néanmoins des "classiques" qui pourront être exploités selon les principes de la grande production, étant ainsi appelés à une seconde vie. Cette évolution permet de convertir du capital symbolique en capital économique.

L'un des critères les plus opérants de distinction entre les deux sous-champs est celui du volume et de la qualité sociale des consommateurs associés au produit concerné. L'accumulation maximale de capital symbolique est en effet la plus probable là où l'artiste ne produit plus que pour ses pairs qui sont aussi ses concurrents. C'est ici encore une logique de distinction qui est en jeu dans la mesure où on est d'autant plus distingué que moins de gens sont capables d'apprécier les mêmes produits culturels, que moins de gens sont dotés d'un volume suffisant de capital culturel pour s'approprier les mêmes produits culturels.

L'importance des profits économiques est aussi évidemment liée au volume et à la qualité sociale des consommateurs, soit que ceux-ci soient nombreux (faible pouvoir distinctif), soit que ceux-ci soient peu nombreux mais très riches (auquel cas sauf exception ils seront moins porteurs de capital culturel et se dirigeront

grâce à leur capital économique vers des valeurs sûres, des classiques très onéreux (collections de tableaux ou concerts à l'opéra, produits pour lesquels le capital symbolique accumulé peut enfin se traduire en capital économique).

Ainsi toute la logique du champ (y compris économique) et son histoire explique l'opposition discursive de l'art et de l'économie. Celle-ci rend généralement hautement suspecte la gestion dans le monde des arts et même quasiment inadmissible dans les milieux de l'avant-garde non consacrée. La bohème en effet, dans sa lutte pour la consécration, doit vivre le plus authentiquement son indépendance par rapport à tout pouvoir extérieur dans la seule soumission aux règles de son art. Ainsi, vivre pleinement l'idéologie de l'art pour l'art est une condition à remplir pour prétendre détrôner les artistes consacrés qui commencent à convertir leur capital symbolique en capital économique et qui de ce fait sont plus dénonçables et détrônables.

Acceptation de la gestion dans le monde des arts



Il faut également souligner que la construction même du champ culturel oblige les acteurs (même les plus commerciaux et gestionnaires, même les plus convaincus des bienfaits de la gestion) à ne pas admettre trop ouvertement la poursuite d'objectifs économiques.

1.1.2. L'idéologie culturelle

DEFINITION

Nous appelons "idéologie culturelle" le modèle esthétique romantique et la dénonciation des autres cités qu'il comporte.

Nous souhaitons dans cette section justifier l'emploi du mot "idéologie" dans ce contexte.

Après avoir souligné la polysémie du mot "idéologie", Boudon (1986) plaide pour une définition du vocable par rapport au critère de la vérité de l'erreur (qu'il appelle la définition "traditionnelle", car la plus ancienne). Selon cette définition,

les idéologies sont "des croyances reposant sur des théories (...) perçues comme dotées de plus de crédibilité qu'elles ne méritent" (p. 49).

Pour être qualifié d'idéologie, le modèle esthétique romantique doit donc (1) sembler vrai, c'est-à-dire sembler capable de décrire le réel (2) tout en étant faux, c'est-à-dire ne rendant pas compte véritablement des activités artistiques.

De plus, Selon Boudon et Bourricaud (1986, p. 296), "les idéologies ne sont qu'un cas particulier (...) du phénomène général des croyances". "On parlera d'idéologie lorsqu'un système de valeurs ou plus généralement de croyances (...) traite particulièrement de l'organisation sociale et politique des sociétés".

Nous pouvons donc ajouter qu'une idéologie est (parmi toutes les théories semblant vraies mais constituées d'idées fausses -critères (1) et (2)-) une théorie qui concerne plutôt l'organisation sociale et politique des sociétés (3).

Le modèle semble vrai (1)

Comme nous l'avons montré, le modèle romantique et les discours qu'il entraîne sont complètement cohérents avec le fonctionnement du secteur. L'idéologie reflète le fonctionnement comme elle le structure. Il est clair que quelqu'un qui adhère à l'idéologie contribue par ses méthodes de travail et sa façon de réagir et d'organiser les choses à faire perdurer l'actuel fonctionnement du secteur. D'ailleurs, il y est un peu obligé dans la mesure où il agit comme acteur rationnel dans un champ où "la nature du jeu central" (M. Crozier) repose sur cette idéologie. Comme le souligne P. Bourdieu (1992), seuls ceux qui ont contribué à l'autonomisation du champ ont fait un travail d'innovation, les successeurs ne font qu'en reproduire la logique et en sont par là-même prisonniers. Le fonctionnement du secteur contribue donc à faire croire que l'idéologie culturelle dit le vrai sur la nature des arts.

Le modèle est constitué d'idées fausses (2)

De nombreux sociologues [J. Wolff (1981) ou H.S Becker (1982) par exemple], des historiens d'art, des économistes se sont attachés à démontrer combien le fonctionnement actuel du secteur était contingent et combien inexacte était l'idéologie culturelle si l'on attendait d'elle qu'elle décrive la "vraie nature" du travail artistique de façon intemporelle et absolue. Si l'idéologie culturelle est en partie cohérente avec les mondes de l'art aujourd'hui, elle ne peut concerner que les deux derniers siècles et l'art occidental. D'autres temps, d'autres lieux ont montré et montrent encore que l'art peut exister et être florissant en respectant d'autres lois. On peut montrer également que la dimension économique, tant disqualifiée dans le discours romantique, joue un rôle énorme dans l'histoire de l'art. Par exemple les peintres ont plutôt peint les sujets qui les faisaient vivre et dans des formats qui convenaient aux acquéreurs, sans que pour autant ces oeuvres-là soient systématiquement dépréciées aujourd'hui sur le plan artistique.

Max Weber (1958) lui-même, s'est attaché à montrer que les progrès de la civilisation rationnelle légale (celle qui porte les valeurs de la gestion) étaient tels qu'ils avaient même transformé les orchestres et le travail musical en les faisant évoluer vers plus de standardisation et spécialisation indiquant par là-même que les valeurs bureaucratiques et la musique peuvent cohabiter sans que forcément l'art meure.

Les travaux par exemple de Wolff (1981), Becker (1982) ou Weber (1958) mettent donc bien à mal la prétention à l'universalité de l'idéologie en dénonçant notamment explicitement l'erreur qu'il y a à croire que l'indépendance économique et la créativité exaltée (par opposition au travail, à la routine, à la tradition) sont des ingrédients sans lesquels l'art n'est plus de l'art. On a vu de grands artistes économiquement dépendants et d'autres se concevant plus comme des professionnels ou des maîtres artisans que comme des artistes créateurs, auteurs inspirés des Dieux. L'idéologie est donc bien constituée en partie d'idées fausses.

Le modèle porte sur l'organisation sociale et politique des sociétés (3)

Nous nous sommes efforcés sur ce point de montrer que la théorie de l'art pour l'art pouvait renvoyer à une construction politique (Boltanski, Thevenot, 1991). Par ailleurs, elle traite bien de la position des artistes dans la société et d'un mode d'organisation idéal du travail artistique détaché de toutes les contraintes externes, soumis aux seules contraintes internes de la discipline artistique.

Utiliser le terme d'idéologie peut se justifier comme nous venons de le montrer. Il s'agit également d'un terme fort qui renvoie à notre propre prise de position sur ce problème. Nous pensons que la plupart des acteurs du monde culturel se réfèrent à ce corpus idéologique, y croient dans une large mesure et sont influencés par lui puisqu'il est la toile de fond des prises de position et de décision. Souvent, d'ailleurs, ils ont raison de se laisser guider par lui puisqu'il permet de rendre compte en partie du fonctionnement réel du secteur. Une réflexion sur la gestion des organisations culturelles perd selon nous en pertinence si la dimension idéologique n'est pas élucidée.

IMPACTS DE L'IDEOLOGIE CULTURELLE SUR LA GESTION

Nous en avons identifié trois :

1. L'idéologie culturelle fournit un appareil rhétorique aux acteurs du secteur culturel qui ne souhaitent pas introduire des techniques de gestion dans leur organisation ni même raisonner selon les principes de l'efficacité économique. Il s'agit ici de l'impact le plus visible, celui que l'on repère dans les polémiques qui animent régulièrement le champ par voie de presse (et celui qui nous a d'ailleurs permis de détecter l'idéologie sous-jacente). A ce sujet, il n'est pas nécessaire de supposer une quelconque malignité des débatteurs (qui utiliseraient dans ce cas un appareil rhétorique sans y croire pour servir des intérêts illégitimes) : ceux-ci peuvent fort bien être parfaitement sincères

quand ils parlent au nom de la théorie de "l'art pour l'art". On peut même supposer que le discours est d'autant plus efficace que le locuteur est sincère.

2. Si l'on en croit Bourdieu (1977), l'existence de l'idéologie culturelle joue également sur la perception de la valeur artistique par le consommateur. Ainsi l'idéologie, largement partagée, entre dans les jugements économiques et est entérinée par le marché :

"Les producteurs et les vendeurs de biens culturels qui font du "commercial" se condamnent eux-mêmes, et pas seulement d'un point de vue éthique ou esthétique, parce qu'ils se privent des possibilités offertes à ceux qui, sachant reconnaître les exigences spécifiques de l'univers [artistique] (...), se donnent les moyens d'obtenir les profits du désintéressement. (...) La seule accumulation légitime (...) consiste à se faire un nom, un nom connu et reconnu, capital de consécration impliquant un pouvoir de consacrer des objets (c'est l'effet de griffe ou de signature) ou des personnes (par la publication, l'exposition, etc.), donc de donner valeur, et de tirer les profits de cette opération" (Bourdieu, 1977, p. 4-5).

3. Enfin, comme toute croyance, l'idéologie culturelle influence le choix des objectifs comme le choix des moyens. Les environnements de travail créés par référence à cette idéologie seront différents de ceux créés au nom des autres cités. Chaque cité est ainsi capable de fonder une organisation très différente. La petite entreprise dynamique conduite par un entrepreneur propriétaire est par exemple un mode d'organisation qui correspond assez bien à la cité marchande de Boltanski & Thevenot (1991). La bureaucratie mécaniste de Mintzberg (1982) correspond de même à la cité industrielle de Boltanski et Thevenot (1991). Un système de valeurs comporte une échelle de jugement qui permet de dire ce qui est bien ou mal, ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas. Munis de telles règles, les acteurs vont plutôt poursuivre des buts valorisés par leur système de valeurs et ils vont également choisir des moyens "respectables" par rapport à leurs valeurs. Les croyances joueront au moins autant dans le choix des moyens que le simple raisonnement utilitariste qui devrait conduire au choix des moyens les plus efficaces et les moins coûteux économiquement. Le rôle des croyances est d'autant plus visible et certain que les buts sont complexes et que les lois reliant les objectifs et les moyens sont incertaines.

Orienté notamment par leurs valeurs, les acteurs vont construire un monde très différent selon ce à quoi ils croient. La cité inspirée se méfie de tous les procédés qui permettent de figer le réel dans un mode de fonctionnement. C'est ainsi que les organisations culturelles qui recherchent le plus activement la consécration (au sens de Bourdieu) et qui croient aux valeurs de l'art pour l'art n'ont quasiment jamais d'organigramme, ni de définitions de fonction. Les contours des responsabilités sont flous et changeants.

1.2. CONFIGURATIONS CULTURELLES ET PRINCIPE DE COHERENCE ORGANIQUE

Depuis le début de cet exposé nous avons évoqué l'existence :

1. de productions culturelles, d'outputs très différents selon les consommateurs concernés, les volumes produits, etc.
2. de logiques de marché (de mode de production de la valeur) différentes selon le temps plus ou moins long qui sépare la mise sur le marché d'un produit de sa rencontre avec une demande. On a ainsi des cycles courts fondés "sur le souci de minimiser les risques par un ajustement anticipé à la demande repérable" (la culture commerciale) et de cycles longs fondés "sur l'acceptation du risque inhérent aux investissements culturels (...)".

Dans ce dernier cas, la production est "toute entière tournée vers l'avenir [et] suppose des investissements très risqués tendant à constituer des stocks de produits dont on ne peut savoir s'ils retomberont à l'état d'objets matériels (...) ou s'ils accéderont à l'état d'objets culturels, dotés d'une valeur économique disproportionnée avec la valeur des éléments matériels qui entrent dans leur fabrication" (Bourdieu, 1977, p. 23-24).

3. de systèmes de valeurs différents : marchand, industriel, inspiré, dont la variété dépasse la liste des six cités idéales, toutes sortes de compromis et combinaisons entre cités étant possibles.
4. de degré d'implantation et d'acceptation des techniques de gestion plus ou moins fort avec à une extrémité une entreprise possédant organigramme, définitions de fonction, réunions régulières, procédures, calendriers, outils de contrôle de gestion, et à l'autre une entreprise qui pourrait apparaître totalement désorganisée à un oeil gestionnaire.

Nous avons également évoqué les configurations structurelles de Mintzberg (1982) qui se présentent également comme autant de façons d'organiser le travail. Nous pourrions rajouter qu'il existe dans le monde culturel une extrême variété dans les équilibres économiques atteints (mode de financement plus ou moins public, plus ou moins lié au produit de base,...), les structures juridiques (il n'existe sans doute pas une seule forme juridique qui ne soit pas utilisée dans le secteur culturel ; on rencontre même parfois cette diversité à l'intérieur d'un seul sous-secteur : le théâtre par exemple), les tailles d'organisation, etc.

D'un point de vue purement abstrait nous pourrions envisager autant de configurations différentes que de combinaisons possibles entre ces différentes dimensions. Dans la réalité, il est fort probable que l'on rencontre certaines combinaisons beaucoup plus fréquemment que d'autres.

Le tableau suivant donne trois combinaisons qui nous semblent couramment répandues dans le secteur culturel. Ce faisant nous ne faisons que rééditer le raisonnement de Mintzberg (1982) qui avait abouti à la définition de cinq structures-types, qu'il avait ensuite pris soin de relier à des facteurs de contingence à chaque fois différents. On peut ainsi probablement identifier dans le secteur culturel des configurations culturelles comme Mintzberg (1982) a identifié des configurations structurelles.

Trois combinaisons fréquentes

	Combinaison 1	Combinaison 2	Combinaison 3
<u>Output</u>	Avant-garde.	"Classique".	Commercial.
<u>Cible visée</u>	Les pairs. L'élite cultivée des classes dominantes.	Les classes dominantes, la population scolaire.	L'ensemble de la population.
<u>Taille de la cible</u>	Petite.	Moyenne.	Grande.
<u>Cycle de production</u>	Long.	Long, mais arrivé dans une phase d'exploitation, rotation rapide.	Court.
<u>Système de valeurs dominant</u>	Inspiration.	Industriel - civique.	Industriel - marchand.
<u>Outils de gestion</u>	Uniquement la comptabilité (souvent mal tenue).	Outils "bureaucratiques" (organigramme, définition de fonction, suivi de la consommation des budgets).	Outils de gestion (anticipation, volontarisme centré sur la production de valeur économique).
<u>Configuration de Mintzberg</u>	Adhocratie rudimentaire (= doublée d'une structure simple).	Bureaucratie professionnelle.	Organisation mécaniste (ou divisionnelle).
<u>Equilibre économique</u>	Jamais assuré.	Financement public.	Financement par le marché.
<u>Structures juridiques</u>	Association. SCOP. SARL.	Etablissement public.	SA.
<u>Taille</u>	Petit	Moyen.	Moyen - grand.

Notre propos n'est cependant pas ici de développer cette idée de configurations culturelles. Nous souhaitons juste à ce stade mettre à jour l'hypothèse de fond de ce travail : celle de la cohérence organique des différentes composantes des organisations et de leur environnement.

Ainsi, il existe selon nous un lien structurel fort entre :

- le type de production culturelle
- le mode d'organisation du travail et le type de structure de l'entreprise
- l'ambiance et la nature des relations humaines
- le degré d'implantation des techniques de gestion et la sélection originale des techniques présentes dans l'organisation
- les objectifs poursuivis par les dirigeants
- le type d'équilibre économique (financement)
- les valeurs les plus largement partagées par les membres de l'organisation
- le choix de la structure juridique
- et la stratégie de l'organisation.

L'ensemble de ces éléments doit former selon nos hypothèses un tout cohérent, ce qui signifie que l'on pourra comprendre les modes d'organisation et la nature des productions à la lumière des valeurs les plus présentes et des objectifs poursuivis, que l'ambiance, la structure et l'organisation du travail influent largement sur la forme de l'output, ... Chaque élément s'insère de façon cohérente dans l'ensemble qui forme système. Chaque élément est en interaction avec les autres. Le système est formé d'interdépendances. Nous ne croyons pas qu'un de ces éléments puisse expliquer tous les autres mais qu'il se forme un ensemble cohérent dans lequel les influences sont réciproques.

1.3. LA COMPARAISON FRANCE-ANGLETERRE

Dans le cadre théorique que nous venons d'évoquer, les apports d'une comparaison internationale sont multiples.

QUELLE PLACE POUR L'IDEOLOGIE CULTURELLE ?

Le premier point consiste à s'interroger sur la validité de nos propos sur l'idéologie culturelle dans un contexte non français. Si la présence d'une théorie de l'art pour l'art est attestée dans la plupart des pays occidentaux [Wolff (1981) pour la Grande-Bretagne, Becker (1982) pour les USA, Hauser (1982) pour l'Allemagne], il n'est pas sûr que celle-ci ait un rôle social aussi marqué qu'en France. Celle-ci est peut être moins légitime ou moins acceptée à l'étranger auquel cas la gestion (qui se présente sur beaucoup de points comme son opposé) sera plus légitime et donc plus présente. Des équilibres originaux peuvent ainsi exister à l'étranger qui sont presque inconnus en France. Nous retrouvons ici l'idée de cohérence organique mais en intégrant dans la liste des éléments à mettre en cohérence l'importance de l'idéologie culturelle dans la culture nationale du pays étudié.

LA CULTURE NATIONALE COMME ELEMENT DU SYSTEME

Plus largement les traditions et l'histoire du pays lui ont composé un visage sociologique original, une culture caractéristique de sa société.

Il est clair que dans les sociétés complexes comme celle de l'Angleterre, c'est seulement au prix d'une grande simplification que l'on tentera de faire apparaître des régularités à même de composer "l'anglais typique". Nier cette simplification conduirait à nier l'extraordinaire diversité des sous-cultures régionales, professionnelles, religieuses...

Néanmoins, il importerait de qualifier, avec l'aide de nombreux experts de l'Angleterre et de son histoire, ce qui fait le fond de la culture anglaise par opposition à la culture française. Le dépaysement vécu lors d'un premier contact avec une culture étrangère, ce sentiment d'avoir perdu ses cadres classiques de repérage social ou pour reprendre le vocabulaire de P. Bourdieu, de voir son "sens pratique" français en partie inopérant en territoire étranger doit suffire à convaincre de l'intérêt de cet effort de qualification, dût-il être imparfait.

