

## ENTRETIEN AVEC EVE CHIAPELLO

[Philippe Mairesse](#), [Géraldine Schmidt](#)

ESKA | « [Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels](#) »

2021/71 Vol. XXVII | pages 221 à 232

ISSN 2262-8401

DOI 10.3917/rips1.071.0221

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2021-71-page-221.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Entretien avec Eve Chiapello

Philippe Mairesse  
*ICN Business School - CEREFIGE*

Géraldine Schmidt  
*IAE Paris - Sorbonne Business School*

**Question 1** – Qu’est ce qui t’a amenée à cette époque où ce n’était pas du tout mainstream de s’intéresser à l’art dans les organisations, et en début de carrière, à aller chercher ce sujet des artistes et des managers ?

**E. Chiapello** – J’ai été étudiante à HEC dans la deuxième moitié des années 1980. Et autant les études de management m’avaient vraiment intéressée, autant j’étais tout à fait certaine que je ne voulais pas travailler dans des entreprises capitalistes. J’ai alors cherché quelles seraient les autres voies possibles pour moi. Il y avait à l’époque une option (une « mineure ») qui avait été montée par Yves Evrard : « Management des arts et de la culture ». Donc j’ai choisi cette mineure après une majeure « contrôle de gestion ». Ensuite, toujours dans cette continuité et à la recherche d’une autre insertion professionnelle, je suis allée faire le DESS de Hyacinthe Léna à Dauphine « Management des organisations culturelles ». Je m’apprêtais tout simplement à devenir une manageuse dans le secteur culturel, considérant que c’était une bonne manière d’employer mes compétences.

Mais en parallèle, et tant qu’enfant de prof, j’avais discuté avec certains de mes professeurs au sujet de la possibilité de devenir comme eux professeur de management. A la sortie du DESS, j’ai fait un stage chez ABCD, un cabinet de conseil monté par Claude Mollard, qui avait été Directeur aux Arts Plastiques auprès de Jack Lang. Il avait monté une entreprise de conseil en politique culturelle qui s’inscrivait dans la lignée d’une acceptation de la dimension économique et du management dans le secteur culturel. J’avais fait mon stage de DESS chez eux, puis j’avais continué en CDD. Mais j’ai un jour croisé dans la rue quelqu’un qui est devenu ensuite un de mes collègues, un de mes anciens profs, qui gardait un souvenir ému de l’excellente élève que j’étais, de mes interrogations pour devenir prof et qui m’a dit « On a des sous, on recrute des assistants académiques ». Je me suis dit « précarité pour précarité... ! J’ai essayé le secteur culturel, je peux peut-être essayer l’enseignement supérieur » !

J’ai rejoint HEC comme assistante académique, et on m’a fait faire des cours. A l’époque, j’ai dit « ça me plaît bien ce job ». On m’a répondu « il faut faire une thèse ». J’ai alors décidé de faire une thèse sur le management dans la culture. Un bon conseil m’a été donné à l’époque : celui de faire d’abord un DEA. Je suis donc allée faire le DEA de sciences sociales de l’ENS-EHESS avec Luc Boltanski comme responsable de mémoire. C’est là que j’ai fait le premier terrain de ma thèse, le terrain Alphimages. J’ai eu une paix royale et une incroyable liberté pendant ces années-là. Au début des années 1990, les thèses en

management n'étaient pas très fréquentes en France. J'étais soit-disant en train de faire une thèse de contrôle de gestion à Dauphine... Je suis allée à Londres au département Accounting où j'ai bénéficié de la belle bibliothèque de la London School of Economics, ce qui m'a permis de lire des choses que je ne trouvais pas en France et de découvrir les études sociales de la comptabilité. J'étais un peu en porte-à-faux malgré tout, notamment avec mon département comptabilité-contrôle de gestion : je faisais déjà quelque chose qui n'était pas du contrôle de gestion !