Il importerait dans le même temps de voir en quoi les différences culturelles entre nos deux pays viennent éclairer les différences observables au niveau des organisations culturelles et plus largement au niveau de l'organisation globale du secteur culturel, de ses relations avec l'Etat, de ses modes de financement et de gestion. Là encore nous ne retiendrons que l'hypothèse de cohérence entre la culture nationale et le niveau plus microsocial des organisations, une hypothèse forte de causalité étant indémontrable.

L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET POLITIQUE COMME ELEMENT DU SYSTEME

Les différences culturelles peuvent éclairer des différences organisationnelles. Des différences à l'intérieur du même pays mais à des moments différents peuvent également nous instruire sur la contingence des modes organisationnels.

A cet égard la décennie durant laquelle Madame Thatcher a occupé les fonctions de Premier Ministre est remarquable.

Avec les années 80, c'est toute la Grande-Bretagne de l'après-guerre qui a été mise en cause. Aux yeux de tous les observateurs, l'avènement de Madame Thatcher a marqué une rupture forte et durable. S'il n'est pas sûr que le thatchérisme ait changé en profondeur les valeurs de la société anglaise (Crewe, 1989), celui-ci eut néanmoins un impact considérable sur de nombreuses structures. Le secteur culturel, qui est comme partout largement dépendant de la manne et des politiques publiques, a subi de plein fouet le thatchérisme, ce qui n'a pas manqué de le faire évoluer profondément.

On peut sans doute montrer en quoi les changements de l'environnement économique et politique des organisations culturelles ont abouti à faire changer en

profondeur les structures, les modes de gestion, l'organisation du secteur, voire les valeurs affichées des responsables et la nature des productions. De ce point de vue, le thatchérisme apparaît comme une remise en cause radicale des équilibres qui existaient auparavant, les organisations culturelles ayant dû, à cette occasion, trouver un nouvel équilibre cohérent, une combinaison originale adaptée aux nouvelles conditions.

Comme on le constate, les questions posées par la comparaison France-Angleterre couvrent de nombreux thèmes de notre interrogation sur les manières de gérer la culture. Plus que d'autres types d'organisations sans doute les organisations culturelles sont très sensibles à une évolution des valeurs ambiantes. Comme nous l'avons vu, leurs processus de production de valeur sont largement symboliques. Par ailleurs, une des originalités radicales du secteur réside dans l'existence d'un corpus idéologique fort qui est en opposition avec les idéologies marchandes et industrielles qui animent les entreprises généralement.

Il existe peu d'idéologies sectorielles aussi fortes : peut-on identifier une vision du monde propre à l'industrie agro-alimentaire ou automobile ? Sans doute a-t-on des valeurs fortes opposant le public et le privé, l'industrie et les services, voire au sein de la même entreprise les producteurs, les commerciaux et les administratifs, mais aucune de ces sous-cultures n'est fondée sur une telle négation de l'influence des autres. La théorie de l'art pour l'art plaide, ne l'oublions pas, pour une autonomie totale vis-à-vis de toute contrainte ou tout jugement externe. Si la plupart des sous-cultures connaissent des tendances à s'autonomiser qui vont de paire avec la recherche d'un fonctionnement selon des logiques purement internes, rares sont celles qui parviennent à rendre légitime un tel fonctionnement.

Si la quantité de gestion admissible dans une organisation culturelle et le type de structure adoptée sont fonction du degré d'adhésion des membres de l'organisation à l'idéologie culturelle, tout élément qui contribue à dénoncer et réfuter celle-ci (comme le thatchérisme) devrait faire évoluer les modes de gestion et d'organisation.

Néanmoins puisqu'il s'agit de produits hautement symboliques, une évolution des valeurs et des modes de gestion et d'organisation ne peut que s'accompagner d'une évolution du produit lui-même (selon notre hypothèse de cohérence organique).

On retrouve ici une autre spécificité du secteur culturel. En un siècle, la notion de valeur artistique est devenue totalement contingente (le fonctionnement du secteur fondé sur le renouvellement des avant-gardes a d'ailleurs largement contribué à l'expression de doutes paraboliques sur le jugement artistique). On ne possède plus de nos jours de thermomètre social unique et incontestable nous permettant de dire ce qui est beau et ne l'est pas. Plus que jamais, le seul jugement légitime est celui de l'intime conviction (Moulin, 1990). De ce fait toutes les productions culturelles sans exception peuvent justifier leur valeur, sont légitimes et susceptibles d'exister. D'autres secteurs d'activité bénéficient "a contrario" d'un consensus social minimum disant ce qu'ils peuvent produire et ce qui ne servira à rien. Dans le secteur culturel, la production pouvant se placer sous le signe de la gratuité, de la non utilité des outputs, est capable de prendre des formes d'une variété infinie. Compte tenu de cette caractéristique de marché, on peut supposer que les organisations culturelles ont une plasticité organisationnelle plus grande que la

plupart des autres organisations. Toujours en suivant notre hypothèse de cohérence organique, si toutes les productions sont légitimes, toutes les configurations, les modes de gestion sont possibles sous réserve de trouver un mode de survie économique. Sur ce point le secteur culturel bénéficie d'ailleurs de nos jours d'un éventail extrêmement large de solutions dans la mesure où il est à même de s'alimenter en ressources tant sur le marché qu'auprès des pouvoirs publics, de riches mécènes ou d'entreprises sponsors.

Les entreprises non culturelles sont soumises à un réseau de contraintes (contraintes de marché et contraintes dues au mode de survie économique autorisé socialement) beaucoup plus fort et cela se traduit "a priori" par une variété organisationnelle nettement moindre (ce sont des hypothèses proches de la théorie économique de la bureaucratie). Les organisations culturelles se présentent également de ce fait comme des laboratoires d'innovation sur le plan organisationnel.

1.4. QUELQUES QUESTIONS DE METHODE

- Comme d'aucuns s'en seront aperçus, le titre de notre travail parle d'une comparaison entre la France et l'Angleterre et non entre la France et la Grande-Bretagne, bien que nous parlions de deux pays, de cultures nationales, etc. Ces dernières expressions ne sont que des facilités de langage car notre propos est bien de ne nous intéresser qu'à cette sous-partie qu'est l'Angleterre.

Il est certain qu'un certain nombre d'éléments sont communs à l'Angleterre, au Pays de Galles et à l'Ecosse, voire à l'Irlande du Nord, mais beaucoup également différent et l'on sait que les cultures régionales sont jalousement entretenues chez nos voisins d'outre-Manche.

Par ailleurs nous manquons crucialement d'informations sur les caractéristiques régionales et bien des ouvrages consultés ne parlent que de l'Angleterre [Bedarida (1990) nous met ainsi en garde dès l'ouverture de son livre]. On concluera en soulignant que l'Angleterre est déjà un bien vaste terrain d'enquête et que la réduction de complexité que nous opérons d'emblée en limitant le sujet nous permet aussi de limiter les simplifications par lesquelles nous serons obligés de passer.

- Compte tenu de notre ancrage dans la culture française et du sujet même de notre étude, nous avons surtout travaillé sur les différences et non sur l'ensemble culturel propre de chaque pays. Cette approche aura donc tendance à réduire la culture anglaise à ses différences avec la culture française ce qui ne rend à aucune des deux cultures sa richesse et sa complexité.

Par ailleurs notre prisme national nous a conduit à collecter et à analyser beaucoup plus d'informations sur la Grande-Bretagne et nous conduira plus tard à instruire davantage le dossier anglais que le dossier français tant et si

bien qu'au fond on en apprend sans doute plus sur l'Angleterre que sur nous-mêmes.

- Une grosse partie du travail ayant été consacrée aux politiques culturelles dans le cadre de l'étude de l'impact des politiques de l'ère Thatcher, nous sommes amenés à parler plus souvent du secteur public ou dépendant de la manne publique que du secteur privé pourtant extrêmement dynamique et remarquable en Grande-Bretagne.

Ceci n'est en rien un biais personnel qui vise à ne pas considérer comme "culturelles" les industries culturelles qui font au sens de Bourdieu des productions "commerciales". Celles-ci sont bien incluses dans l'étude, même si nous avons été amenés à développer beaucoup la question de l'intervention de l'Etat et des politiques publiques qui ne les concerne pas directement.

LES SOURCES

L'ensemble des sources sont des sources écrites, ce qui signifie par différence que nous ne sommes pas allés voir comment cela se passe dans les organisations. Nous avons fait confiance à l'ensemble des documents rassemblés, ce qui veut dire aussi que de nombreuses questions non abordées dans les écrits collectés restent sans réponse.

On peut classer les sources écrites en deux catégories :

- d'une part des articles et ouvrages sur les arts en Grande-Bretagne ou sur la culture anglaise et son histoire, sur l'expérience Thatcher, ... que l'on peut considérer comme des rapports d'informateurs,
- d'autre part une série de documents qui, eux, sont à interpréter à la lumière de nos préoccupations :
 - . une revue de presse abondante sur 12 ans : il s'agit d'une sélection d'articles opérée au sein des revues de presse de l'"Arts Council", organisme public chargé de la distribution d'une grosse partie des subventions du gouvernement à la culture ;
 - . des ouvrages divers d'auteurs anglais parlant de la France (Ardagh, 1968, Rudorff, 1971) ou de français parlant de l'Angleterre (Daudy, 1989) qui sont instructifs dans la mesure où, selon la règle du biais culturel, ils insistent surtout sur ce qui diffère.

Tous les ouvrages et articles utilisés (à l'exception des articles de la revue de presse) sont indiqués dans la bibliographie.

Nous avons organisé l'ensemble de nos résultats en deux grandes parties.

La première traite de la comparaison France-Angleterre.

La seconde ne concerne que l'Angleterre mais cette fois à travers une vision dynamique de l'évolution connue pendant les années Thatcher.

② VARIATIONS SUR UN THEME : PANORAMAS DE LA CULTURE EN FRANCE ET EN ANGLETERRE

2.1. UNE PLACE DE LA CULTURE DIFFERENTE

A écouter tous les commentateurs que nous avons pu lire, la France est le pays qui vénère le plus la culture et les artistes tandis que l'Angleterre se complaît dans un philistinisme affiché, accordant aux arts un intérêt équivalent mais non supérieur à celui dont font l'objet toutes les autres activités de loisirs, (sport, courses de chevaux, séjours à la campagne, soins de la maison,...).

C'est tout d'abord le respect français pour la culture qui marque les étrangers dans notre pays..

"La France est le véritable foyer de l'esprit, un pays où les gens dans leur ensemble éprouvent le plus profond respect pour l'art, la littérature et toutes les autres manifestations créatrices de l'esprit humain" (Rudorff, 1971, p. 242).

L'article de Priscilla P. Clark (1979) est à cet égard très intéressant. Bien qu'il soit centré sur une comparaison France-USA, il nous dit des choses très instructives sur le statut particulièrement "noble" de la littérature et des écrivains en France. Elle prend une multitude d'exemples pour étayer ses propos :

- *Les susceptibilités françaises par rapport au bon usage de la langue et le rôle de l'académie française* (cela dit, la BBC joue en Angleterre le même type de rôle normalisant mais ici sur la prononciation et l'accent que se doivent d'avoir toutes les "upper-classes", accent de classe qui est pourtant la norme du réseau national... L'organisme de radio-télévision a ainsi un service complet chargé de définir quelles sont les "bonnes" prononciations et d'actualiser celles-ci en fonction de l'évolution des usages) ;
- *l'importance des prix littéraires français*. Ce qui marque P. Clark (1979) est le fait que ceux-ci sont largement décernés en fonction des goûts littéraires de l'élite mais que l'attribution d'un prix déclenche des ventes en très grand nombre à des niveaux de tirage dignes de la littérature populaire. Il s'agit bien d'une imposition des goûts élitistes à toute une partie de la population.
- *Le choix des figures représentées sur les billets de banque*. A l'époque de l'étude de Madame Clark, des écrivains avaient été choisis cinq fois sur sept pour illustrer nos billets de banque (Hugo, Voltaire, Racine, Corneille, Pascal) tandis qu'en Grande-Bretagne le seul artiste est Shakespeare (un billet sur cinq), encore celui-ci n'est-il présent que sur une seule face, la Reine Elisabeth figurant de toute façon toujours sur une face de tous les billets. Les autres billets anglais représentent un homme de science, Newton, le vainqueur de Waterloo, le Duc de Wellington, une infirmière héroïque, Florence Nightingale et l'emblème national de la Grande-Bretagne, le lion. Dans le panorama dressé par Madame Clark, la Grande-Bretagne apparaît comme le pays européen le moins concerné par les figures artistiques puisque l'Italie a largement recours à son passé artistique (Verdi, Michel-Ange, Léonard de Vinci, Manzoni, quatre fois sur cinq) tandis que la RFA avait recours à cette même époque à des

portraits de peintres allemands célèbres. Bien que l'iconographie des billets ait changé en partie depuis 1979, le même écart existe aujourd'hui entre les choix français et les choix anglais ;

- *Le nom des rues*. Madame Clark a ainsi chiffré que 6,4 % des rues de Paris ont des noms littéraires contre 0,9 % des rues de Londres. Pourtant l'histoire littéraire anglaise est sans doute au moins aussi fournie que l'histoire française.

Les étrangers observant la France sont également très marqués par la notion même et le rôle des "intellectuels" chez nous. Zeldin (1983) y consacre ainsi un chapitre entier.

Écoutons ce qu'en dit par exemple John Ardagh (1968, p. 407) :

"J'entends par "intellectuels" ces écrivains, ces artistes, ces universitaires et tous les autres, plongés dans leur propre monde d'idées et d'arguments, qui, en France, ont toujours formé une sorte de caste très particulière et très reconnaissable, surtout à Paris. Ils ont toujours été plus souvent bruyants qu'influents, mais la société les a toujours respectés, les considérant comme une minorité honorée et honorable, et le terme d'intellectuel n'a jamais eu pendant longtemps une connotation péjorative comme en Grande-Bretagne".

La plupart des observateurs voient dans ce phénomène des "intellectuels" un phénomène typiquement français. Celui-ci est par ailleurs connecté très fortement à l'histoire de l'autonomisation croissante du secteur artistique comme le souligne P. Bourdieu (1992). Zola et son "J'accuse" au moment de l'affaire Dreyfus sont couramment considérés comme les fondateurs du phénomène "intellectuel". Voici ce qu'en dit Bourdieu (1992, P. 186) :

"portant à son terme l'évolution du champ littéraire dans le sens de l'autonomie, il tente d'imposer jusqu'en politique les valeurs même d'indépendance qui s'affirmaient dans le champ littéraire (...) paradoxalement, c'est l'autonomie du champ intellectuel qui rend possible l'acte inaugural d'un écrivain qui, au nom des normes propres du champ littéraire, intervient dans le champ politique, se constituant ainsi en intellectuel (...) en tant que rupture avec l'ordre établi, il réaffirme contre toutes les raisons d'Etat, l'irréductibilité des valeurs de vérité et de justice, et, du même coup, l'indépendance des gardiens de ces valeurs par rapport aux normes de la politique (celles du patriotisme par exemple), et aux contraintes de la vie économique".

Le "phénomène intellectuel" est donc intimement lié à une implantation sociale très forte de l'idéologie culturelle en France.

On peut ici faire l'hypothèse que ce respect français pour les arts et la littérature trouve sa source dans l'histoire française. En particulier, il faut remonter au XVIII^e siècle, à l'époque du rayonnement culturel français sur toute l'Europe. Le Latin est détrôné comme langue internationale par le Français, que toutes les classes dominantes des pays européens cultivent et pratiquent avec soin. La France symbolise à l'époque la libération de l'humanité par la création d'un type nouveau de communauté où gouverneraient la raison et l'altruisme. De cette France des lumières est née l'idée d'un certain type de génie national.

"Selon cette recette un Français était le produit de l'éducation, de l'idéalisme et de la générosité ; il se distinguait par une culture à laquelle chacun pouvait aspirer et dans le monde entier des gens instruits considéraient la culture française comme s'il s'était agi d'une religion. Paris était leur Mecque" (Zeldin, 1983, p. 41).

Même si les arts n'ont pas été les seuls, loin s'en faut, à participer à ce grand rayonnement culturel, nous supposons qu'une des clés de l'identité française réside dans le souvenir socialisé de cet "âge d'or" de la France qui accorde une place de toute première importance aux artistes et intellectuels.

Par comparaison, si nous devons trouver un "âge d'or" anglais, nous prendrions le siècle de Victoria qui marque l'époque de la domination mondiale de la Grande-Bretagne. A cette époque, les anglais ont "l'assurance tranquille d'être le centre du monde. Industrialisme, protestantisme, libéralisme : les trois grandes forces du présent -et sans doute les clés de l'avenir- c'est l'Angleterre qui les incarne" (Bedarida, 1990, p. 136). Dans ce rayonnement anglais, on ne voit aucune place de première ordre pour les arts et la littérature...

L'ensemble des éléments que nous venons d'évoquer explique enfin ce que nos observateurs étrangers ne cessent de stigmatiser comme un complexe de supériorité culturelle :

"Inséparable des notions de "Haute culture" est le point de vue selon lequel c'est la culture française qui incarne le mieux les valeurs et les formes de la "Haute culture" (...) La croyance, qui n'est pas si rare, dans la "Francité" suppose la croyance en l'existence de qualités essentielles mais aussi dans la supériorité par essence de la culture française.

En fait, à mesure que la France politique, économique et militaire a décliné en termes relatifs, la tendance s'est affirmée, chez certains français, à considérer que la contribution principale de la France au monde est une contribution culturelle" (Rigby, 1991, p.7-8, traduit par nous)

"A des générations de Français, on a appris à croire que la culture de leur pays était à la fois unique et universelle, (...) ces convictions ont engendré la notion de supériorité de la culture française. De nombreux étrangers se sont laissés gagner par le sentiment que la culture française est entre toutes, celle qui manifeste le plus clairement l'intelligence de l'homme à son degré suprême de raffinement". (Rudorff, 1971, p. 242).

Le regard des étrangers sur la France stigmatise donc un certain nombre de traits :

- un respect de la part de la majorité des gens pour l'art et les artistes, la littérature et les écrivains qui est souvent inconnu ailleurs ;
- l'existence même et le statut social des "intellectuels" (que l'on doit rapprocher du statut français de l'artiste) ;
- la croyance dans une supériorité culturelle française et dans la mission civilisatrice de la France qu'il faut faire remonter au rayonnement culturel français du siècle de lumières.

L'Angleterre présente un tout autre visage.

Ridley (1987) souligne que les artistes n'ont pas là-bas droit à un traitement spécial...

"Il n'y a aucune tendance à traiter les artistes comme des personnes différentes du reste de la population (...). Il vient à peine à l'idée des gens en Grande-Bretagne que les artistes en tant que communauté méritent un soutien spécial (...)" (p. 226, traduit par nous)

que d'ailleurs l'identité nationale ne passe pas par la culture...

"La culture nationale n'a jamais fait partie (et dans l'ensemble n'en fait toujours pas partie) de la conscience nationale. Les grandes avenues ne portent pas le nom de grands écrivains, ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a pas d'intérêt pour les arts" (p. 227, traduit par nous)

et que cela s'explique en partie par le système de socialisation et de reproduction des valeurs...

"On n'apprend pas aux jeunes gens que la culture est une "bonne chose" comme cela se fait dans certains pays où, même ceux qui sont relativement les moins concernés par les arts, acceptent que des dépenses publiques considérables soient affectées à ces activités" (p. 227, traduit par nous).

La culture en Angleterre incite donc moins au respect, et porte moins de sacré qu'en France. Cela se traduit au niveau politique par le fait que nul ne voit un usage politique possible des activités culturelles alors que, par exemple, nos Présidents de la République ont pris l'habitude d'attacher leurs noms à quelques grands projets culturels (le Centre Georges Pompidou, le musée d'Orsay pour V. Giscard d'Estaing et les "grands travaux du président" pour F. Mitterand).

"Le plus important édifice public mis en chantier dans le Royaume-Uni au cours de ce siècle est une bibliothèque. Engagée en 1962 dans l'indifférence générale, on ne sait plus sous quel gouvernement, la construction de la nouvelle "British Library" s'achèvera peut être vers 2020 ; (...) Personne n'a cure pourtant de qui sera au pouvoir pour l'inaugurer" (Daudy, 1989, p. 182).

"Le soutien de l'Etat aux arts n'a jamais été vu comme ayant une fonction politique, tout comme aujourd'hui, la culture n'est pas utilisée

dans la poursuite de buts politiques nationaux" (Ridley, 1987, p. 228, traduit par nous).

Enfin il n'est pas rare de trouver des anglais qui qualifient eux-mêmes leurs compatriotes de philistins, de personnes bien peu concernées et ouvertes aux arts et à la culture.

"Si l'on voulait résumer schématiquement les attitudes à l'égard de la culture, il faudrait dire que la tradition britannique dominante a consisté en un mariage peu commode d'un franc philistinisme et de la perpétuation largement irréfléchie des goûts de la haute société traditionnelle" (Collini, 1992, p. 5)

Plusieurs auteurs cherchent dans l'histoire de l'Angleterre ce qui explique un tel désintérêt apparent (Clark 1979, Ridley 1987, Collini 1992). On en vient à souligner plusieurs éléments historiques :

- l'abolition des monastères par Charles VIII qui a contribué à empêcher l'épanouissement de l'art de la contre-réforme, le baroque, à l'heure où il se répandait en Europe ;
- la domination des idées protestantes au XVIIIe et XIXe dans leur version puritaine, qui voient dans les arts et le théâtre un lieu de débauche et de frivolité ;
- la domination politique du capitalisme jusqu'à la fin du XIXe siècle qui empêche toute intervention de l'Etat. La manne publique est pourtant un financement fort appréciée par les arts ; ceux-ci ne peuvent se développer durant cette période que dans leur version marchande ;
- la nature des consommations culturelles des premiers "clients" que sont les aristocrates. Ceux-ci financent un certain art du portrait mais leur vie est centrée sur leurs propriétés rurales (jusqu'à la fin du XIXe au moins) ce qui les rend peu sensibles aux arts publics (comme le théâtre, l'opéra, les ballets,...) par opposition à des arts pouvant se consommer de façon privée (peinture).

L'ensemble de ces éléments se sont sans doute combinés pour donner à la Grande-Bretagne un profil très particulier. Dans la plupart des autres pays européens, le financement des arts par la Cour et l'Eglise s'est transformé lentement en un financement par l'Etat tandis qu'émergeaient de nouveaux modes de financement par les classes bourgeoises et le marché. En Angleterre, si le marché joue son rôle, le pays connaît deux siècles d'interruption entre le financement par le pouvoir royal qui prend fin au début du XVIIIe siècle et le début du financement par l'Etat à la fin du XIXe siècle.

Collini (1992) résume rapidement ces différents points :

"On a souvent plaidé -Matthew Arnold, au XIXe siècle, étant le porte-parole le plus influent de cette thèse- que l'impact pénétrant du protestantisme, surtout sous sa forme puritaine, s'ajouta à la puissance de la bourgeoisie mercantile de la première nation industrielle du monde pour créer, à l'égard de la culture, une méfiance ou une résistance qui a bien mérité le qualificatif de "philistin". Mais les élites traditionnelles de la Grande-Bretagne ont, elles aussi, une part de responsabilité dans cette relation difficile. La Cour et la métropole

étaient moins qu'en d'autres pays européens le foyer de la haute société ; d'une manière générale, l'aristocratie avait plutôt des attaches provinciales et des centres d'intérêts ruraux" (Collini, 1992, p.5).

Le seul moment de l'histoire française qui pourrait se rapprocher des deux siècles anglais d'interruption est celui de la IIIe République que l'on appelle aussi la "République libérale" (Mesnard, 1990). A côté de son énorme effort pour l'instruction obligatoire, celle-ci délaissa totalement les Beaux-Arts et le spectacle vivant, rompant là avec les attitudes royales, républicaines ou impériales qui l'avaient précédée.

L'opposition du modèle anglais par rapport au modèle français est très importante :

- Pas de respect spécifique pour les artistes et écrivains.
- Pas de conscience nationale passant par le patrimoine culturel de l'Angleterre.
- Pas d'éducation valorisant systématiquement les arts comme des choses positives.
- Pas d'utilisation politique possible d'une activité peu sacrée.
- Une certaine ignorance et un désintérêt marqué pour les arts et la culture regroupés sous le nom de "philistinisme" dont on peut chercher des explications dans le passé de l'Angleterre.

Il convient néanmoins de nuancer ce tableau car les anglais ont des arts très dynamiques et tous ne se reconnaîtront pas dans un portrait soulignant une certaine ignorance. Tout d'abord, les arts et la culture sont considérés en Angleterre comme des affaires privées relevant de la seule conscience personnelle au même titre que la religion ou les opinions politiques. De ce fait, il y a quelque chose d'inconvenant à parler de culture...

"La littérature en Angleterre, n'est pas, comme la sexualité, l'argent ou la nourriture, un sujet de conversation choquant, mais en parler, sauf à la rigueur si l'on est universitaire, est un peu ridicule. Il ne faut pas accorder à cette pose plus d'importance qu'elle n'en mérite (...) Les Ecossais et surtout les Irlandais, beaucoup plus proches en cela du continent, rendent volontiers hommage à ce parnasse culturel dont un Anglais rougit, sauf à saluer le génie de Shakespeare, si purement national qu'il peut l'admirer par patriotisme comme on admire Nelson ou le velours d'un gazon centenaire" (Daudy, 1989, p.182).

"L'Angleterre [est] (...) un pays qui s'affirme borné avec beaucoup trop de délectation pour pouvoir être cru" (Daudy, 1989, p. 184).

"Avec la musique, on retrouve cette qualité sans éclat qui concilie l'orgueil national et l'horreur des démonstrations inutiles ou de la vantardise latine. Peuple d'amoureux de la musique, de musiciens, de chanteurs, d'interprètes, les Britanniques se complaisent dans leur réputation de béotiens" (Daudy, 1989, p. 173).

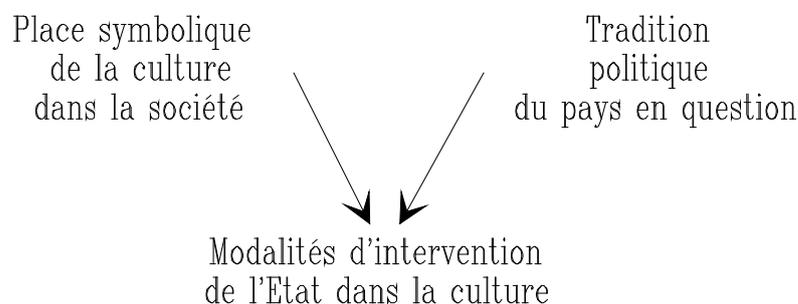
Dans la mesure où les consommations culturelles apportent peu de crédit socialement (moins en tout cas qu'en France), il n'est pas non plus besoin de faire

Nous pouvons d'ores et déjà affirmer que l'idéologie culturelle est beaucoup moins prégnante en Angleterre ce qui tendrait à montrer que les analyses de P. Bourdieu à propos du champ culturel sont beaucoup plus pertinentes dans le cas français que dans le cas anglais. Soulignons à cet égard que nous n'avons jamais rencontré de références à des éléments non français dans ses écrits que nous citons.

2.2. DEUX MODES D'INTERVENTION DE L'ETAT DIFFERENTS

L'une des dimensions d'analyse les mieux renseignées en ce qui concerne la culture dans les différents pays est celle de l'intervention publique. Il est clair que celle-ci ne concerne qu'une partie de la vie culturelle des nations. Néanmoins, sans l'intervention publique, c'est aussi tout un pan d'activités qui ne pourrait pas vivre.

La France et l'Angleterre s'opposent comme nous l'avons vu sur le plan de la place symbolique de la culture dans la société. Elles ont aussi des modes totalement différents d'aborder la question de l'intervention publique. On peut dire que les modalités d'intervention de l'Etat sont déterminées à la fois par la place symbolique de la culture et par la tradition politique de chaque pays.



Le tableau ci-dessous reprend les grandes oppositions pertinentes pour notre sujet entre les traditions politiques des deux pays.

Des traditions politiques différentes

FRANCE	GRANDE-BRETAGNE
Interventionisme & Centralisation	Décentralisation & Laisser-faire
<p>Tradition royale, absolutiste</p> <p>Intervention de l'Etat moins problématique</p>	<p>Tradition mercantile, ploutocratie aristocratique</p> <p>Forte implantation historique du capitalisme et de la doctrine du "laissez-faire".</p>
<p><u>Un Etat couvrant toute la vie de la nation, compétent pour tout</u></p> <p><u>Intervention directe de l'Etat</u></p>	<p><u>Prolifération de structures quasi-publiques</u> (Quangos : Quasi Autonomous Non Governmental Organisations) qui font les politiques publiques sans centralisation dans les mains de quelques uns, fussent-ils des élus.</p> <p><u>Protection scrupuleuse de la liberté individuelle contre un Etat</u> qui chercherait à intervenir dans la vie privée des citoyens.</p>
<p><u>L'Egalité</u> (par une intervention large de l'Etat visant à assurer l'égalité de traitement - cf. Education Nationale) <u>plus que la Liberté.</u></p>	<p><u>La Liberté plus que l'Egalité.</u></p>
<p><u>Rôle important des technocrates, des fonctionnaires spécialisés.</u></p>	<p><u>Rôle important des "gentlemen amateurs"</u> qui siègent dans les divers <u>comités des sages</u> qui dirigent les "quangos" et toutes les institutions publiques non directement contrôlées par le gouvernement</p>
Dogmatisme & Planification	Pragmatisme & Incrémentalisme

<p><u>Méthode planificatrice</u></p>	<p><u>Méthode incrémentaliste</u> ("Muddling through") Décisions prises à travers les contacts informels. Réseau des "old schools boys". Opacité du processus de décision.</p>
--------------------------------------	---

Comme le dit Collini (1992), il s'agit d'un véritable cliché comparatiste que d'opposer le centralisme français au décentralisme anglais :

"Opposer la puissance envahissante de l'Etat français, sous ses formes tant royales que républicaines, à la longue tradition britannique d'hostilité au pouvoir central est presque un cliché des études historiques comparées" (p. 5).

Néanmoins cela a une influence sur les modes d'organisation de la cité :

"Le refus [anglais] de centraliser ces vastes pouvoirs entre les mains d'un ministre s'est accompagné d'une propension à multiplier les organismes concernés, à encourager les initiatives locales, à favoriser les organisations volontaires ou semi-publiques, à imaginer un ingénieux éventail de fonds, de conseils et de corps constitués pour s'occuper des affaires au lieu de les abandonner à l'administration directe de Whitehall" (p. 5).

Il s'agit là d'un trait éminemment anglais. Là où le français nomme une personne et crée une administration compétentes pour toutes les questions d'un type au niveau national selon une approche très technocratique (= on confie le pouvoir à un "spécialiste" qui sait, qui est autorisé à agir pour tous au nom de son savoir quasi-scientifique spécifique), l'anglais fait proliférer une multitude de commissions, d'organismes, chargés chacun d'une petite portion des décisions et nomme à la tête de ces commissions des généralistes éclairés, des "gentlemen amateurs" de bonne volonté, des personnes qui sont au premier plan concernées par les décisions à prendre, qui sont plus des témoins, des professionnels du milieu ou d'honnêtes gens que des techniciens spécialistes des questions traitées. L'organisation publique de la culture n'est en cela qu'un des multiples exemples. Les grandes institutions culturelles (British Museum, BBC, National Gallery, Royal Opera House, ...) sont toutes dirigées par des "comités de sages" indépendants du pouvoir politique qui doivent être nommés pour leurs compétences et non pour leur représentativité politique.

Le principe des "Boards of directors" est le même à travers toute l'Angleterre, ce qui contraste fortement avec les conseils d'administration à la française. Ainsi, les orchestres régionaux français ont des conseils d'administration composés de représentants des diverses collectivités publiques qui les financent indépendamment de leurs compétences musicales.

Les conseils d'administration français reflètent donc souvent les scènes politiques locales et les problèmes culturels ne sont pas forcément les plus débattus.

Un autre exemple des particularités anglaises réside dans les modes de subventionnement. La totalité des subventions au spectacle vivant transitent par "l'Arts Council of Great Britain" (ACGB) dont les commissions spécialisées et le "conseil des sages" se chargent des attributions individuelles de subventions. Le gouvernement se contente de décider de l'enveloppe globale et n'a ensuite aucun droit de regard. Il s'agit du fameux principe de la gestion à distance ("At arm's length principle").

L'Anglais est plus épris de liberté que d'égalité tandis que le Français préfère l'égalité à la liberté nous dit Bedarida (1990) - reprenant d'ailleurs ici des remarques de Chateaubriand. Au Pays de "l'Habeas Corpus", le principe des libertés fondamentales (politiques = droit d'association, de réunion, de manifestation, de parole... ; économiques = du commerce, du travail ; religieuse...) est acquis depuis beaucoup plus longtemps. Aujourd'hui, pour prendre un exemple concret, le port de papiers d'identité n'est toujours pas obligatoire.

Cet amour de la liberté se double d'une inquiétude fondamentale à l'égard de toute intervention de l'Etat.

"L'esprit public, tel que l'a formé un héritage séculaire, a développé une mentalité de résistance à tout ce qui porte atteinte aux libertés fondamentales" (Bedarida, 1990, p. 123).

"Tous les tenants de la philosophie individualiste sont persuadés qu'une ligne de démarcation claire et évidente sépare le domaine de l'individu -espace de liberté et d'initiative- du domaine de l'Etat -terre de contrainte et d'oppression" (Ibid, p. 126).

L'Angleterre est par ailleurs un pays profondément inégalitaire malgré la démocratisation récente et l'évolution dans la composition de l'élite :

"Classe et hiérarchie : deux notions jumelles en qui il convient de chercher deux clés fondamentales à la société anglaise (...) L'un des paradoxes de l'évolution sociale britannique c'est que la marche de la démocratie est allée de pair avec le maintien en place de l'oligarchie dirigeante" (Bedarida, 1990, pp. 405-6).

Pays inégalitaire épris de liberté, l'Angleterre s'oppose à la France qui a mieux réussi à casser les barrières entre les classes en devenant beaucoup plus un pays de classes moyennes (même si dans le "vieux" monde d'une manière générale, l'histoire aristocratique est difficile à combattre. C'est parfois plus facile de "naître démocratique" comme les USA).

Et c'est toute la puissance de l'Etat qui fut mise au service du grand projet égalitaire français à commencer par l'instruction publique obligatoire, standardisée et uniforme, la même pour tous les Français qui alla de pair avec l'éradication des patois locaux.

Cette opposition toute simple (et évidemment caricaturale) entre les deux pays a de fortes implications au niveau culturel, notamment au niveau des consommations culturelles comme nous le reverrons. Si la séparation entre "them" et "us" est toujours d'actualité, on a plus de chances de trouver en Angleterre des pratiques culturelles de classes très différentes (séparation des classes plus forte)

et pourtant toutes légitimes (principe de liberté), la spécificité anglaise permettant la sauvegarde d'une plus grande pluralité. La société française plus égalitaire est en revanche dans le même mouvement moins tolérante aux sous-cultures et a tendance à ne promouvoir qu'un seul modèle de culture, une seule culture légitime, celle qui est aussi désignée par l'Etat. La différence entre les deux paysages culturels pourra ainsi être éclairée avantageusement par ces remarques. Elles expliquent aussi pourquoi l'Angleterre a mis si longtemps à intervenir publiquement dans la culture puisque tous les observateurs datent vraiment de 1945 (date de la naissance de l'Arts Council) le véritable début de l'intervention de l'Etat dans la culture. Voici un pays qui est au départ réticent au nom des libertés individuelles à l'idée de développer l'emprise de l'Etat et qui voit de plus dans les goûts artistiques une chose au moins aussi privée que la confession religieuse d'appartenance ou les opinions politiques, comment ne peut-il pas dans ces conditions être encore plus réfractaire à l'idée d'une politique publique de la culture ? Comme le souligne Collini (1992, p. 6), l'idée de ministère de la culture a des résonances totalitaires pour la sensibilité anglaise. Ridley (1987) confirme :

"La tradition protestante libérale considère que chaque homme est juge de son propre bien, qu'il s'agisse de religion, de politique ou des loisirs (...) Nul ne peut croire que les institutions culturelles doivent être dirigées "d'en haut", que ce soit par un politicien ou un administrateur" (Ridley, 1987, p. 227 traduction par nous).

Restant dans cet Etat d'esprit, on ne s'étonnera pas que l'Etat anglais, lorsqu'il se décide enfin à intervenir cherche avant tout une justification économique à son action (Ridley, 1987) et se refuse à initier quoique ce soit (qui pourrait apparaître comme une culture officielle), se bornant à répondre aux sollicitations de l'initiative privée.

Cummings et Katz (1987) voyaient dans la France et l'Angleterre deux représentants des conceptions les plus opposées possibles en ce qui concerne l'intervention de l'Etat en matière de culture. Le modèle du ministère français de la culture est ainsi au moins aussi tranché et typique que celui du conseil indépendant du pouvoir politique qu'incarnent "l'Arts Council" anglais ou le "National Endowment for the Arts" américain.

Il est encore une autre opposition entre nos deux pays qui touche aux processus de décision politique. On la connaît sous le cliché comparatiste opposant le pragmatisme anglais au dogmatisme français. En Angleterre on parle de "Muddling through" (la "débrouille" tant bien que mal), que l'on a théorisé sous le nom d'incrémentalisme.

Leruez (1986) décrit plus à fond ce type de processus :

"L'incrémentalisme implique une adaptation constante au status quo par petites touches (...) et la recherche de solutions provisoires, d'attente, aux problèmes qui se présentent (...) L'incrémentalisme s'oppose d'abord au réformisme radical, qu'il soit de droite ou de gauche (...) L'incrémentalisme est curatif et non préventif. Ce sont les besoins qui dictent les remèdes et souvent "l'urgent" l'emporte sur "l'important" (...) L'incrémentalisme suppose enfin un certain

consensus, du moins une résignation de l'opinion, en faveur d'une intervention accrue de l'Etat, non seulement dans l'économie, mais dans la vie publique en général (...) Une conduite "incrémentale" des affaires publiques [consiste], en fait, pour un gouvernement à se passer de stratégie" (p. 31, 32, 33).