Dans la lecture ex-post que j'ai de ce cheminement aujourd'hui, je pense que ce qui m'intéressait dans le monde culturel, c'est que justement, je m'attendais à ce qu'il n'y ait *pas* de gestion. Ce qui m'attirait, c'était ce que j'ai appelé plus tard la critique artiste. Je suis allée vers ce secteur attirée par l'antinomie que cela pouvait représenter par rapport au monde que je m'imaginai être celui de l'entreprise et du « management standard ». Ce secteur m'a plus attirée par ce qu'il représentait que par passion pour les arts. J'aime beaucoup les arts plastiques, mais ce n'était pas les Arts que j'allais chercher, c'était une forme d'authenticité, du sens au travail, ce qui ne me faisait pas renier pour autant le management. Je voulais juste que le management serve des causes qui m'intéresseraient. Plus tard – puisque j'ai quand même travaillé 24 ans à HEC avant d'être recrutée à l'EHESS –, quand j'ai monté la majeure « Alternative Management » à HEC au milieu des années 2000, j'ai été amenée à travailler beaucoup sur l'économie sociale et solidaire. Je pense que si HEC avait eu une majeure économie sociale et solidaire à l'époque de mes études, j'y serais allée, avec peut-être même plus d'enthousiasme que dans le domaine culturel. Mais à l'époque, le management de la culture était la seule alternative qui était présente dans mon univers. C'est ce qui m'a d'ailleurs motivée à créer cette majeure, parce que je savais qu'il y avait dans chaque promotion d'HEC des étudiants et étudiantes comme moi en quête de sens et ayant besoin d'ouvrir un peu leurs possibles professionnels.

**Question 2** – Comment cela s'est-il articulé avec ton ouvrage avec Boltanski ? Parce que l'ouvrage avec Boltanski sort après ? Cela s'est-il fait en parallèle ?

**E. Chiapello** – J'ai fini mon DEA en 1991. J'avais fait juste le terrain et pas du tout de théorie. Je n'en avais pas eu le temps parce que je travaillais à temps plein à côté. J'avais juste fait les interviews, les observations, etc. Après, j'ai disparu de sa vie, si j'ose dire, pendant 3 ans, puisque je travaillais à HEC. J'avais 128 heures de cours. Et je faisais ma thèse en parallèle à Dauphine. Quand je l'ai eu finie en 1994, il a fallu constituer un jury et je me suis dit que j'allais demander à Boltanski. Je suis revenue à l'EHESS 3 ans plus tard en lui disant « Voulez-vous être dans mon jury ? ». Et il a accepté. Le jour de la soutenance, il trouvait la thèse très bien, Henri Bouquin trouvait lui que cette thèse n'était vraiment pas du management... Lors du pot, Boltanski me dit « c'est intéressant ce que vous racontez sur le management ». Il avait travaillé sur la constitution du groupe social de cadres et comparait donc mon travail avec ce qu'il avait compris du management depuis son travail. Il me dit « quand même ça a beaucoup changé : ça vaudrait le coup de travailler là-dessus ». Moi, j'étais jeune, j'ai cru qu'il me disait « on pourrait travailler ensemble ». Donc le soir, je rentre et je dis à mon mari : « Tu sais, c'est bizarre, Boltanski m'a dit ça ». Mon mari m'a dit « fonce » ! Vraiment, c'était un malentendu mais je l'ai

appelé, je lui ai dit « d'accord ! ». 5 ans près, on en a rigolé. Il me disait « mais c'est toi qui m'as dit que... ».

Et je voulais publier ma thèse : je l'ai donc retravaillée en parallèle. Le concept de critique artiste est arrivé après, il n'était pas sous cette forme dans la thèse, en fait. Dans la thèse, cela s'appelait « le conflit de rationalité entre l'art et le management ». La question de la thèse était : « le management peut-il tuer l'art ? ». C'était une question volontairement naïve. Il y avait un chapitre de revue de littérature qui répondait « oui, mais non », cela dépend de quel art, de quel management. On sait bien que tout n'est pas pure *inspiration*, qu'il y a beaucoup de *transpiration*. J'utilisais H.S. Becker, j'utilisais les psychologues sociaux de la créativité. J'utilisais aussi P. Bourdieu, bien entendu, qui me permettait de positionner les différentes organisations artistiques au sein du champ artistique. La question de la critique artiste est arrivée plus tard parce que Luc m'a demandé si j'avais lu César Graña *Bohemian versus bourgeois*. Il s'agit d'une enquête sur la vie littéraire au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, à partir de Flaubert, Baudelaire. Graña met en place dans son bouquin ce qu'il appelle la critique sociale et la critique littéraire, au milieu du dix-neuvième siècle, et il étudie le champ de la littérature à cette époque avec ces notions. Il positionne l'art social, l'art bourgeois et l'art pour l'art. C'est en lisant l'ouvrage que je me suis dit qu'il y avait aussi la critique artiste. Finalement, j'ai travaillé sur la critique artiste, puis la critique sociale.

J'ai revisité ma thèse avec la critique artiste. Et comme j'étais très inspirée par ces deux critiques, ensuite on a écrit *Le Nouvel Esprit du Capitalisme* en utilisant ces notions. Cette histoire de ces deux critiques, de ces critiques du capitalisme qui ont un rôle dans l'histoire, c'était vraiment ce qui m'intéressait. Boltanski cherchait de son côté à développer le concept de critique qui provenait de son travail avec L. Thévenot sur le modèle de *De la Justification. Les Economies de la grandeur*. Les deux approches de la critique sont en fait difficiles à articuler, et ne le sont d'ailleurs pas très bien dans *Le nouvel esprit du capitalisme*. La critique sociale n'est pas soluble dans le modèle des cités. Cela n'a aucun sens de dire que c'est la critique du marchand-industriel depuis le monde civique, parce que la critique sociale est une critique de l'exploitation, pas une dispute sur les grandeurs. C'est réduire beaucoup la critique artiste que d'en faire une critique depuis la cité inspirée. Car la critique sociale et la critique artiste visent le capitalisme, un système économique productif particulier qui n'est pas qu'un ordre du monde avec des dominants et des dominés et un système de justification. La critique sociale et la critique artiste sont moins grammaticales, plus historiques : elles sont liées à des mouvements sociaux, alors que les autres sont des modèles de justification. De ce fait, j'ai retravaillé ma thèse avec cette notion de critique artiste qui décale le concept de Graña. Les deux critiques sont devenues des moteurs de l'histoire dans *Le nouvel esprit du capitalisme*. Voilà le dessous des cartes !

**Question 3** – Cette notion de critique artiste, je ne parle pas de la polarisation critique sociale/critique artiste, mais cette revendication d'authenticité et de valeurs, dans quoi l'avez-vous puisée pour la construire ? Je ne crois pas qu'avant vous, personne n'ait jamais prononcé ce terme de critique artiste.

**E. Chiapello** – Non personne ! C'est une création, c'est un décalage de la notion de critique littéraire chez Graña, pour englober plus largement l'ensemble des arts. J'ai retravaillé

et essayé de construire la notion dans *Artistes vs managers*. Dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, nous l'avons ancrée dans différentes sources indignation qui en font des critiques non plus du management, mais du capitalisme. Cette codification des critiques avec des sources d'indignation, nous l'avons faite avec Boltanski. *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, c'est un livre très créatif, issu de purs processus de créativité : on se réunissait, on discutait et on prenait des notes. Donc on a fabriqué ces sources d'indignation. On en a discuté. On a essayé de paramétrer les critiques avec des critères simples. On fonctionnait par essais et erreurs. Si cela fonctionnait, on gardait. Il y a tout un chapitre sur la critique artiste dans *Artistes vs Managers*, alors que dans *Le nouvel esprit du capitalisme* il doit y avoir un paragraphe.

**Question 4** – Rétrospectivement, que dirais-tu de la descendance de cette vision des critiques, de ce que cela disait sur l'intégration de l'art, son instrumentalisation, sur le côté pratique et sur le côté conceptuel de ce que cela aurait donné ou pas ? Comment cela a été repris, déformé ou transformé ?