On peut illustrer ces caractéristiques par l'exemple culturel. Le gouvernement comme nous l'avons vu n'agit jamais en prenant l'initiative mais se contente de répondre aux besoins, privilégiant par-là même le mode d'intervention de la subvention. Quant les demandes de financement augmentent, un processus incrémental est par nature inflationniste car il ne se donne aucune règle pour choisir entre les demandes. La solution est donc d'augmenter le budget global des subventions. La réponse au coup par coup tient lieu de stratégie.

L'absence de stratégie, légitime tant que tout le monde est satisfait, devient totalement illégitime en période de restriction budgétaire. En 1981, "l'Arts Council", faisant face à un budget stagnant alors que les demandes explosaient, a pris la décision de cesser de subventionner 40 organisations afin de ne pas être réduit à un "saupoudrage" de moins en moins efficace. Cette décision, qui a évidemment déclenché un tollé général dans le monde culturel et les médias, a fait apparaître tous les problèmes afférents au mode de gestion classique des affaires. Une conduite incrémentale n'a pas besoin de trouver de justification à son action ; en revanche la cessation de subvention demande à être sérieusement justifiée pour être légitime. C'est à l'occasion de cette crise de 1983 que se sont élevés tous les reproches consistant à dénoncer l'absence de politique, le flou, voire l'opacité, des processus de décision, le caractère "impressionniste" -pour reprendre l'expression anglaise- des choix politiques. Plus que jamais fut dénoncée à cette époque le petit monde des "conseils des sages" dont la plupart des membres appartiennent à la bonne société et se sont souvent côtoyés sur les bancs des mêmes "public schools" réputées. Ces "old school boys" se voient dans leurs clubs, dans diverses occasions mondaines et entretiennent des relations personnelles qui dépassent le cadre des commissions et des conseils d'administration. Jamais autant qu'en période de restriction budgétaire, le caractère informel et secret des décisions à l'anglaise n'a été aussi apparent. A l'opposé de ce modèle anglais, la France cherche à montrer un visage rationnel et à suivre une démarche planificatrice.

Dès 1962, la culture est insérée dans les plans nationaux, ce qui ne cesse de surprendre nos voisins (Conseil de l'Europe, 1988). On ne compte plus non plus les plans sectoriels qui ont contribué au "développement culturel" cher à nos politiciens : Plan Malraux des Maisons de la culture, Plan Landowski pour la musique, Plan Lecture publique au début des années 80 avec la création des dernières bibliothèques centrales de prêt, ...

L'approche politique française est volontariste. Est-elle pour autant moins soumise à des règles informelles ? On dénonce en Angleterre le noyautage des conseils d'administration par les "old school boys", on dénonce en France "le fait du prince" (les grands travaux de nos présidents) et l'emprise technocratique sur les décisions.

Le rapport du Conseil de l'Europe (1988) sur la politique culturelle de la France est à cet égard édifiant. Une première partie a été rédigée par un collège d'experts européens non-français. Ils sont surpris, presque choqués par la prise de décision à la française qui ne s'appuie sur aucune instance consultative permanente (par opposition aux conseils et commissions divers de l'Angleterre).

"Malraux et les gouvernements successifs n'ont pas recouru à une instance d'avis qui eût regroupé de manière pluraliste des représentants de diverses catégories, de citoyens issus du monde de la culture, créateurs, gestionnaires d'associations (lucratives ou non), pédagogues, amateurs actifs ou passifs, chefs d'entreprise, travailleurs" (Conseil de l'Europe, 1988, p. 31).

"Le modèle décisionnel est resté fidèle à ce qu'il a toujours été dans la politique de la culture : on a dit que le système français, en définitive, était une "monarchie culturelle". Cela signifie qu'après avoir recueilli ses informations, où il veut et comme il veut, le ministre, quel qu'il soit, définit ses options et prend ses décisions de manière souveraine, en quelque sorte selon les principes du "despotisme éclairé" (Conseil de l'Europe, 1988, p. 41).

Les tableaux ci-après reprennent et complètent les oppositions entre les deux modes d'intervention de l'Etat dans le domaine culturel.

Des modalités différentes d'intervention de l'Etat dans la culture

FRANCE	GRANDE-BRETAGNE
Interventionnisme	Laisser-faire
<p>① <u>Une intervention de l'Etat qui a toujours été importante, -sauf pendant la III^e République (qui a laissé tomber les arts totalement pour ne s'occuper que de l'Education Nationale)-.</u> <u>Le mécénat royal ou impérial s'est transformé en intervention de l'Etat.</u></p>	<p><u>Coupure de deux siècles entre la fin du financement royal et aristocratique de l'Etat.</u> <u>Avant 1945 (date de la création de l'Arts Council), l'Etat intervient seulement à cause de "provocations" privées (les musées sont constitués suite à des donations à la nation de collections, mais ne possèdent pas de budgets d'achat). Rien pour le spectacle vivant avant la deuxième Guerre Mondiale.</u></p>
<p>② <u>Gestion par l'Etat de nombreuses activités culturelles.</u> Musées nationaux, théâtres nationaux, etc...</p>	<p><u>Gestion de très peu d'activités, de toute façon déléguées à des "Boards of governors" indépendants.</u></p>
<p>③ <u>Pouvoir d'initiation dans la création de nouvelles activités culturelles.</u> (Maisons de la culture, décentralisation théâtrale, Plan Landowski pour la musique, etc...) L'Etat, entrepreneur de la culture.</p>	<p><u>Uniquement réponse à des demandes de financement.</u> <u>Initiative culturelle exclusivement privée.</u></p>
Planification	Incrémentalisme
<p>① <u>Tentative pour mener une politique culturelle.</u> Insertion de volets culturels dans les plans nationaux à partir du IV^e plan (1962-65).</p>	<p><u>Absence de politique culturelle.</u> Accumulation de décisions prises par de nombreux organismes indépendants de façon réactive uniquement. Pas de vision d'ensemble.</p>

FRANCE	GRANDE-BRETAGNE
Centralisation	Décentralisation
<p>① <u>Un seul ministère compétent.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Culture et de la Communication. <p>Compétent pour tout, <u>sauf</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> . action culturelle à l'étranger (Ministère des affaires étrangères), . musées des sciences et techniques, bibliothèques scolaires et universitaires (Ministère de l'Education nationale), . action socio-culturelle (Ministère de la jeunesse et des sports). 	<p><u>Pas de ministère de la culture. Une pluralité d'organismes compétents :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • "L'office of Arts and Libraries" (OAL), le plus souvent rattaché au Ministère de l'Education. Compétent pour : <ul style="list-style-type: none"> . spectacle vivant (activité déléguée à l'Arts Council of Great Britain par l'OAL), . musées (activité déléguée à la Museum & galleries commission par l'OAL), . cinémathèque (British film), . métiers d'art (Crafts Council), . enseignements artistiques, . bibliothèques. • Le Ministère de l'Environnement : <ul style="list-style-type: none"> . patrimoine, monuments historiques. • Le Ministère du Commerce et de l'Industrie : <ul style="list-style-type: none"> . cinéma. • Le Ministère de l'Intérieur : <ul style="list-style-type: none"> . radio et télévision. • Le Ministère des affaires étrangères : <ul style="list-style-type: none"> . action culturelle à l'étranger (British Council).

<p>② <u>Décisions de financement prises au ministère, le plus souvent par des fonctionnaires spécialisés.</u></p>	<p><u>Décisions déléguées à des "quangos" (Arts & Crafts Council, par exemple) qui reçoivent des enveloppes globales qu'ils répartissent entre les demandeurs discrétionnairement. "At arm's length principle". "Comités de sages" dirigeant les quangos. <u>Conseil de personnalités du monde de la culture et d'amateurs éclairés.</u></u></p>
---	--

FRANCE	GRANDE-BRETAGNE
Forte importance politique des questions culturelles	Faible importance politique
① <u>Un ministre qui siège au gouvernement.</u>	<u>Un ministre qui ne siège pas le plus souvent au gouvernement</u> (le ministère est à la tête de "l'Office of Arts and Libraries").
② <u>Stabilité ministérielle avec des ministres "seniors".</u> (A. Malraux, J. Lang).	<u>Instabilité ministérielle</u> (6 ministres entre 1979 et 1990). <u>Le plus souvent ministres "juniors",</u> au début de leur carrière politique
③ <u>Tradition interventionniste.</u> <u>Fort niveau de financement</u> actuellement.	<u>Intervention très tardive de l'Etat</u> (cf. plus haut). <u>Faible implication financière</u> comparativement.
④ <u>Rôle plus affirmé et plus ancien des collectivités locales</u> qui sont cependant longtemps restées dépendantes de l'initiative de l'Etat.	<u>Rôle très faible des collectivités locales</u> pourtant très actives ordinairement en Grande-Bretagne. Néanmoins possèdent musées et bibliothèques. L'essentiel de l'action date de la création des grandes communautés urbaines ("Metropolitan Councils", aujourd'hui abolis) en 1974.
Le bon goût est en partie désigné par l'Etat	Illégitimité de l'intervention de l'Etat en matière de goût (chose privée)
Académisme à la française, aujourd'hui musées d'art contemporains dont les achats conditionnent la consécration des peintres.	

Nous souhaitons néanmoins maintenant modérer ce tableau car il ne faut pas que la mise en évidence des oppositions tourne à la caricature.

Nous soulignerons tout d'abord que la France, à sa façon, a un certain génie elle aussi pour multiplier les organismes para-publics fonctionnant comme le bras séculier de l'Etat. La plupart des Directions du Ministère de la Culture ont ainsi leur établissement public :

- le Centre National des Arts Plastiques (CNAP) pour la Direction des Arts Plastiques,
- le Centre National des Lettres pour la Direction du Livre et de la Lecture,
- la Réunion des Musées Nationaux (RMN) pour la Direction des Musées de France (DMF),
- ...

Et nous ne comptons pas les très nombreuses associations qui gravitent autour des ministères permettant de libérer l'action publique des contraintes du droit public. Bien que le contrôle par l'Etat soit un peu plus étroit en France que pour les "quangos" anglais, force est de constater que l'intervention publique française est largement déconcentrée.

Les mêmes problèmes de contrôle politique se posent ainsi de part et d'autre de la Manche sur l'utilisation des deniers publics.

En effet, l'augmentation de la marge de manoeuvre va toujours de pair avec la réduction du contrôle [voir Mesnard (1990) pour la France].

Un deuxième point commun entre la France et l'Angleterre est le monopole culturel des capitales nationales.

En Angleterre, la vie culturelle est à Londres sans ambiguïté et ceci, malgré la tradition décentralisatrice anglaise. Sur ce point, grâce à son volontarisme et aux nombreuses politiques de décentralisation culturelles menées depuis l'après-guerre, la France serait presque mieux placée que l'Angleterre.

Enfin nous noterons que les politiques publiques françaises et anglaises ont évolué de la même façon depuis dix ans : souci accru de la province et des arts "mineurs", ouverture de l'intervention publique aux arts "populaires" et aux industries culturelles. On rencontre la même volonté de ne pas financer que des arts destinés à l'élite mais de s'occuper de l'ensemble des loisirs culturels de la population. Ce sont les "community and ethnic arts" en Angleterre. C'est la politique Lang en France, dénoncée régulièrement par les tenants d'une politique culturelle fondée sur la culture cultivée en relation avec l'Education Nationale [voir Fumaroli (1992) par exemple].

Nous avons vu que la place symbolique de la culture dans nos deux pays est très différente, de même que s'opposent largement les modes d'intervention publique, cela débouche-t-il sur des tissus culturels différents et sur des traditions artistiques différentes ?

2.3. DES TISSUS CULTURELS DIFFERENTS

Sur ce plan nous ne pouvons que faire preuve d'une très grande prudence car nous ne pouvons nous référer à aucune étude exhaustive des deux pays. Plus que jamais nous sommes ici dans le domaine des perceptions.

Ce qui étonne le Français qui découvre les arts anglais est d'abord l'extraordinaire développement des arts dits "mineurs" ou populaires outre-Manche. L'Angleterre n'est-elle pas la patrie de tous les courants musicaux "pop" depuis plus de 30 ans ? Les théâtres privés du "West End" londoniens connaissent un dynamisme incomparable, nourrissant notamment une industrie de la comédie musicale à succès particulièrement florissante, genre totalement ignoré en France.

Dans un domaine connexe (et sans doute moins séduisant) on rappellera que l'Angleterre possède également une presse quotidienne populaire extrêmement dynamique tirant à plusieurs millions d'exemplaires faisant parfois "rêver" nos grands patrons de presse qui n'arrivent pas à sortir du créneau des "quality papers" au tirage nettement moindre. La spécificité française en matière de presse est celle du magazine hebdomadaire d'information générale mais qui est là encore destiné à une portion relativement cultivée de la population.

La France accueille des recherches artistiques formelles, là où l'Angleterre reste conventionnelle.

"Indifférent aux recherches formelles des vedettes françaises de la mise en scène -ce n'est pas un hasard, sans doute, si l'Anglais Peter Brook monte des pièces peu orthodoxes à Paris-, ce théâtre [anglais], quel qu'en soit le genre (...) ne prétend pas se libérer des conventions mais en jouer" (Daudy, 1989, p. 171).

[On retrouve la même différence en ce qui concerne les arts plastiques].

"En ce début du XXe siècle, pour les artistes britanniques désireux de sortir des sentiers battus, Londres est un désert. Mais si Paris est la ville des peintres et des sculpteurs, leur havre de grâce, c'est aussi un exil (...) Ainsi se perpétue [jusqu'à aujourd'hui] la solitude des artistes britanniques et le rejet par les amateurs eux-mêmes (...) (Daudy, 1989, p. 178-181).

Le même accueil français à l'innovation se retrouve dans la fête qu'a fait Paris au be-bop alors que celui-ci restait méprisé aux Etats-Unis pendant l'après-guerre.

Par ailleurs, les comportements "marchands" semblent plus fréquents en Angleterre, même dans les arts subventionnés, ceci étant sans doute la conséquence de la faiblesse des niveaux de subventionnement en Angleterre qui nécessite le recours à des sources marchandes de financement. Les orchestres anglais de la capitale, le LSO -London Symphony Orchestra- par exemple, qui est un orchestre réputé internationalement, ont ainsi une politique très dynamique

d'enregistrement et n'hésitent pas à faire de la variété ou à travailler sur des musiques de film.

"Le National Theatre, au sud de la Tamise, la Royal Shakespeare Company, entre Stratford-on-Avon et son logement de la city ne sont pas de respectables conservatoires de l'art dramatique, mais les premières sources où les producteurs en quête de succès commerciaux viennent puiser leur prochain spectacle pour Broadway ; et c'est à Londres aussi qu'ils vont chercher les comédies musicales à grand spectacle qui y feront un tabac (Daudy, 1989, p. 172).

On citera également le festival d'opéra de Glyndebourne, aussi célèbre chez les mélomanes que celui de Salzbourg. Glyndebourne est le seul opéra privé à subsister dans le monde sans l'aide de fonds publics (Daudy, 1989, p. 174).

Par opposition, Clark (1979) soulignait que les techniques commerciales en France semblaient un peu désuètes, même dans le secteur commercial...

"Jusqu'à il y a peu, le marché littéraire en France semblait passablement arriéré, au moins dans une perspective américaine (...)
La commercialisation à grande échelle est arrivée en France relativement tardivement (...) Les livres de poche bon marché associés à une distribution de masse se sont développés en France trente ans plus tard qu'en Angleterre et vingt ans plus tard qu'aux USA, et même aujourd'hui les pratiques de commercialisation de masse sont affublées de noms étrangers comme "le discount" et les "best sellers". L'ouverture d'une grande librairie à prix réduits à Paris (la Fnac) a provoqué des protestations outragées et de sombres prophéties expliquant que de telles pratiques à la fois si peu françaises et si peu littéraires ne pouvaient qu'entraîner la mort de la littérature française elle-même". (Clark, 1979, p. 1066-7, traduit par nous).

Parmi les réussites anglaises, on rappellera aussi le superbe réseau de bibliothèques publiques alors que la France est vraiment sur ce point le parent pauvre de l'Europe occidentale. Encore une contradiction au pays de la République des instituteurs qui a favorisé les arts au détriment du livre, alors que l'Angleterre ne s'occupait que d'Education, refusant la manne publique au spectacle vivant comme aux Beaux-Arts.

Le tableau suivant résume les grandes différences identifiées entre les deux tissus culturels.

FRANCE	ANGLETERRE
--------	------------

Développement nettement moindre des arts "populaires".	Fort développement.
Large place faite à l'innovation artistique et aux recherches formelles.	Place beaucoup plus faible.
Des comportements peu commerciaux, y compris dans le secteur commercial.	Des comportements marchands développés, y compris dans le secteur subventionné.
Financement public des arts plutôt que de la lecture publique.	Financement public de la lecture publique plutôt que des arts.

Le panorama, sans doute partiel et grossier, ici dressé est cohérent avec ce que nous avons évoqué précédemment.

La tradition libérale anglaise (de respect des goûts particuliers) a favorisé le développement d'un secteur populaire légitime. Celui-ci de plus, du fait de la faiblesse de l'intervention de l'Etat, était sans doute l'un des seuls à pouvoir se développer, les autres secteurs demandant un minimum de financement public. Par ailleurs, la moindre implantation de l'idéologie culturelle a permis plus tôt qu'en France le recours à des "techniques commerciales modernes" qui restent fort suspectes chez nous. C'est d'ailleurs l'une des raisons que donne Clark (1979) à l'archaïsme commercial relatif de notre édition.

"L'une des raisons réside sûrement dans la conviction des éditeurs et des libraires que leur tâche est noble et donc bien distincte des pratiques de commercialisation vulgaire" (Clark, 1979, p. 1066, traduit par nous).

Le modèle anglais alliant un financement principalement privé, un respect moindre pour l'idée de culture et la légitimité acquise pour toutes formes de pratiques débouche sur un paysage culturel tout autre que le modèle français. Ce dernier célèbre pour sa part avant tout une culture élitiste ; il disqualifie normativement des formes dites mineures et est attiré par des recherches formelles ; il valorise enfin les mouvements d'avant-garde et repose sur un large financement public et sur des pratiques le plus non-marchandes possibles renvoyant à la fameuse dénégation de l'économie mise en évidence par Bourdieu (1977, 1992). Notre hypothèse de cohérence organique trouve ici une belle illustration et l'on voit que la question de la gestion de la culture renvoie plus que jamais au contexte social qui la rend plus ou moins légitime, comme plus ou moins appropriée. Il est impossible dans ce cadre de penser à la gestion de la culture indépendamment du cadre social comme de la nature des productions souhaitée.

Les oppositions étant bien mises en évidence, nous devons ici encore modérer nos propos. Clark (1979) considérait elle-même que les oppositions entre la France et les USA étaient en train de s'estomper, les deux modèles se rapprochant peu à peu. De même nous pourrions souligner toute l'évolution qui s'est faite depuis quinze ans en France tendant à rendre plus légitime la gestion dans le monde culturel. Cette évolution est d'ailleurs à relier à la montée en légitimité dans la

société française de l'entreprise par opposition au secteur public, montée en légitimité qui débouche sur des notions, qui autrefois étaient très incongrues voir choquantes, telles que celles de "Management public" (Laufer et Burlaud, 1980) ou de "gestion des organisations culturelles". Parallèlement toute l'histoire de l'Angleterre de l'après-guerre jusqu'à Madame Thatcher est celle d'un consensus sur le "welfare state" qui débouche sur une croissance du secteur public comme de l'intervention publique dont ont profité entre autres les arts, permettant l'essor et la survie de modes artistiques qui ne seraient pas viables autrement.

Montée en légitimité de l'Etat côté anglais, montée en légitimité de l'entreprise côté français. Nos deux pays se sont bien rapprochés.

Nous venons d'analyser longuement les modèles culturels français et anglais en tentant de relier dans le même mouvement des éléments de niveau symbolique et des arguments d'ordre politique et économique, le tout dans une perspective de management puisque c'est bien la question de la gestion des arts qui est en cause. Il nous reste à interroger la littérature comparative en management pour voir dans quelle mesure les différences observées entre les modes de gestion des entreprises (non culturelles) françaises et anglaises ont bien leur pendant dans le domaine culturel que nous venons d'étudier.

2.4. COMPATIBILITE AVEC LES RESULTATS DES RECHERCHES COMPARATIVES EN MANAGEMENT

Horowitz (1978) retrouve dans les entreprises ce que nous avons observé au niveau de l'Etat en opposant le centralisme français à la décentralisation anglaise.

Bollinger-Hofstede (1989) nous fournissent d'autres éléments de comparaison. Sur les quatre dimensions décrivant les cultures nationales mises en évidence par les travaux d'Hofstede, deux sont importantes pour opposer les deux pays :

- la distance hiérarchique (échelle allant de 0 à 110)
distance courte de l'Angleterre, score 35
distance longue de la France, score 68,
- le contrôle de l'incertitude (échelle de 0 à 120)
fort contrôle français, score 86
faible contrôle anglais, score 35.

Sur les dimensions de l'individualisme (France 71, Grande-Bretagne 89) et de la masculinité (France 43, Grande-Bretagne 66) les différences sont moindres.

La dimension de la distance hiérarchique recoupe en partie les notions de centralisation-décentralisation, une distance hiérarchique courte étant un meilleur fondement pour des pratiques décentralisatrices. La distance hiérarchique renvoie à la crainte potentielle du subordonné d'exprimer un désaccord avec son chef, de se comporter "en égal" pourrait-on dire et à la crainte inverse du chef de voir sa suprématie contestée. Une distance hiérarchique forte suppose des marques et des symboles du rang social. Une telle opposition entre les deux pays est d'autant plus curieuse que nous sommes dans deux pays fortement aristocratiques par tradition.

La différence tient peut être au fait que les barrières sociales étant plus étanches en Grande-Bretagne, il y a moins de risques de confusion des rôles. Par ailleurs, comme l'ont montré Lalanne (1991) et Löning (1992), le pouvoir en France est celui d'un seul (le monarque) tandis qu'il est celui d'une classe en Grande-Bretagne (les pairs). Ces remarques nous incitent donc à nous méfier d'interprétations rapides des scores obtenus sur les dimensions d'Hofstede. Il y a de multiples façons de vivre la hiérarchie comme on le voit.

La dimension du contrôle de l'incertitude renvoie à la propension à vouloir planifier, prévoir, diriger son futur. La France de ce point de vue -pour autant qu'on puisse en juger à travers les modes publics d'intervention dans la culture- est en effet beaucoup plus planificatrice que la Grande-Bretagne.

Avec Amado et al. (1988), nous enrichissons un peu plus le cadre d'analyse. Leur étude porte au départ sur une comparaison France - USA qu'ils élargissent ensuite peu à peu à une opposition pays latins - pays anglo-saxons. Nous retrouvons dans leurs travaux l'opposition entre l'idéologie française et le pragmatisme anglo-saxon ainsi que la prégnance de l'individualisme (et par là même des libertés individuelles) dans le monde anglo-saxon.

Nous tirons d'autres éléments des travaux de D'Iribarne (1989) qui eux aussi traitent de la France et des USA (entre autres) mais n'abordent pas le cas anglais. La logique de l'honneur stigmatisée pour la France se retrouve pleinement dans le monde culturel qui est lui aussi partitionné entre ce qui est "noble" (la haute culture) et ce qui ne l'est pas (la culture commerciale) et nous avons vu combien cette partition du monde, et tous les présupposés qui l'accompagnent, influent sur le fonctionnement du secteur culturel. La culture est un monde dans lequel la gestion n'est pas "noble" bien qu'il existe d'autres mondes où celle-ci est la noblesse par excellence. Seule reste comme caractéristique de la société française cette idée qu'il existe en tous points une hiérarchie de la noblesse des tâches ; la hiérarchie observée dans le monde culturel n'est qu'un exemple parmi tant d'autres mais n'en détermine pas moins tout le fonctionnement du secteur.

Il faut enfin citer les travaux de Lalanne (1990 a et b, 1991) et Löning (1992) qui sont les seules analyses en profondeur que nous connaissons portant explicitement sur la France et la Grande-Bretagne. Parmi les éléments les plus originaux de ces analyses, nous retiendrons ce que nous dit Löning (1992) de la relation des français à la langue comme le montre son hypothèse n°11 :

"Les Français sont plus attachés à la "forme" et plus "attachés" au verbe, à sa beauté, que les Anglais (...). Ils apprécient "l'esprit" et "la grandeur d'âme" d'un discours tandis que les Britanniques sont sensibles à la capacité à convaincre fondée sur les faits concrets". (Löning, 1992, p. 63).

Les résultats du test de cette hypothèse H11 sont très éloquentes au regard de ce que nous avons dit sur la place de l'idée de culture dans nos deux pays. Ainsi il s'avère que les cadres des deux nations sont à peu près aussi attachés à la qualité de l'expression mais qu'en revanche seuls les Français voient dans cet attachement une caractéristique propre à leur pays. Ceci nous renvoie à l'incorporation de l'idée

de culture dans l'identité nationale française contrairement à l'identité anglaise qui ne passe pas du tout par ces notions. Pourtant comme nous l'avons signalé, une identité nationale différente ne signifie pas que les Français sont plus cultivés mais qu'ils se croient plus cultivés et qu'ils le font savoir.

La suite de l'analyse de Löning (1992) nous confirme dans cette analyse. Pour les Anglais, bien s'exprimer renvoie à des qualités de communication tandis que les Français parlent d'intelligence, de culture, d'élégance, de standing, d'image... On voit bien que l'expression est affectivement et socialement investie par les Français comme signe de distinction alors qu'elle est plus neutre chez les Anglais.

L'hypothèse H4 de Löning (1992) nous intéresse également :

"Pour les responsables français, les idées restent toujours plus importantes que les chiffres et vice versa pour les anglais" (Löning, 1992, p. 43).

Cette hypothèse est testée à travers deux questions dont les résultats se passent de commentaires :

Question 1 Qu'est-ce qui, selon vous, des données chiffrées ou du débat d'idées doit primer en cas de désaccord ? (question ouverte)

	France	Grande-Bretagne
Débat d'idées	18	7
Données chiffrées	15	22
Les deux	12	12 (en nombre de réponses)

Question 2 Est-il plus important de savoir manier les chiffres ou d'être créatif pour un responsable en entreprise de nos jours ? (question ouverte)

	France	Grande-Bretagne
Les chiffres	6	20
La créativité	25	11
Les deux	24	24 (en nombre de réponses)

Ainsi ce que nous avons identifié en travaillant sur le secteur culturel est si fort qu'il englobe la société toute entière venant même influencer sur les pratiques au travail dans les entreprises. Il n'est pas étonnant dès lors que plus que tout autre secteur de la vie économique, le secteur culturel et sa gestion soient dépendants de critères macro-sociaux. Vouloir faire évoluer ce secteur en France, c'est aussi vouloir faire évoluer la constitution de l'identité culturelle française.

Dès lors aucune réflexion sur la gestion de la culture ne pourra se passer d'une forte dimension sociologique.

Au terme de ce second chapitre portant sur une comparaison France-Angleterre des activités culturelles, nous pensons avoir réussi à montrer deux points fondamentaux :

1. L'idéologie culturelle est moins fortement implantée en Angleterre qu'en France où elle est incorporée à l'identité nationale. Ceci implique que les techniques de gestion appliquées aux activités culturelles sont beaucoup plus illégitimes en France qu'en Grande-Bretagne et que la résistance au management est d'autant plus forte que l'on touche non pas à des idéologies locales mais à une véritable idéologie nationale.
2. Il existe une cohérence organique entre le contexte idéologique, le degré de légitimité des techniques de gestion, les sources de financement disponibles, les histoires nationales, et le type d'excellence artistique qui est possible dans un pays. Ainsi la France et la Grande-Bretagne, par des voies qui leur sont propres, ont développé chacune des modèles différents de gestion des arts ainsi que des productions culturelles particulières.

Comme nous l'avons signalé plus haut, les modèles français et anglais ont eu tendance à se rapprocher depuis l'après-guerre. Cette tendance a été stoppée par la politique menée pendant les années Thatcher qui a marqué un retour en force des valeurs ultra-libérales après plus de trente ans d'Etat-providence.

Peut-être parce que le secteur culturel a toujours été historiquement problématique quant à savoir si l'Etat devait intervenir, il fut sans doute l'un des secteurs à avoir le plus évolué sous le coup de la politique de Madame Thatcher. C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans le troisième chapitre.

③ L'EXPERIENCE DES ANNEES THATCHER

Comme nous l'avons rapidement évoqué au début de ce travail, les années Thatcher marquent une profonde rupture dans le consensus autour du Welfare State qui caractérisait l'Angleterre depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Il s'agit d'une période où sont remises en avant des valeurs qui s'étaient un peu éclipsées de la culture anglaise. La promotion de ces valeurs s'est de plus accompagnée d'un système de contrainte économique visant à les mettre en pratique. Nous avons ici un bel exemple pour tester notre hypothèse de cohérence organique. Il ne s'agit plus ici d'étudier des variations nationales mais des variations temporelles ou comment une modification des valeurs et du système économique a transformé l'organisation d'un secteur, ses pratiques de gestion et la nature de ses productions. Nous étudierons dans un premier temps les valeurs et le programme du thatchérisme et dans un second temps leur impact sur la vie culturelle de l'Angleterre.

3.1. LES VALEURS ET LE PROGRAMME DU THATCHERISME

Madame Thatcher fait appel à une certaine tradition britannique, au passé victorien, libéral et impérial de l'Angleterre. Ses valeurs sont celles du victorianisme : le travail, la prise en charge de son propre destin (self-help), la patrie, ... (Crewe, 1989). Cet appel aux valeurs des entrepreneurs puritains du XVIIIe et XIXe siècles passe par-dessus de nombreuses décennies d'intervention de l'Etat.

Corner et Harvey (1991 b) soulignent bien l'ambiguïté de ce "retour à la tradition" :

"Un processus complexe et orienté de remémoration historique est à l'oeuvre dans ce projet qui fait revivre les idéaux du capitalisme du marché libre du 18ème siècle (...) à l'époque des entreprises multinationales, et à travers la célébration des valeurs de l'époque victorienne. Il s'agit d'un projet historique éclectique mais qui est cohérent sur le plan philosophique ; comme le serait toute contre-histoire de gauche ou socialiste qui utiliserait les idéaux du Commonwealth du 17ème siècle, l'égalitarisme de la Révolution Française et la volonté de développement de la protection sociale des

politiques de l'après-guerre" (Corner et Harvey, 1991 b, p. 14, traduit par nous).

Selon Madame Thatcher, il faut empêcher les gens de se comporter en assistés dépendants des actions publiques et promouvoir l'auto-prise en charge (individual self-reliance). C'est dans le cadre de la baisse des interventions de l'Etat que prennent place par exemple les privatisations. Les entreprises ainsi rendues au capital privé seront mieux gérées. Les institutions restant dans le giron public sont incitées à adopter le style de la "libre-entreprise". Il s'agit de repousser les frontières de l'Etat -providence, de l'économie mixte et des valeurs humanistes-socialistes en faveur d'un individualisme agressif et matérialiste (Beck, 1989).

Les arts, qui dépendent fortement de l'intervention publique, sont touchés comme les autres secteurs :

"La politique qui consiste à extirper du monde des arts toute "mentalité d'assisté" est cohérente avec la stratégie générale de changement culturel mise en oeuvre dans la Révolution Thatchérienne qui considère les affaires [business] comme l'idéal type de tous les activités sociales et il faut entendre "les affaires" au sens de la représentation mythique du premier capitalisme" [de petits entrepreneurs à la fois propriétaires et managers, travaillant dans leur propre entreprise à faire fructifier leur capital] (Beck, 1989, p. 8, traduit par nous).

Il est nécessaire, avant de poursuivre plus loin nos analyses, de noter combien le Thatchérisme est un produit britannique car il est enraciné dans un passé mythique par une référence à l'âge d'or de l'Angleterre. De ce point de vue, il n'est pas sûr que ce que l'on va observer dans le cas britannique soit transposable à la France.

L'appel thatchérien à une certaine tradition se heurte néanmoins à d'autres courants traditionnels très implantés. Il s'agit, nous l'avons déjà dit, d'une remise en cause du consensus datant de l'après-guerre qui s'était fait autour de l'Etat-providence et d'une acceptation à droite comme à gauche d'une hausse de l'intervention de l'Etat (Butskellisme). Le Thatchérisme combat le socialisme travailliste mais il heurte aussi de front l'Establishment conservateur car il valorise l'ascension sociale. Les positions ne sont plus acquises, elles sont le résultat des mérites comparés. Le marché est aveugle aux hiérarchies sociales et de statut comme aux couleurs de peau. L'apologie du "self-made man", quelle que soit sa position de départ, est porteuse d'un certain type de révolution égalitaire (Corney et Harvey, 1991 b).

Au niveau des pratiques de gouvernement, Madame Thatcher a une politique clairement affirmée qui tranche avec les années d'incrémentalisme (Leruez, 1986)

:

"C'est à partir de la MTFS (Medium Term Financial Strategy 1980) que les milieux économiques et financiers ont commencé à comprendre que le gouvernement Thatcher -ou du moins ses responsables économiques- croyait ce qu'il disait et agissait en conséquence ; autrement dit, son action était à base d'idéologie à l'état

pur, ce qui, évidemment, était plutôt nouveau dans le contexte politique britannique" (Leruez, 1986, p. 36).

On relèvera enfin une contradiction apparente du Thatcherisme qui plaide pour un retour à une société libérale fondée sur le marché où l'Etat est réduit à son rôle régalien tout en centralisant l'ensemble de l'appareil Etatique. La libéralisation du marché s'accompagne bel et bien d'une centralisation de l'Etat. Madame Thatcher se méfie des "quangos" qui déconcentrent trop les décisions et commence à politiser les nominations aux différents postes de l'administration et dans les conseils des "quangos" afin de s'assurer une capacité d'action accrue.

A partir des élections de 1983, Madame Thatcher, ayant une large majorité au parlement, cesse de composer à l'intérieur même de son parti politique en constituant un cabinet avec uniquement des Thatcheriens convaincus. Jamais en temps de paix le gouvernement de l'Angleterre n'a été autant personnalisé. Le régime est devenu quasi présidentiel contre une tradition de gouvernement de cabinet (collégial).

Pendant les deux premières années du premier mandat de Madame Thatcher, celle-ci n'a pas encore la possibilité de mener totalement la politique qu'elle souhaite. Elle rencontre notamment une forte hostilité au sein de son cabinet qu'elle a composé conformément à la tradition comme le reflet des forces politiques au sein du parti conservateur. Entre fin 1981 et juin 1983, Madame Thatcher recompose totalement son cabinet. Elle est aidée par une popularité hors du commun qui a fait suite à la guerre des Malouines (Avril-Juin 1982) et qui a entraîné un véritable raz de marée conservateur à la chambre des communes lors des élections anticipées de 1983.

De fait, le secteur culturel commence vraiment à comprendre ce qui va lui arriver à partir seulement de 1982-1983.

Celui-ci a évolué profondément au contact des politiques de l'ère Thatcher comme nous allons le voir. C'est même sans doute l'un des domaines où le programme politique initial a été le mieux appliqué.

Rappelons enfin l'expérience politique tout à fait hors du commun que représentent les années 1979-1990 de la décennie Thatcher : Mme Thatcher est le seul Premier Ministre de l'après-guerre à avoir laissé son nom à une doctrine et un style politiques (le Thatcherisme), le seul Premier Ministre de ce siècle à avoir gagné les élections générales trois fois consécutives (1979, 1983, 1987) et celui qui eut la plus grande longévité au pouvoir.

3.2. L'EFFET THATCHER DANS LA CULTURE

Nous allons dans cette section étudier de façon thématique les différents impacts de la politique Thatcher dans le secteur culturel. Nous classerons donc les événements par thèmes et non chronologiquement. On trouvera en revanche à la

fin de ce rapport une chronologie détaillée des événements agrémentée parfois d'explications sur leurs contenus.

Nous ne reprendrons qu'exceptionnellement dans le corps du texte le détail de l'histoire.

Nous allons voir dans un premier temps les actions menées par le gouvernement et dans un second temps l'impact et de ces actions sur le secteur culturel.

LES ACTIONS DU GOUVERNEMENT

Nous avons classé les actions du gouvernement en cinq grands groupes :

(1) une réduction des budgets publics consacrés à la culture, (2) une incitation à la recherche de financements alternatifs et (3) au développement de pratiques managériales, (4) une reprise en main de la politique culturelle jusqu'ici laissée à la charge des "conseils des sages" et (5) une pression pour la démocratisation des activités artistiques.

- **Réduction des budgets publics consacrés à la culture (1)**

Celle-ci se traduit tout d'abord par une réduction en termes réels (non en monnaie courante) de la subvention à l'Arts Council (qui est l'organisme principal de distribution des subventions du gouvernement - en dehors des musées nationaux)¹.

Nous reproduisons ci-dessous quelques chiffres cités par Beck (1989)².

Année financière	Subvention OAL → ACGB (en millions de £)	Taux de croissance de la subvention	Année civile	Hausse des prix	Hausse des salaires dans les services
<i>1er mandat</i>					
79/80	61.5				
80/81	70.5	+ 14,8 %	1980	+ 19,6 %	
81/82	80.4	+ 14,0 %	1981	+ 12,8 %	
82/83	90.8	+ 22,9 %	1982	+ 8,8 %	
Taux composés 80/83		+ 60,8 %		+ 46,8 %	
<i>2ème mandat</i>					
83/84	94.6	+ 4,2 %	1983	+ 5,0 %	+ 8,8 %
84/85	101.9	+ 7,7 %	1984	+ 4,8 %	+ 6,4 %
85/86	106.0	+ 4,0 %	1985	+ 6,8 %	+ 6,7 %
Taux composés 83/86		+ 16,7 %		+ 17,5 %	+ 23,5 %

Nous nous apercevons à la lecture de ce tableau que la pression financière qui s'était un peu fait sentir pour l'année budgétaire de 1980-1981 devient vraiment flagrante à partir de l'année budgétaire 1982-1983 (soit au moment où la cote de popularité de Madame Thatcher bat son plein). Si entre 1980 et

¹ Le financement gouvernemental de la culture décidé pour l'année financière de 1982-83 (avant la coupe ultérieure de 1%) se répartissait comme suit :

- Venant de l'OAL = 200 millions de £
 - . 92 m £ pour l'ACGB
 - . 84 m £ pour les musées nationaux
 - . 24 m £ pour le B.F.I. et le Crafts Council ainsi que le fonds d'achat
 - Venant du British Council = 2 m £
 - Venant de la BBC (elle-même financée par la redevance) = 75 m £
- (Par comparaison : budget de la défense pour les "Military Bands" = 26 m £) [source : Ridley (1987)].