**E. Chiapello** – Sur la descendance de la notion, il me semble qu'il y a eu souvent une confusion entre critique artiste et critique *des* artistes. Evidemment, les mondes de l'art se sont sentis tout à fait interpellés. J'ai eu beaucoup de succès dans l'art contemporain, quelque chose que j'ai un peu de mal à complètement saisir. Car les mondes de l'art sont divers. Graña proposait déjà au moins trois positions. Il n'y a pas de raison que la critique artiste soit le propre de tous les artistes. Je pense qu'au départ, il y a une forme d'ambiguïté dans ma construction de la notion. Car le monde artistique, par rapport à cette critique artiste, c'est avant tout l'alternative en acte, c'est à dire la manifestation qu'il est possible dans un bout de l'espace social de vivre ou servir d'autres buts ou avoir des formes de valorisation – de *valuation* comme on dirait aujourd'hui – différentes, qu'il est possible de revendiquer une forte autonomie au travail ou une faible hétéronomie. Toute une partie des mondes de l'art est très alignée sur cela, mais il existe d'autres parties qui s'en fichent éperdument et qui se moulent très bien dans un fonctionnement capitaliste. C'était d'ailleurs ce que j'essayais déjà de montrer dans ma thèse : il existe plein de positions et de types de productions artistiques avec des formes de gestion et d'organisation différentes. Il n'y a pas d'essence de l'art ou d'essence des artistes en général.

C'est vraiment un point important de malentendu avec les mondes de l'art (pas très douloureux cependant). Je pense que les mondes de l'art s'approprient souvent la critique artiste de façon beaucoup plus large que ce que j'avais en tête, en donnant finalement à n'importe quel geste artistique une capacité à critiquer le système économique, ce qui n'était pas vraiment ce que je disais. D'un autre côté, le fait de parler de « critique artiste », d'utiliser ce qualificatif d'« artiste » précisément, a pu déranger d'autres lecteurs qui auraient voulu parler de critique culturelle ou de la contre-culture. Alors pourquoi étais-je allée chercher ce mot ? Au début j'insistais beaucoup pour dire que le terme « artiste » était en position adjectivale. Ce n'est pas la critique *des* artistes, et cela n'est pas non plus la « critique artistique » parce qu'on n'est pas en train d'évoquer la critique d'art. Je pense que c'était quand même une bonne expression parce qu'elle permet de déployer pas mal de choses.

Quand j'étais à l'EHESS en DEA, j'avais aussi suivi le séminaire de Pierre-Michel Menger, qui a publié, juste après *Le nouvel esprit du capitalisme*, *Le portrait de l'artiste en*

*travailleur*. C'est très proche – même s'il le dit autrement évidemment avec d'autres données –, de ce que ce que j'essayais de dire dans *Artistes vs. Managers*. Le premier chapitre d'*Artistes vs. Managers* explique ce qu'est cette critique et essaie de donner du sens à cette opposition entre l'art et le management. Le cœur du livre est constitué par les terrains. Et la conclusion porte sur le rapprochement des mondes de l'art et des affaires. Elle porte notamment sur les transformations du système économique, qui voit se développer la gestion de projets, de formes de précarité, une valorisation de l'innovation, de la créativité..., toutes ces choses qui deviennent très déterminantes dans le monde économique. A partir du moment où les secteurs économiques dominants, ou les plus dynamiques, ont un besoin croissant de travailleurs du savoir, de personnes qui ne doivent pas faire des tâches programmées, et où se développent des industries de contenu... toutes ces transformations du système économique font que, de toutes façons, les entreprises doivent changer et leurs modes de fonctionnement se rapprocher de ce que j'avais pu décrire dans le secteur culturel. Il y a une partie de l'adoption des modes artistes d'organisation qui est de la récupération politique comme on le raconte dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, mais il y a aussi une partie qui est tout simplement qu'on ne produit pas des séries Netflix comme on produit la énième lessive de Procter & Gamble. Il faut être réaliste, les gens d'entreprise ne sont pas stupides...

Alors, instrumentalisation de l'art ? Ce qui est sûr, c'est qu'il y a une intégration de certaines activités artistiques dans le capitalisme, dans les entreprises capitalistes. C'est l'un des mouvements économiques importants. Mais il y a aussi des mouvements de société portant des demandes de plus d'autonomie au travail, plus de sens et aussi une montée en compétence des personnes permettant qu'on envisage de gérer ces gens un peu plus comme on gère des artistes. Et toute ma thèse était autour du type d'environnement organisationnel nécessaire pour que, finalement, les créateurs soient créatifs.

Quand on a des collectifs artistiques, que peut-on faire dans l'organisation ou la gestion pour faire en sorte que ce collectif réussisse le mieux possible ? Dans ma thèse, j'ai étudié des orchestres classiques où la marge de créativité est beaucoup plus restreinte, et puis cette fameuse maison de production télévisuelle Alphimages. J'avais aussi beaucoup lu, notamment la thèse de Laurent Lapierre qui m'avait beaucoup intéressée, *Le metteur en scène comme gestionnaire*. C'est une thèse remarquable : il a fait trois observations de trois metteurs en scène différents. L'un prévoyait tout et laissait très peu de liberté aux autres artistes, les acteurs, les gens du son, du décor, etc. Un autre metteur en scène était plus du genre « on crée tous ensemble. Je n'ai pas vraiment de feuille de route ». Et il y en avait un troisième. Et à chaque fois, Lapierre montrait qu'il y avait des formes de gestion par le metteur en scène de l'ensemble de l'équipe, et qu'à ce titre le metteur en scène était un gestionnaire. Ce qui m'intéressait pour ma part était qu'il y avait un lien entre les modalités de gestion et la nature de la production, l'output final.

Au final, ma thèse faisait varier les outputs et les modes d'organisation selon une démarche classique de théorie de la contingence. L'obtention d'outputs plus créatifs, plus inventifs, mobilisant des langages innovants nécessite des systèmes d'organisation, d'encadrement, une certaine ambiance autour du travail, etc. différents de ceux exigés par d'autres types de production.

**Question 5** – Et alors, après cette période, comment retraces-tu le cheminement qui t’a amenée progressivement à travailler sur d’autres objets ? Est-ce que cette idée de critique artiste a continué à infuser tes réflexions ?

**E. Chiapello** – Non, pas vraiment... Ce qui a le plus infusé, c’est cette histoire de critiques du capitalisme. Ce dont je me suis aperçue c’est que ce qui m’attirait dans les mondes de l’art, ce n’était pas l’art lui-même, malgré mon goût pour certaines formes d’art, c’était plutôt que c’était des mondes que j’imaginai, plus autonomes, plus authentiques, etc.

En revanche, j’ai continué à m’intéresser au rôle de la critique, de la dénonciation et des mouvements qui vont porter des réformes ou des propositions alternatives à partir de quêtes d’un autre monde possible ou de sources d’indignation. Il y a aussi eu tout mon travail sur la comptabilité, mais c’est complètement séparé. Dans la majeure Alternative Management d’HEC, je faisais un cours d’Histoire de la Critique du Capitalisme et j’ai étendu la notion de critique du capitalisme. J’en ai rajouté deux autres, la critique conservatrice et la critique écologique. J’ai essayé de voir si le modèle qu’on avait fait avec Luc Boltanski, et qui permettait d’expliquer essentiellement les années 1990, marchait pour d’autres périodes. J’ai travaillé sur les années 1930, non pas en direct, mais en reprenant avec Nicolas Berland l’histoire du contrôle budgétaire et le rôle des mouvements réformateurs dans la promotion de cette pratique managériale. Je suis aussi remontée jusqu’aux réformateurs de la fin du 19<sup>e</sup> (de la nébuleuse réformatrice leplaysienne selon les termes de C. Topalov), puis je suis descendue un peu en aval avec l’écologie. Je parlais d’une vision normative : quels sont les problèmes du capitalisme et donc les sources d’indignation qu’il alimente ? Par quels types de courants critiques sont-ils pris en charge de façon historique ? Et que peuvent-ils nous donner comme pistes de réforme pour aujourd’hui ? Dans ce cadre, la critique artiste me semble offrir pas mal de solutions pour vivre dans un monde qui aurait fait sa transition écologique... On en est loin... Je ne sais pas quand les solutions vont arriver...