² Nous ne reproduisons pas les chiffres postérieurs à 1986 car le périmètre de référence a changé. L'A.C.G.B. prend en effet en charge à partir de 1986 beaucoup d'institutions financées auparavant par les "Metropolitan Councils".

1983, l'A.C.G.B. a gagné en pouvoir d'achat, il perd nettement à partir de 1983-1986. Cette situation est d'autant plus problématique pour l'organisme que celui-ci reçoit un nombre croissant de demandes et que ses "clients", qui appartiennent dans 80 % des cas au spectacle vivant, sont des "industries de main d'oeuvre à faibles gains de productivité". Pour ce type d'industries, la majeure partie des coûts sont des coûts de main d'oeuvre mais leur baisse ne peut être compensée par des gains de productivité parallèles qui viendraient réduire la hausse des coûts au niveau d'inflation. C'est ce qui est connu sous le nom de la Loi de Baumol. Dès lors le spectacle vivant subit normalement une hausse de ses coûts plus rapide que les autres secteurs, ce qui suppose une intervention publique accrue. Si on compare la hausse des coûts de main d'oeuvre subie entre 1983 et 1986 à la hausse de la subvention, la perte en pouvoir d'achat est encore plus grande. Le budget consacré à la culture a ainsi diminué tout au long de la décennie Thatcher en cohérence avec le programme de réduction des dépenses publiques ; le budget a recommencé à augmenter en termes réels en 1991 et 1992.

Selon une étude citée par Collini (1992), environ 37 % des revenus des "clients" de l'A.C.G.B. sont constitués par la subvention. Une telle pression économique sur une portion aussi importante des revenus des organisations culturelles n'a pas manqué de provoquer des crises économiques graves dans de nombreuses organisations. Certaines ont disparu, d'autres ont changé radicalement de politique comme nous le verrons.

La pression économique est passée par la réduction de la subvention à l'Arts Council, mais elle est aussi passée par la réduction des moyens financiers des autorités locales. Bien que, comparativement à d'autres secteurs, peu actives dans le secteur culturel, les "autorités locales" gèrent tout de même 52 % des musées de l'Angleterre. Etranglées financièrement par la politique Thatcher à destination des collectivités locales, elles n'ont pas pu aider à compenser la baisse de financement central et se sont elles-mêmes souvent désinvesties pour ne pas pénaliser excessivement leurs secteurs d'intervention plus traditionnels comme le social ou l'éducation.

Enfin, il faut rappeler qu'en 1986 furent abolis le Great London Council (seule instance politique à même de gérer l'ensemble de l'agglomération de Londres) et six autres conseils métropolitains. Si l'O.A.L. finance la culture à hauteur de 200 millions de £ en 1982-1983, les "autorités locales" participent la même année pour 65 m £, mais 42 millions sur ces 65 sont en fait dépensés par le seul G.L.C. (Greater London Council) et 10 millions par les six autres conseils métropolitains. L'abolition des conseils aboutissait donc à supprimer la source de 80 % des subventions locales... Le gouvernement a à l'époque sous-estimé les problèmes posés par ces abolitions, les propositions du livre blanc de 1983 préparant l'abolition ayant omis le cas de certaines très grosses institutions culturelles (Harrop, 1988 ; Ridley, 1987). Le règlement de l'ensemble des problèmes s'est donc fait en 1986 dans l'urgence et sous le feu d'un battage médiatique sans précédent. On a pu chiffrer que les institutions culturelles précédemment financées par les conseils métropolitains avaient perdu au moins 12,5 m £ dans la bataille, soit un peu moins du quart de la somme

initiale (Harrop, 1988). Par ailleurs, si certaines institutions, comme le South Bank Complex de Londres, s'en sont tirées honorablement, d'autres sont restées gravement endommagées financièrement comme l'orchestre de Liverpool qui a perdu environ 50 % de l'enveloppe qu'il recevait avant l'abolition de son conseil métropolitain.

Compte tenu de la grande dépendance financière vis à vis du public de nombreux sous-secteurs de la culture, c'est une crise économique sans précédent qu'ils viennent de traverser. De 1982 à 1990, les journaux n'ont cessé de relater les crises financières des organisations culturelles, le mouvement allant en s'aggravant touchant d'abord les petites structures puis les grandes, les "quatre majors" du théâtre et de l'opéra n'ayant pas non plus été épargnées. La Royal Shakespeare Company a dû fermer quatre mois les portes de ses théâtres londoniens en 1990-1991.

- **Incitation à la recherche de financements alternatifs (2)**

La réduction des fonds publics se justifiant dans le cadre d'un apprentissage de l'auto-suffisance, les organisations culturelles sont à la fois contraintes économiquement à la recherche de financements alternatifs et largement incitées à le faire par le discours étatique.

C'est tout d'abord l'incitation au sponsoring légèrement aidé par de nouvelles lois fiscales (qui permettent la déduction de dépenses de mécénat si celles-ci peuvent être assimilées à des dépenses publicitaires !) mais surtout par une propagande médiatique bien organisée dans laquelle l'A.B.S.A. (Association for Business Sponsorship for the Arts) -créée en 1976- joue un rôle majeur. En 1984, l'A.B.S.A. commence à recevoir une subvention de l'O.A.L. en échange de la gestion d'un fonds d'incitation à la recherche de mécénat. Même si le financement par mécénat a beaucoup augmenté au cours de la décennie (passant de 11 m £ en 1980 à 57 m £ en 1991, niveau proche du plafond selon les observateurs), il est clair que celui-ci ne peut remplacer l'aide publique même s'il constitue un appoint non négligeable. Par ailleurs, il s'agit d'une source de financement qui n'est accessible qu'à des organisations qui ont une forte dimension médiatique. Sur ce point, l'Angleterre a connu la même évolution que la France avec un enthousiasme débordant au début des années 80 qui retombe à la fin de la décennie une fois les espoirs ramenés à leur juste mesure. Si la réussite du mécénat est dans doute plus grande en Grande-Bretagne qu'en France, on est loin du modèle américain de financement des arts qui s'inscrit dans la tradition philanthropique des USA. Malgré sa culture anglo-saxonne, l'Angleterre est sur ce point profondément européenne. On voit encore à travers cet exemple combien les modes de gestion de la culture peuvent être dépendants de la culture nationale.

Sur la fin de la décennie sont apparues de nouvelles idées de financement comme l'organisation de loteries pour les arts et les sports ou la constitution de fonds monétaires dont les produits financiers pourraient être distribués aux organisations artistiques (années 1990 et 1991).

"Il faut prêter attention à ces nouvelles méthodes de financement. On ne peut espérer plus du recours au sponsoring qui est de plus très vulnérable pendant les périodes de récession. On ne peut pas non plus espérer indûment que les autorités locales pourront faire face vu que leurs dépenses sont déjà comprimées (...) Les nouvelles méthodes pourraient inclure des loteries artistiques, quelles soient nationales, régionales ou les deux" (Financial Times, 20/1/90, traduit par nous).

La source de financement alternative qui fut sans doute la plus utile est évidemment la plus classique, celle de la commercialisation des produits culturels et de toutes sortes de productions annexes : produits dérivés, restauration, librairie, ...

Il s'agit d'utiliser des techniques de commercialisation plus agressives, d'agrandir les bars et les cafétérias, de diversifier sa production en produisant et vendant des produits audiovisuels, de créer des gammes de produits dérivés avec l'aide du merchandising. En dehors du discours officiel poussant à la généralisation de ce type de pratiques, l'A.C.G.B. crée en son sein une cellule de marketing pour aider les organisations (1984), réserve une partie de ses fonds pour aider le secteur culturel à faire appel à des consultants (1988).

Dans le cadre de cette évolution, les musées publics ont été incités à faire payer des droits d'entrée pour augmenter leurs recettes, ce qui va à l'encontre de toute la tradition de gratuité des musées nationaux. Faire payer l'entrée au musée augmente les recettes mais réduit la fréquentation éliminant entre autres toutes les visites s'apparentant à la ballade digestive qui, selon les défenseurs de la gratuité, est une façon de faire venir au musée des gens qui sans cela ne viendraient pas. Wilson (1989), ancien directeur du British Museum, consacre un chapitre entier de son ouvrage à défendre la gratuité au nom du service public et de l'accès du plus grand nombre, mais aussi en utilisant des arguments économiques comme le fait que la réduction du flux réduit les recettes annexes (bar, librairie...). En France, nous avons pris l'habitude depuis longtemps de payer au musée, aussi sommes-nous peu émus par de telles décisions mais il faut comprendre que pour les britanniques le musée gratuit est une tradition nationale aussi ancrée que la bibliothèque publique.

Dans le même ordre d'idée, toutes les organisations du spectacle vivant ont augmenté le prix de leurs places. Ainsi en 1989-1990, l'E.N.O. (English National Opera) a augmenté ses prix de 23,4 % ce qui s'est traduit par une augmentation des recettes de 11 % mais une chute du taux de remplissage de 84 % à 80 %. Pour la saison 1990-1991, la R.O.H. (Royal Opera House) a une fois de plus augmenté ses prix si bien que pour la première fois, certains billets ont dépassé 100 £.

Même si de telles politiques commerciales se justifient, d'aucuns pensent qu'il ne faut peut être pas aller trop loin et garder une certaine équité sociale :

"Bien sûr, on ne doit pas empêcher les compagnies artistiques de se pencher à nouveau sur leurs coûts et leurs politiques de prix. On peut tout à fait argumenter le fait que nous nous sommes trop habitués aux

subventions. Il n'est pas non plus déraisonnable que du bon théâtre ou de la bonne musique coûte plus qu'un repas au restaurant d'à côté. Le prix des places doit augmenter pour ceux qui peuvent payer mais des taux bonifiés doivent exister pour ceux qui ne peuvent pas" (Financial Times - 20/12/90).

- **Incitation au développement de pratiques managériales (3)**

Outre toutes les pratiques commerciales que nous avons vues plus haut, le gouvernement souhaite également que se développent la planification et des démarches s'apparentant au contrôle de gestion (fixation d'objectifs, contrôle de l'avancement, indicateurs de performance...). L'A.C.G.B. joue un rôle moteur sur ce plan. Lui-même subit une forte réorganisation en 1984 et 1985 aboutissant notamment à la création d'un "planning department".

A partir de 1988, la politique est d'attribuer des subventions sur des projets à trois ans, ce qui implique qu'en prévision de cette première planification, toutes les organisations clientes ont dû elles-mêmes faire des prévisions à trois ans.

Les organisations culturelles demandaient depuis longtemps un engagement pluri-annuel des pouvoirs publics sachant qu'elles-mêmes sont souvent obligées de prévoir leurs saisons deux à trois ans à l'avance. Aussi ont-elles été peu hostiles à ces demandes de travail supplémentaire.

L'A.C.G.B. a dans le même ordre d'idées renforcé ses équipes (d'évaluation) afin de pouvoir rendre des avis motivés, ce qui est indispensable en période de restriction budgétaire où il n'est pas possible de donner satisfaction à tout le monde. A partir de 1984, l'Arts Council a communiqué une liste des critères d'attribution des subventions, inexistante jusque-là. Certes, cette première liste est peu utile car elle est trop longue et les critères ne sont pas hiérarchisés. Elle a néanmoins le mérite d'exister. En 1990, le rapport Wilding qui fait des propositions de réorganisation du financement public en Grande-Bretagne souhaite que l'A.C.G.B. soit dépossédé de la gestion courante des dossiers pour développer son rôle de planification (mise au point d'une politique culturelle) et de contrôle. Une commission d'enquête spéciale du "Comptroller and auditor general" étudie l'A.C.G.B. et la façon dont celui-ci doit évoluer pour faire face à ses nouvelles missions. Le Rapport (N.A.O., 1990) n'est qu'un long plaidoyer pour un renforcement de la planification, une meilleure définition d'objectifs, la détermination de critères de performance... Ce n'est pas un hasard non plus si c'est pendant les années Thatcher que les premiers documents de politique culturelle (qui existent en France depuis les années 60, quel que soit le bord politique) sont parus. En 1984, c'est le programme de l'A.C.G.B. "The glory of the Garden" qui sera rapidement abandonné ; en 1990, suite au rapport Wilding, on relance la confection d'une "National arts and media strategy". A la même époque (1991), le Ministre des arts du cabinet fantôme publie une "Arts and media policy" pour la première fois dans l'histoire du parti travailliste.

Enfin, l'A.C.G.B., comme ses organisations "clientes" n'a jamais autant utilisé les services de consultants en management.

- **Une reprise en main par le gouvernement de la politique culturelle (4)**

On a vu dans le chapitre 2 que l'A.C.G.B. était fondé sur le principe de la gestion à distance ("At arm's length") au nom duquel les politiques n'ont pas de droit de regard sur les décisions prises par le conseil. Celui-ci est composé de personnalités du monde des arts et des lettres et non de représentants

politiques. Les années Thatcher ont été marquées par la reprise en main de tous les "quangos" et d'une partie de l'administration grâce à deux moyens de pression jusqu'ici inusités :

- les nominations,
- la pression financière.

La culture n'a pas fait exception à la règle (Beck, 1989 ; Collini, 1992 ; Ridley, 1987).

Les nominations : celles-ci sont devenues très politiques sous l'ère Thatcher. Le Premier Ministre ne se contente plus comme ses prédécesseurs d'entériner les choix des autres. Elle utilise des réseaux parallèles d'information pour évaluer les propositions, se permet de refuser certaines personnes... (Fortin, 1984). Un certain engagement politique comme de fortes aptitudes de gestion sont très valorisés. Madame Thatcher a donné l'exemple et la plupart de ses ministres ont suivi provoquant ce que les observateurs ont appelé "La politisation de la fonction publique". Dans le cas de la culture, c'est en particulier, en 1982, Richard Hoggart qui est brutalement remercié de ses fonctions à l'A.C.G.B., ce sont les nominations de Sir Rees-Mogg à la présidence de l'A.C.B.G. et de Luke Rittner au secrétariat général en 1983. De telles pratiques remettent évidemment en cause l'indépendance politique des "quangos".

Les pressions financières : une autre façon de se faire entendre est de réserver à certains usages une part de la subvention globale accordée. Cela revient tout simplement à dicter certaines affectations individuelles à l'A.C.G.B.. Ce sont dans le plan à trois ans de 1988-91, des enveloppes réservées à l'aide à l'achat de conseils en management ou aux tournées de spectacle à travers le pays. Plus subtile est la menace de sortir certains "clients" (comme les quatre majors) de la compétence de l'A.C.G.B. pour les financer directement si l'A.C.G.B. n'applique pas la politique du gouvernement.

Le gouvernement donne d'ailleurs des signes que cela peut se faire en attribuant de temps en temps la gestion de certains problèmes à d'autres organisations (cf. l'A.B.S.A. qui récupère à partir de 1984 la gestion du fonds d'incitation au sponsoring).

Là encore, il faut se mettre dans un état d'esprit britannique pour évaluer combien peut paraître scandaleux un tel bafouement de l'"At arm's length principle".

- **Pression pour la démocratisation des activités artistiques (5)**

Il s'agit du dernier volet de l'évolution générale de la politique culturelle anglaise. On veut rééquilibrer les dépenses culturelles en faveur de la province et financer des projets artistiques socialement utiles comme les "Community arts" qui peuvent être intégrés dans les plans de réhabilitation des centres-villes.

La motivation sociale ou civique du financement public est ainsi particulièrement légitime dans l'Angleterre de Madame Thatcher, presque

autant que la motivation économique (celle qui explique l'intérêt économique des arts pour le commerce extérieur, l'emploi...).

Ce qui a été peu à peu battu en brèche tout au long de la décennie est la motivation purement artistique où on soutient un art parce que l'art en soi mérite d'exister et de survivre pour le bienfait de la civilisation.

Pour la culture comme pour bien d'autres secteurs, les années Thatcher ont été des années de rupture. Etranglées financièrement dans un contexte où seule l'auto-suffisance est légitime, les organisations ont développé des comportements managériaux tous azimuts, l'Etat s'est doté d'une planification et a réorganisé totalement ses services pour qu'il existe enfin une politique culturelle.

Comme preuve supplémentaire de la rupture sociale introduite par Madame Thatcher, on remarquera que jamais l'Angleterre n'a été aussi proche de l'idée de ministère de la culture alors que nous avons vu combien celle-ci était étrangère à la mentalité britannique.

Pas moins étonnant est le fait que pour la première fois la culture s'est trouvée investie d'un intérêt politique (cf. le programme travailliste).

Ainsi, le modèle anglais s'est sur bien des points rapproché du modèle français et cela s'est fait paradoxalement à travers une valorisation des règles du marché et des comportements d'entreprise.

Nous avons vu les grandes lignes de l'action gouvernementale et évoqué certains impacts. Il importe d'être maintenant plus systématique dans le recensement des résultats de la politique de Madame Thatcher.

LES RESULTATS DE L'ACTION

- Le premier résultat est le développement de l'état d'esprit gestionnaire et des pratiques de gestion dans les organisations culturelles ; il s'agit d'une évolution conjointe de l'A.C.G.B. et de ses "clients".

Cela se traduit par exemple dans le vocabulaire utilisé...

"Le conseil [l'A.C.G.B.] a curieusement adopté une certaine notion à moitié américaine du management qui conduit au fait que l'on discute maintenant des arts en termes de "capital", d "investissement" et de "stratégies". (Pick, 1986, p. 71, traduit par nous).

...et dans les modes d'argumentation légitimes. La lecture du document CILAF (1991) -issu d'un groupe de pression londonien qui cherche à faire changer les politiques publiques- est hautement instructive à cet égard ; la plupart des arguments utilisés sont des arguments économiques : les arts aident le tourisme, le commerce extérieur, le théâtre rapporte plus de TVA que l'Etat ne dépense de subvention pour lui, ... D'une manière générale, tous les partisans d'une intervention accrue du gouvernement se réfèrent à l'étude du Policy Studies Institute parue en 1988, "The economic importance of the arts", la bien nommée.

- Les structures de financement du secteur ont aussi évolué et surtout le recours à des sources de financement autres que la subvention a été légitimé.

"Madame Thatcher a réussi. Il est maintenant très courant dans les milieux artistiques de gauche, même dans ceux de la "gauche dure", de rencontrer des gens recherchant activement du mécénat d'entreprise et justifiant positivement cette activité". ("Appleyard, 1989, p. 307, traduit par nous).

On a vu que les recettes provenant des entreprises privées ont été multipliées par cinq au cours de la décennie. Presque partout la part du financement venant de l'A.C.G.B. a reculé. En 1990, l'A.C.G.B. fournit 40 % des revenus du R.O.H. contre 50 % il y a quelques années. Le même opéra reçoit maintenant 6 m £ de mécénat par an et a un taux d'occupation de 92 %.

- Néanmoins ces faits cachent une réalité très difficile pour le spectacle vivant. Même les plus thatchériens des observateurs remarquent les fermetures de compagnies et les crises financières. Même ceux qui étaient convaincus il y a dix ans du besoin "d'assainir la situation" trouvent qu'il faut maintenant arrêter le mouvement (la situation sous John Major ne s'est pas en effet améliorée. Même si le volume global de subvention s'est remis à augmenter, les déficits accumulés pendant des années de pénurie sont loin de pouvoir être résorbés et les faillites continuent).

"Aucun doute que beaucoup de compagnies londoniennes de théâtre vivent des temps très durs en ce moment. Le "Half moon" est fermé. Le "Lyric" à Hammersmith vient de perdre 100.000 £ de subventions locales. Le "Theatre upstairs" doit fermer pour neuf mois. Le geste de désespoir le plus spectaculaire est celui de la "Royal Shakespeare Company" qui ferme ses théâtres londoniens (...) pour quatre mois sans aucune garantie de pouvoir jamais les ré-ouvrir" (Le Standard, 6/11/90, traduit par nous).

"Les arts en Grande-Bretagne sont riches en talent. Mais financièrement ils sont au bord de la banqueroute avec quarante trois des cent quarante "clients" de l'Arts Council en déficit. (...) Au total, seize des plus grandes compagnies financées par l'Arts Council totalisent un déficit cumulé de 15 m £". (L'Observer, 25/3/90, traduit par nous).

- La plupart des organisations ont dû modifier leur production pour survivre. Ce comportement est ce que dénonce certains observateurs sous le terme de "Down marketing".

"Le programme du Welsh National Opera (W.N.O.) a été orienté vers des pièces plus populaires, explique Adrien Trickey, leur directeur

financier, tandis que celui de Nottingham Playhouse regrette que pour des raisons de déficit ils n'aient pu programmer plus de classiques car ils coûtent trop chers". (L'Observer, 25/3/90, traduit par nous).

Le National Theatre comme la R.S.C. parient principalement sur la production de comédies musicales pour assurer leur avenir financier. Très onéreuses et très risquées, celles-ci autorisent des places plus chères et, quand elles marchent, peuvent être revendues au théâtre privé et procurer de très confortables royalties.

"La comédie musicale de Sondheim, "Sunday in the Park with George", (...) marque une transformation dans la façon dont le théâtre [le National Theater] travaille et pourrait changer largement ses perspectives financières. En effet "Sunday in the Park..." est un non-sens par rapport au système traditionnel de répertoire du National Theatre (...) "Sunday in the Park... with George" fut planifié l'an passé quand le National Theater faisait face à une crise financière (...) Faire une comédie musicale avec des prix de billet très élevés était un risque qui se justifiait pour augmenter les revenus. [Evidemment faire de telles choses pour des raisons financières risquait d'offenser les gardiens du système du répertoire] mais choisir une comédie musicale de Sondheim parlant de l'artiste pointilliste Georges Seurat a permis de diminuer la critique selon laquelle le National vendait ses principes en servant de la distraction stupide" (Financial Times, 3/3/90, traduit par nous).

- De tels changements de politique ont été accompagnés d'un changement des structures organisationnelles et d'un certain renouvellement des hommes. Les équipes sont enrichies de personnes ayant des compétences de gestion. Des directions générales sont retirées aux directeurs artistiques qui deviennent subordonnés à des directeurs dont les compétences sont en management et gestion financière. Quand le retournement de pouvoir n'est pas aussi remarquable, on voit se créer des directions bicéphales voire tricéphales à la place des anciennes directions qui étaient purement artistiques. C'est le cas par exemple de la nouvelle direction du National Theatre constituée de deux personnes, l'une pour les affaires artistiques, l'autre pour les affaires financières. Le directeur partant de la R.S.C. propose en 1990 qu'on le remplace par une direction trinominale avec deux directeurs artistiques appartenant déjà à la compagnie et un producteur provenant des théâtres privés du West-End londonien.

"Une nouvelle race de managers qui semblent par leur langage et leurs manières mieux faits pour l'industrie manufacturière discutent de leurs "stratégies de marché" et de "leurs plans régionaux" d'une façon (...) qui signifie clairement qu'on ne doit pas s'intéresser aux arts pour le plaisir mais uniquement pour la rentabilité économique". (Pick, 1986, p. 71).

Cette dernière citation illustre à la fois la réalité de l'évolution et combien celle-ci est susceptible de heurter les partisans du fonctionnement des organisations au nom de "l'art pour l'art". Ainsi s'il est clair que le secteur culturel a profondément évolué dans ses modes de pensée et de fonctionnement sous les pressions économiques et idéologiques du Thatcherisme, on remarque aussi que cette évolution s'est accompagnée du recul de l'idéologie de "l'art pour l'art", confirmant bien notre hypothèse du caractère indissociable des deux phénomènes.

L'expérience des années Thatcher constitue également une bonne illustration de notre hypothèse d'interdépendance. On constate qu'il y a bien eu évolution parallèle du système idéologique, des modes d'équilibre économique, des systèmes de gestion, des structures organisationnelles et des outputs culturels. La Grande-Bretagne connaît-elle pour autant une moins grande "excellence artistique", comme souhaiteraient le démontrer les partisans de la théorie de l'art pour l'art ?

Nous ne nous risquons pas à répondre à une aussi difficile question qui supposerait que l'on définisse au préalable très précisément ce que nous entendons par "Excellence artistique"... En revanche, ce qui est sûr est que tout modèle de production influe sur le type d'"output" obtenu et que les années Thatcher ont réduit la diversité des modèles de production possibles en accentuant la contrainte économique et en n'acceptant qu'un seul type de comportement légitime (celui du gestionnaire). Pour autant les formes artistiques qui trouvent à survivre dans le contexte actuel sont-elles moins valables ? Si on peut déplorer le fait que la diversité et la profusion ne soient pas encouragées, peut-on pour autant déplorer la qualité de ce qui reste ? Il y a une dimension et des raisonnements économiques dans toutes les productions culturelles quel que soit le contexte. On pourrait presque dire qu'à chaque type d'output sont associés un type d'équilibre économique, un type de fonctionnement, un mode de gestion.

Le contexte détermine les formes viables et quel que soit le pays ou le contexte, il y a une sélection qui s'opère, ce qui est une autre façon de dire la relativité culturelle et que l'art est une production sociale (Wolff, 1981).

* * * * *

CONCLUSION

Un tel travail sur la culture dans un pays étranger nous a permis de mettre à jour par différence les spécificités sociologiques du marché français et de les expliquer. Dans le secteur culturel, plus que dans beaucoup d'autres, s'agissant de productions symboliques, le contexte idéologique joue un rôle majeur.

La comparaison internationale en mettant à jour des conceptions et fonctionnements radicalement opposés nous a renforcé dans notre hypothèse d'un grand relativisme sociologique des modes de fonctionnement. Le management culturel plus dépendant des valeurs et des visions du monde serait plus contingent, plus diversifié que le management industriel par exemple.

Cette étude nous a permis également d'illustrer notre hypothèse de cohérence organique entre les dimensions économiques, les dimensions sociologiques, les modes de gestion et la nature des outputs, qui est une façon de sortir des polémiques incessantes sur le bien-fondé et les risques d'un développement des techniques de gestion dans le monde culturel.

RESUME

Cette étude cherche à apporter une contribution à l'étude de l'influence des facteurs idéologiques et sociologiques sur les modes d'organisation et de gestion des organisations artistiques.

Dans une première partie, nous développons notre cadre d'analyse selon lequel la dimension idéologique est une dimension essentielle du fonctionnement des organisations et du secteur culturels.

Selon ce parti pris, il est impossible de penser les modes d'organisation et de gestion des organisations culturelles sans comprendre les contextes idéologiques et sociaux dans lesquelles elles s'insèrent.

Dans une deuxième partie, nous étudions les différences tant idéologiques (sur la question des arts) que sociales entre la France et l'Angleterre et nous tentons de relier ces différences aux modes d'organisation concrets (fonctionnement des secteurs subventionnés et qualités des tissus culturels des deux pays).

Dans une troisième partie, nous étudions l'impact sur le secteur culturel anglais des années Thatcher qui ont marqué un virage idéologique fort.

Les variations observées tant dans la deuxième partie que dans la troisième nous permettent d'illustrer ce que nous appelons l'hypothèse de "cohérence organique". Selon celle-ci, il existe une série d'éléments (équilibre économique, système de valeurs, structure organisationnelle, nature des productions...) qui doivent se combiner de façon à obtenir un équilibre viable, un tout cohérent. Il existerait ainsi dans chaque pays quelques configurations (au sens de Mintzberg, 1982) possibles.

Les facteurs idéologiques et de culture nationale font partie des éléments à mettre en cohérence et nous espérons avoir montré que leurs variations s'accompagnaient de variations dans les modes d'organisation et de gestion.

Mots clés : organisations artistiques, France, Angleterre, idéologie, théorie de l'art pour l'art, intervention de l'Etat, Mme Thatcher, configurations.

CHRONOLOGIE

1975

- **Sir Roy Shaw**/ Secrétaire général de l'*Arts Council*
- Margaret Thatcher devient le leader du parti conservateur

1976

- Fondation de l'*A.B.S.A., Association for Business Sponsorship for the Arts.*

1979

-
- 4 Mai 1979, élections, M. Thatcher devient Premier ministre.
 - 1er gouvernement Thatcher, **Norman St. John Stevas**, conservateur modéré / Ministre des arts. Indépendance de l'*O.A.L.* vis à vis du Ministère de l'éducation. Evolution notable dans l'amélioration du statut de l'organisme.

1980

- Le *Great London Council* (conservateur) refuse de financer la pièce du *National Theatre* ***The Roman soldiers of Britain***, pour des raisons d'atteinte aux bonnes moeurs (on voit sur scène un viol par un soldat romain). Le G.L.C. cherche à faire interdire la pièce.

1981

- **St. John Stevas**, écarté du gouvernement pour opposition à Mme Thatcher sur la politique économique. **Paul Channon** est le nouveau ministre. L'*O.A.L.* retourne au ministère de l'éducation.

1982

- **Richard Hoggart**, homme de la gauche modéré, critique littéraire et artistique, est brutalement remercié de ses services comme vice-président de l'*A.C.G.B.*, contrairement aux usages et à la volonté du président comme du reste du conseil. Sa tête ne plaisait pas au *10 Downing Street*. Politisation des nominations propres à l'ère Thatcher.

- **Subvention A.C.G.B.** - 40 *clients* de l'A.C.G.B. exclus de la subvention; remous dans la presse. On reproche à l'A.C.G.B. de ne pas avoir prévenu, de ne pas communiquer les critères de choix. 1M£ sont économisés pour être attribués à des activités en province à l'audience croissante. A partir de ce moment, l'A.C.G.B. va faire plus d'efforts pour rendre compte de son action et améliorer la transparence de ses décisions.

- Avril à Juin 1982: Guerre des Malouines. Permet à Mme Thatcher de voir exploser sa côte de popularité.

1983

- **Subvention A.C.G.B.** - Faible subvention (92 m£ contre les 98 minimum demandés) - Coupe de 1% quelques mois plus tard alors que l'A.C.G.B. a déjà attribué les subventions. Tout le monde perdra 1%.- **Début des années maigres**

- 9 Juin 1983, élections suite à une dissolution anticipée de l'assemblée le 9 mai 1983. Raz de marée. Très large majorité conservatrice à l'assemblée (de 144 sièges/ 397 élus conservateurs en tout). M. Thatcher a désormais les mains libres pour mener la politique qu'elle souhaite.

- Gouvernement du second mandat, **The Earl of Gowrie** /Ministre des arts. De nouveau séparation de l'O.A.L. du ministère de l'éducation, mais à une adresse moins prestigieuse que du temps de St John Stevas.

- **Sir William Rees-Mogg** / président de l'*Arts Council* (conservateur, profil commercial, versé dans les affaires)

- **Luke Rittner** / Secrétaire général de l'*Arts council*
Fut 1er Directeur de l'A.B.S.A., succède à **Roy Shaw** qui part à la retraite. Arrive dans un *Arts Council* qui est contre; il est vu comme un homme à la solde de Mme Thatcher.

- Enquêtes d'efficience (*Rayner scrutinies*) au *Royal Opera House* et à la *Royal Shakespeare Company*. Demandées par le Ministère qui constate une augmentation croissante des déficits. Les rapports sont élogieux et concluent au besoin d'augmenter la subvention étatique et de ne plus les faire passer par l'A.C.G.B.. Le rapport de la R.S.C. en particulier (Priestley Report, remis en 84) demande une hausse de plus d'1/3 de la subvention. Ces enquêtes suggèrent également un financement direct (sans passer par l'A.C.G.B.) pour les quatre majors (R.S.C., R.O.H., *National Theatre*, E.N.O.). Coup de canif au principe de la gestion *at arm's length*.

- *White paper* préparant l'abolition des conseils métropolitains.

1984

- Mars 1984- Parution d'un document programme sur la politique culturelle des 10 prochaines années: *The Glory of the Garden*. Insiste sur la nécessité de rééquilibrer les financements en faveur de la province. Définit 11 villes et 2 aires géographiques prioritaires. Aboutira à peu de choses compte tenu des contraintes budgétaires. Obtient seulement 1M£ de plus du gouvernement et économise 2M£ sur d'anciens *clients* (dont plus de la moitié sont en province...)

- Le *Great London Council* (travailliste) remet en cause les subventions au *Royal Opera House* et au *Sadler's Wells Theatre* (Londres) pour privilégier des formes plus populaires et les *community arts*

- Le consultant **Basil Denning** étudie l'organisation et les modes de gestion de l'A.C.G.B.. Décision de transférer la responsabilité de certains *clients* aux R.A.A. afin d'alléger la charge de travail des agents de l'A.C.G.B. dans un contexte de crise où il faut sans arrêt justifier ses décisions et faire un suivi plus poussé des subventionnés; modification de l'organigramme dans un sens plus gestionnaire. Nouveaux postes de *marketing and resources management*, création d'un *planning department*, d'un système d'évaluation du personnel,...

- L'A.B.S.A. se voit confier la gestion du *Business Sponsorship Incentive Scheme*. Une subvention venant directement du gouvernement lui est versée. Le gouvernement montre ici qu'il peut se passer éventuellement des services de l'A.C.G.B..

1985

- Création du groupe de pression *National Campaign for the arts* pour exprimer le manque de foi de la profession envers l'A.C.G.B. de Rees-Mogg et l'inquiétude vis à vis du financement public avec l'abolition à venir des conseils métropolitains. Association qui sera dirigée par Simon Crine jusqu'en Février 90.

- Introduction du paiement volontaire au *Victoria and Albert Museum*. D'autres musées nationaux décident de faire payer l'entrée. Chaque année apporte de nouvelles décisions de ce type. Celles-ci sont en opposition avec toute la tradition britannique des musées gratuits. Les musées d'art seront épargnés par le mouvement qui touche surtout les musées historiques, scientifiques ou techniques.

- Octobre: Nouveau ministre des arts: **Richard Luce**

1986

- Loi d'incitation au financement privé, déduction fiscale possible si cela peut être assimilé à des dépenses publicitaires.

- Abolition du *Great London Council* et de six *Metropolitan Councils*; motivation politique: les conseils étaient tenus par les travaillistes.
 Réorganisation des financements. Le complexe de la *South Bank* à Londres est désormais financé par l'A.C.G.B. et devient indépendant avec un *board of trustees*. Création d'un musée national regroupant deux éléments muséaux à Liverpool (Merseyside). Au final, moins d'argent encore à la culture car la compensation en subvention à l'A.C.G.B. ne couvre pas la totalité des besoins précédemment satisfaits. L'A.C.G.B. reçoit 25 M£ de plus dont la moitié pour le *South Bank Complex*, soit moins que les dépenses des ex-autorités). L'orchestre de Liverpool voit ses subventions baisser de 50% dans l'opération.

1987

-3èmes élections; victoire de M. Thatcher

-Richard Luce / Ministre des arts/ reconfirmé dans son poste, suite aux élections.

- Annonce d'un futur plan à trois ans avec engagement ferme du gouvernement; les R.A.A. et les clients de l'A.C.G.B. doivent petit à petit remettre des plans à trois ans eux aussi.

1988

- Parution de *The Economic importance of the arts*, du *Policy Studies Institute* (PSI)

- Lancement du plan à 3 ans (88-89/89-90/90-91). 1ère tentative de planification. Engagement du gouvernement sur l'enveloppe des 3 prochaines années. Dans cadre du plan, demande qu'une enveloppe spéciale (5, 6 puis 7 M£) soit réservée chaque année à des programmes d'incitation au comportement gestionnaire et à des tournées en province.

- Annonce qu'une étude va être menée par Richard Wilding- ancien directeur de l'O.A.L., maintenant à la retraite- sur la structure et l'organisation des financements des arts en Grande Bretagne.

1989

Octobre 1989 - Le Rapport Wilding est rendu.

- Restructuration du *Victoria and Albert Museum*, qui aboutit au départ de 8 conservateurs pour cause de double emploi. La nouvelle structure sera rapidement abandonnée et on procèdera à de nouvelles embauches mais moins chères payées.

- Subvention A.C.G.B.- pour 1990-91
 Elle sera de 15 m£ de plus que ce qui avait été annoncé pour le plan à 3 ans.

- Juin 89 - **Peter Palumbo** / président de l'*Arts Council* (Homme d'affaires et mécène)/ Très concerné par le financement prioritaire des 4 compagnies porte-drapeaux.

1990

- Lancement d'une *Arts Foundation*, grâce à un don privé (1,1M£). Souhaite collecter encore 20 autres dons. Ne sait pas encore ce que va en faire.

3 Mars 1990- Communication par R.Luce, ministre des arts, des décisions du gouvernement suite au **rapport Wilding**.

. Accentue le transfert des clients sur les R.A.A. En contrepartie, l'A.C.G.B. doit renforcer ses contrôles. Les R.A.A. lui doivent des comptes sur l'utilisation des subventions. Selon la proposition initiale du *Wilding report*, l'A.C.G.B. ne devrait à terme ne financer directement que 20 organisations; le conseil de l'A.C.G.B. voudrait quant à lui en garder 50 i.e. toutes les grosses organisations régionales en plus; ajouter à cela l'idée persistante évoquant une subvention directe par le gouvernement des 4 majors.