Je suis convaincue que cela passera par des formes de décroissance, une réduction des empreintes matérielles sur la planète. Que nous restera-t-il pour avoir une vie qui a du sens et qui n’a pas une très grosse empreinte ? Il reste notamment les plaisirs de l’esprit, et les artistes gardent un rôle absolument central pour alimenter nos désirs ! On rejoint ici des propositions politiques assez anciennes qui visaient la démocratisation culturelle et l’apprentissage de la pratique artistique.

J’ai d’ailleurs encadré une thèse de sociologie sur l’évolution des politiques culturelles, celle de Mehdi Arfaoui, qui a soutenu fin 2019. Mehdi a travaillé sur les politiques culturelles européennes de la dernière période budgétaire (le programme *Creative Europe*). Il a décrit une transformation des politiques culturelles qui acte, au moins au niveau européen, la disparition de la position de l’art pour l’art. Aujourd’hui, on ne parle plus de secteur culturel mais d’industries créatives, et tout y est inclus : le logiciel, la pub, la télévision... on met tout cela ensemble et l’art est devenu un *input*. Pour ma part, je le voyais quand même plutôt comme un *output* ! C’est désormais un *input* pour faire de la croissance économique. Mehdi Arfaoui a fait quelque chose d’assez joli dans sa thèse : il a déplacé l’opposition que je connaissais assez bien des années 1980 entre l’art pour l’art – une gestion assez élitiste de la politique culturelle –, et des versions démocratiques (les MJC et l’éducation). En d’autres termes, vaut-il mieux financer l’art contemporain

ou les écoles de musique ? Ce sont de vrais débats en termes de politique culturelle. Mais c'étaient les débats des années 1980. Mehdi Arfaoui montre dans sa thèse que, finalement, la position élitiste, qui était très présente encore quand je faisais mes études, a aujourd'hui disparu du champ politique européen. Plus personne ne la défend. La nouvelle opposition oppose deux formes d'hétéronomie pour l'art, soit il est au service d'une exigence démocratique, citoyenne. Soit il est au service de la croissance. Ceci veut dire que la critique artiste est bien en crise, en tous cas telle que je l'avais pensée dans les années 1990. Il n'y a plus grand monde pour défendre la valeur en soi de ces activités. Dans les deux cas, ces activités sont dans un rapport d'hétéronomie, soit pour la croissance économique, soit pour faire de meilleurs citoyens. Dans *Artistes vs. Managers*, j'avais identifié une crise de la critique artiste, qui la rendait finalement moins offensive. Aujourd'hui, la crise est bien consommée et la position élitiste est encore plus difficile à tenir aujourd'hui.

**Question 6** – Quand tu dis que l'on n'a plus beaucoup de lieux où l'art n'est pas un output, mais devient un input, ce que j'entends, c'est que l'art, c'est un des domaines où l'on peut chercher du sens qui ne soit pas impactant pour la planète ou qui ne soit pas producteur de croissance. Est-ce que cette position vis-à-vis de l'art ne peut pas être taxée d'élitisme ?

**E. Chiapello** – Si, bien sûr, c'est ce que je pense, mais il n'empêche qu'elle semble avoir disparu, un peu moins en France qui est la patrie de la critique artiste, mais elle semble avoir disparu. Au niveau européen, ce n'est plus possible de mener une politique culturelle élitiste, dans d'autres pays aussi, comme en Angleterre, etc. On ne peut pas tenir une position élitiste. La critique artiste, en tout cas ce qu'elle porte comme normativité, a une utilité et devrait continuer à exister. Le problème, c'est comment porter ces questions-là, sans arrogance ?

**Question 7** – Si on prend dans la critique artiste la demande d'autonomie, la demande d'authenticité ou de sens, dans tous les mouvements actuels pour un management responsable, le bien-être au travail, la recherche de sens dans l'activité, de l'autonomie, de la responsabilisation, du développement, etc., qu'est-ce que tu penses de ce mouvement ? Est-ce qu'il est purement instrumentalisé au service de la croissance, comme tu le disais ? Ou bien y a-t-il réellement introduction de sens, avec une sorte de distanciation, un peu élitiste peut être ? Est-ce uniquement du discours ? Quelle est ta position ?