. Sur Londres, le *Great London Arts* (R.A.A.) qui travaillait jusqu'ici surtout sur les *community and ethnic arts* devrait récupérer la majorité des clients londoniens de l'A.C.G.B. (plus de 40), sauf les 4 portes-drapeaux et les compagnies itinérantes sans réel enracinement régional. Les organisations de stature internationale vont essayer de rester dans la sphère de compétence de l'A.C.G.B.. En particulier le *London Symphony Orchestra* (L.S.O.) va se battre violemment pour ne pas passer sous la coupe du G.L.A. au nom de sa dimension internationale. Le G.L.A. a la réputation de placer les considérations politiques et sociales avant les artistiques.

. L'A.C.G.B. est spécifiquement chargé de l'élaboration de la politique culturelle avec extension de ses compétences à l'audiovisuel et aux enseignements artistiques. Cette évolution du rôle de l'A.C.G.B. doit aussi aboutir à une diminution des effectifs. Peter Palumbo, président, est très à l'aise avec ce nouveau rôle potentiel de l'A.C.G.B. (lobbying, relations publiques et stratégie); Le secrétaire général, Luke Rittner apprécie beaucoup moins. Et si l'A.C.G.B. se retrouvait comme ses clients à se battre lui aussi pour sa survie?

. Réaménagement du découpage géographique des R.A.A. Aboutit à la suppression de 2 associations. Tollé général. *Merseyside A.A.* et *North West A.A.* ne veulent pas fusionner.

. Les R.A.A. sont supprimées. Elle deviennent des *R.A. Boards*.

- Fin mars -**Luke Rittner** démissionne car en désaccord. Estime que le transfert des *clients* enlève à l'A.C.G.B. sa raison d'être.

- Avril 90 - Pour la 1ère fois, Margaret Thatcher se rend à l'*Arts Council* (déjeuner).

- Juillet ou Août 1990 - Nouveau ministre des arts **David Mellor**

- Juillet 1990 - **Anthony Everitt** est le nouveau secrétaire général.

- Commission d'enquête à l'A.C.G.B. du *Comptroller and auditor general* dont le but est de renforcer les contrôles des R.A.A. par l'A.C.G.B. et de l'A.C.G.B. par l'O.A.L. Plaidoyer pour un renforcement de la planification, une meilleure définition des objectifs, la détermination de critères de performance.

- La *Royal Shakespeare Company* ferme à partir de novembre durant 4 mois ses théâtres londoniens (les 1100 places du Barbican et le Pit) pour économiser sur ses frais généraux malgré de bonnes recettes dues aux entrées. Elle annule également sa tournée de 1990.

- Novembre 1990 -

David Mellor annonce la création d'un *Enhancement fund* de 7M£ et travaille à l'augmentation de la subvention de l'*Arts council*.

- Novembre 1990, M. Thatcher démissionne, elle est remplacée par John Major.

- 1er gouvernement John Major- **Tim Renton** / Ministre des arts, succède à **David Mellor** qui n'est resté que quelques mois. Les deux ont hérité des conséquences du rapport Wilding lancé par **Richard Luce**. Il y aura eu 3 ministres dans l'année.

- Tim Renton annonce qu'il va freiner le processus de transfert des *clients* de l'A.C.G.B. aux dix R.A.A. (contre douze avant)

1991

- **Subvention A.C.G.B.** en hausse (175 M£) - 1990: 155 M£, 1ère année faste depuis 1983.

- 19 Mars 91, création de *Foundation for sports and the arts*, compromis entre réduction d'impôt du gouvernement et don des sociétés de pari hippique. Les 1ères distributions de subventions sont annoncées en septembre. 1/3 de l'argent sera destiné aux arts.

- Projet de *National Lottery* pour les arts, le sport et l'environnement. 50% pour les arts. Projet lancé par société de jeux et de paris privée, mais serait géré par un *quango*, association à but non lucratif. Devrait rapporter 480 m£/an aux arts. Partirait sur des projets d'investissement (pas de fonctionnement).

- Août 91- Parution de 45 *discussion papers* sur la *National arts and media strategy*

- Sept 91, le parti travailliste publie une *Arts and media policy*.

MINISTRES DES ARTS ET RESPONSABLES DE L'"ARTS COUNCIL"

**MINISTRES DES
ARTS**

**PRESIDENTS DE
L'A.C.G.B.**

**SECRETAIRES
GENERAUX DE
L'A.C.G.B.**

Gouvernements Thatcher I (1979-83)

N. St. John Stevas¹
(1979/1981)

Roy Shaw
(1975/1983)

Paul Channon²
(1981/1983)

Gouvernements Thatcher II (1983-87)

The Earl of Gowrie³
(1983/1985)

Rees-Mogg
(1983/1989)

Luke Rittner
(1983/1990)

Richard Luce
(1985/...)

Gouvernements Thatcher III (1987-90)

Richard Luce
(.../1990)

David Mellor
(1990/1990)

Peter Palumbo
(1989/...)

Anthony Everitt
(1990/...)

Premier Gouvernement John Major

Tim Renton
(1990/...)

Le président de l'"Arts Council" est le président du "comité des sages" de l'A.C.G.B.. Il est nommé pour la durée d'un mandat renouvelable. Le Secrétaire Général est le plus haut poste dans la hiérarchie administrative. Il est le chef des services du conseil. Il rend des comptes au président.

1. St John Stevas est un ministre exceptionnel car d'habitude on choisit un homme politique "junior" sans grand pouvoir: il s'agit ici d'un homme politique réputé qui est de plus membre du cabinet. L'O.A.L. a un statut indépendant.

2. Paul Channon n'appartient pas au cabinet, l'O.A.L. est à nouveau dépendant.

3. Avec Lord Gowrie, la charge de ministre se revalorise un peu. L'O.A.L. quitte le *department of education and science* et possède un budget en propre. Le ministre ne siège pas au cabinet.

LISTE DES ABREVIATIONS

- A.B.S.A. Association for Business Sponsorship for the Arts
- A.C.G.B. Arts Council of Great Britain
- B.F.I. British Film Institute
- G.L.A. Great London Art (l'une de R.A.A.)
- G.L.C. Great London Council (Communauté Urbaine de Londres)
- E.N.O. English National Opera
- O.A.L. Office of Arts and Libraries (Sorte de Secrétariat d'Etat à la culture)
- P.S.I. Policy Studies Institute
- QUANGO Quasi Autonomous Non Governmental Organization
- R.A.A. Regional Arts Association
- R.O.H. Royal Opera House
- R.S.C. Royal Shakespeare Company
- Les quatre majors R.O.H., E.N.O., R.S.C., National Theatre

BIBLIOGRAPHIE

- ACCARDO Alain (1983)
Initiation à la sociologie de l'illusionisme social. Invitation à la lecture des œuvres de Pierre Bourdieu. (Bordeaux: Editions Le Mascaret), 211 pages
- AMADO Gilles, Claude FAUCHEUX, André LAURENT (1988)
Changement organisationnel et réalités culturelles, (Jouy-en-Josas: Groupe HEC), Cahiers de recherche CR 322/1988, 46 pages
- ARDAGH John (1968)
La France vue par un anglais (Paris: Robert Laffont), 544 pages
- APPLEYARD Bryan (1989)
The arts, in The Thatcher effect, a decade of change KAVANAGH Dennis, SELDON Anthony Eds, (New York: Oxford University press), pp305-315
- BARSOUX Jean Louis, LAWRENCE Peter (1990)
Management in France, (London: Cassell Educational Limited), 231 pages
- BECK Anthony (1989)
The Impact of thatcherism on the Arts Council, Non publié, Department of Politics, University of Liverpool, 18 pages. Une version antérieure a été publiée dans *Parliamentary affairs*, F.F. Ridley Ed (1989)
- BECKER Howard S. (1988)
Les mondes de l'art. (Paris: Flammarion). Traduction de "Arts World", 1982, The University of California Press.
- BEDARIDA François (1990)
La société anglaise du milieu du XIXème siècle à nos jours, (Paris: Editions du Seuil, collection "points"), 540 pages
- BOLLINGER Daniel, HOFSTEDE Geert (1987)
Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?, (Paris: Les Editions d'Organisation), 268 pages
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (1991)
De la justification. Les économies de la grandeur. (Paris: Gallimard, NRF Essais), 485 pages
- BOUDON Raymond (1986)
L'idéologie ou l'origine des idées reçues. (Paris: Fayard; édition de poche: Editions du Seuil, collection "Points"), 330 pages
- BOUDON Raymond, BOURRICAUD François (1986)
Dictionnaire critique de la sociologie. (Paris: PUF), 2ème Edition, En particulier: l'article "Idéologie.
- BOURDIEU Pierre (1977)
La production de la croyance. Contribution à une économie des biens symboliques, In: *Actes de la recherche en sciences sociales*, N°13, Février
- BOURDIEU Pierre (1979)
La distinction. Critique sociale du jugement. (Paris: Editions de Minuit), 670 pages

- BOURDIEU Pierre (1984)
Questions de sociologie. (Paris: Editions de Minuit), 277 pages. Deux chapitres en particulier: "Haute couture et haute culture" pp196-206, "Mais qui a créé les créateurs?" pp207-221.
- BOURDIEU Pierre (1992)
Les règles de l'art. Génèse et structure du champ littéraire. (Paris: Editions du Seuil), 481 pages
- BOURDIEU Pierre, DELSAUT Yvette (1975)
Le couturier et sa griffe: contribution à une théorie de la magie. In: **Actes de la recherche en sciences sociales**, N°1, Janvier
- BUTLER David (1986)
Le système des partis: "déalignement" ou "réalignement", in: **Pouvoirs**, N°37, 1986, N° spécial "La Grande Bretagne", pp23-30
- CHARLOT Monica (1984)
Doctrine et image: le thatchérisme est-il un populisme?, in: LERUEZ Ed (1984), pp7-22
- CILAF (Groupe de pression) (1991)
Crisis in London Arts Funding, in **CILAF Newsletter**, Non publié, Octobre 1991, 28 pages (Londres)
- CLARK, Priscilla P. (1979)
Literary culture in France and the United States, in **American Journal of Sociology**, Vol 84, N°5, March 79, pp1057-1077
- COLLINI Stefan (1992)
Du financement public de la culture en Grande Bretagne. Sage pluralisme ou tradition de négligence?, in: **Le Débat**, N°70, Mai-Août 1992, pp4-15
- CONSEIL DE L'EUROPE (1988)
La politique culturelle de la France. Panorama européen d'évaluation, (Paris: La Documentation Française), 394 pages
- CORNER John, HARVEY Sylvia Eds (1991)
Enterprise and Heritage, crosscurrents of national culture, (London: Routledge), 271 pages
- CORNER John, HARVEY Sylvia (1991 a)
Mediating tradition and modernity: the heritage/entreprise couplet in CORNER John, HARVEY Sylvia Eds (1991), pp45-75
- CORNER John, HARVEY Sylvia (1991 b)
Introduction: Great Britain Limited, in CORNER John, HARVEY Sylvia Eds (1991), pp1-20
- CREWE Ivor (1989)
Values: the crusade that failed, in KAVANAGH & SELDON Eds (1989), pp239-250
- CUMMINGS Milton C Jr, KATZ Richard S.(1987)
Government and the arts, an overview, in **The patron State, Government and the arts in Europe, North America and Japan,** CUMMINGS Milton C Jr, KATZ Richard S. Eds (New York: Oxford University Press), pp3-16

- DAUDY Philippe (1989)
Les Anglais, (Paris: Plon), 439 pages
- D'IRIBARNE Philippe (1989)
La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales.
 (Paris: Editions du Seuil), 280 pages
- FEIST Andrew, ECKSTEIN Jeremy Eds (1991)
Financing the arts and museums, in **Cultural Trends**, N°9, (London: Policy Studies Institute) pp1-40
- FEIST Andrew, HUTCHISON Robert Eds (1989)
Audiences for the arts and broadcasting in Cultural trends, Incorporating facts about the arts, N°2, May 89 (London: Policy Studies Institute), pp48-65
- FEIST Andrew, HUTCHISON Robert with Ian CHRISTIE Eds (1990)
Funding the arts in seven countries: Canada, Federal Republic of Germany, France, The Netherlands, Sweden, United Kingdom, United States, Special Issue of **Cultural Trends**, N°5, March 90 (London: Policy Studies Institute)
- FORTIN Yvonne (1984)
Mme Thatcher et l'administration centrale: amorce d'une révolution culturelle?, in: LERUEZ Ed.(1984), pp81-100
- FUMAROLI Marc (1992)
L'Etat culturel. Essai sur une religion moderne. (Paris: Editions de Fallois; édition de poche: Livre de Poche), 411 pages
- GIRARD Augustin Ed. (1988)
Economie et culture. Culture en devenir et volonté politique. Volume II (sur 4). 4ème conférence internationale sur l'économie de la culture. Avignon 12-14 Mai 1986, (Paris: La Documentation Française)
- HARROP Ken (1988)
Les difficultés de la décentralisation culturelle en Grande Bretagne, in : GIRARD Ed (1988), pp57-66
- HARRIS John S. (1970)
Government patronage of the arts in Great Britain, (Chicago,London: The University of Chicago Press), 241 pages
- HAUSER Arnold (1982)
The sociology of Art. (Chicago: The University of Chicago Press), 776 pages.
 Traduit de l'allemand, 1974.
- HEINICH Nathalie (1991)
La gloire de Van Gogh. Essai d'anthropologie de l'admiration. (Paris: Editions de Minuit), 257 pages
- HETHERINGTON Alastair (1989)
The mass media, in **The Thatcher effect, a decade of change** KAVANAGH Dennis, SELDON Anthony Eds, (New York: Oxford University press), pp290-304
- HEWINSON Robert (1991)
Commerce and culture, in: CORNER John, HARVEY Sylvia Eds (1991) pp162-177

- HOROVITZ (1978)
Allemagne, Grande Bretagne, France: trois styles de management, in: **Revue Française de Gestion**, Sept-Oct 1978, pp8-17
- KAVANAGH Dennis, SELDON Anthony Eds (1989)
The Thatcher effect, a decade of change, (New York: Oxford University press), 355 pages
- KEYNES, John M. (1945)
The Arts Council: its policy and hopes, in **The Listener**, July 12, 1945
- LALANNE Héléne (1990 a)
Preliminary findings on the roles of accounting and management information systems in different management styles and different national contexts. Communication au congrès de l'EAA (European Accounting Association), Budapest, Avril 1990, 30 pages + annexes.
- LALANNE Héléne (1990 b)
Rapport d'étude sur les différences franco-britanniques. (Jouy-en-Josas: Groupe HEC), rapport non publié, 47 pages + annexes
- LALANNE Héléne (1991)
A conceptual framework of the process of interrelations between societal cultures, organizations and accounting systems., **Communication au congrès de l'EAA (European Accounting Association)**- Maastricht, Avril 1991.
- LAUFER Romain, BURLAUD Alain (1980)
Management public. Gestion et légitimité. (Paris: Dalloz), 337 pages
- LONING Héléne (1992)
Comportement des acteurs et culture nationale. (Jouy-en-Josas: Groupe HEC), rapport non publié. 74 pages + annexes
- LERUEZ Jacques Ed. (1984)
Le Thatchérisme. Doctrine et action, in: **Notes et Etudes Documentaires**, N°4765, (Paris: La Documentation Française), 144 pages
- LERUEZ Jacques (1986)
Le "thatchérisme" à l'épreuve du pouvoir: "incrémentalisme" et radicalisme, in: **Pouvoirs**, N°37, 1986, N° spécial "La Grande Bretagne", pp31-44
- MESNARD André-Hubert (1990)
Droit et politique de la culture, (Paris:PUF), 487 pages
- MINTZBERG Henri (1982)
Structure et dynamique des organisations. (Paris: Les Editions d'Organisation). traduit de "The structuring of organisations", Prentice-Hall, 1981, 481 pages
- MOULIN Raymonde (1990)
L'artiste: de l'oeuvre à la signature. in: **Encyclopedia Universalis**, "Les Enjeux", Tome 1, pp465-472

MYERSCOUGH John Ed (1984)

Funding the arts in Europe, Studies in European politics N°8 (papers from a workshop on the financing of cultural policy, held in Munich 8-11 Nov 83, organised by the Bavarian Ministry of Education and Culture under the auspices of the Council for cultural Co-operation of the Council of Europe) (London: Policy Studies Institute), 163 pages

N.A.O. (National Audit Office) (1990)

Office of Arts and Libraries: Review of the Arts Council of Great Britain, Report by the Comptroller and Auditor General, (London, HMSO), 44 pages

NISSEL Muriel (1984)

Financing the arts in Great Britain, in MYERSCOUGH John Ed (1984), pp61-89

PERKIN Harold (1969)

Origins of modern English society (London & New York: Ark paperbacks), 465 pages

PICK John (1980)

Arts Administration, (London, New York: E & F. N. Spon), 193 pages

PICK John (1986)

Managing the arts? The British Experience (London: Rhinegold Publishing Limited), 215 pages,

RHODES Roderick (1986)

La Grande Bretagne, pays du "gouvernement local"?
in **Pouvoirs**, N°37, 1986, N° spécial "La Grande Bretagne", pp59-70

QUINE Michael (1985)

Eight Countries- Arts support project, in **The journal of arts policy and management**, Vol 2, N°1, May 85, pp23-24 (London: John Offord Publications)

RIDLEY F.F. (1987)

Tradition, change and crisis in Great Britain, in **The patron State, Government and the arts in Europe, North America and Japan**, CUMMINGS Milton C Jr, KATZ Richard S. (New York: Oxford University Press), pp225-253

RIGBY Brian (1991)

Popular culture in modern France, a study of cultural discourse, (London, New York: Routledge)

ROBINS Kevin (1991)

Tradition and translation: national culture in its global context, in CORNER John, HARVEY Sylvia Eds (1991), pp21-44

ROBINSON David (1991)

Riche et en bonne santé bien que pauvre et malade, les éternels tourments du cinéma britannique, in **Le Monde**, 5 septembre 91

RUDORFF Raymond (1971)

Le mythe de la France, (Paris: Albin Michel), 296 pages. Traduit de l'anglais "The myth of France", London: Hamish Hamilton, 1970

SHERRINGHAM Marc (1992)

Introduction à la philosophie esthétique. (Paris: Editions Payot), Collection "La petite bibliothèque Payot", 314 pages.

WEBER Max (1958)

The rational and social foundations of music. Translated and edited by Don Martingale and al. (Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press)

WILSON, David M (1989)

The british Museum, purpose and politics (London:British Museum Publications Ltd), 126 pages

En particulier (Chapitre 6: Value for money) et (Chapitre 8: Where do we go from here)

WOLFF Janet (1981)

The social production of art, (London: Macmillan Education Ltd), 196 pages

WOODROW Alain (1991)

Enquête sur la Télévision Britannique, in **Le Monde,** Suppléments télévision, semaines du 27 Mai 91 et du 17 Juin 91

AUTRES SOURCES DE DOCUMENTATION

- Débats à la chambre des communes de 1991

- Bibliothèque de coupures de presse du Daily Mirror Newspapers Group, dépouillement de l'ensemble de la presse quotidienne nationale, consultation du dossier "Arts Finances" (Nov 84 à Sept 91)

- **Revue de presse de l'Arts council of Great Britain** (avec selection des articles les plus importants), Jan 1980 à Oct 91

- Rapports annuels 1989-90 et 1990-91 de l'Arts Council of Great Britain