**E. Chiapello** – En fait il y a deux choses : d'une part, la construction théorique de la critique artiste autour de ces deux revendications (autonomie, authenticité) ; d'autre part, ma réflexion sur la place des mondes de l'art. Ce sont deux questions un peu différentes. Mais je donnais aux mondes de l'art le rôle de manifester en actes qu'il existe quelque part un endroit où autonomie et authenticité du travail sont possibles. Le fait qu'on ne puisse plus défendre cet endroit avec les mêmes ressorts rhétoriques, qui sont de moins en moins audibles, ceci me préoccupe. Un monde du travail où les gens sont plus autonomes et où ils peuvent trouver du sens, c'est quand même mieux que s'ils sont opprimés et aliénés !



D'une manière générale, je pense qu'il faut écouter toutes les critiques. Et si je vais jusqu'au bout, c'est bien de récupérer la critique. Cela veut dire que les reproches qu'on a à faire au système économique sont écoutés et qu'on essaye d'y répondre. Bien-sûr, il y a toujours cette idée que l'intégration de la critique est désarmante : les gens vont être moins critiques et vont s'endormir. Mais je pense que s'il y a des mouvements qui réclament des choses et qu'on leur donne ces choses-là, c'est plutôt mieux. Il y a bien entendu des tas d'endroits où c'est du vrai-faux, où l'on fait semblant de donner. Mais il faut voir au cas par cas. Quelqu'un qui essaye d'organiser le travail de façon à ce que les gens soient plus autonomes et qu'ils y trouvent du sens, je trouve ça plutôt bien. Car le management reste pour moi quelque chose d'important sur lequel il faut réfléchir, puisque de toute façon, il faut bien coordonner des activités.

De ce point de vue, j'aime le management ! Je ne peux pas dire que je trouve malsain de se demander comment faire pour que les collectifs marchent mieux, que la coordination marche mieux. Je ne suis ni contre le management en toute généralité, ni contre la récupération. Le problème est que souvent ce qui est récupéré, ce sont juste les mots. On change très peu les dispositifs mais on produit beaucoup de discours. Ce sont plutôt sur ces questions qu'il faut travailler. Je n'ai pas beaucoup travaillé sur les formes de récupération de la critique artiste, mais je travaille en ce moment sur la récupération de la critique écologique, notamment dans le monde financier. C'est beaucoup de bruit et beaucoup d'argent en communication, mais presque rien en termes de changement de dispositif. On reste sur le premier niveau de récupération. Ce n'est pas acceptable, et effectivement, cela retarde les transformations. Aujourd'hui, la façon dont on récupère la question écologique dans la finance fait que rien ne change. Pour l'instant, je suis extrêmement pessimiste sur ce qui se passe. Cela ne veut pas dire que cela ne bouge pas, mais tellement lentement.

En ce qui concerne la récupération de la critique artiste, l'ouvrage avec Boltanski était assez clair : pour une partie du salariat qui est très diplômée et qui est intégrée, le monde du travail est beaucoup plus plaisant. En revanche, ce système de valeurs qui valorise l'autonomie et les projets, crée des désastres pour une autre branche du salariat. C'est cette dualisation qui fait que la récupération de la critique artiste n'a pas du tout les mêmes effets selon les propriétés sociales des travailleurs. Tout le monde n'est pas égal. Et il n'est pas non plus acceptable de dire qu'on offre autonomie et authenticité à toute une frange du salariat tenue d'être indépendante, autonome et créative mais à qui on ne propose que des boulots d'exécution précaire. C'est un abus de langage et de la manipulation.

Dans ma thèse, j'essayais justement de déterminer ce qu'il fallait comme conditions pour que les gens puissent fabriquer ce qu'on leur demande de fabriquer, et notamment gérer des projets innovants. Si tu leur demandes ça mais qu'en même temps, tu gardes une gestion par les résultats hyper stricte, sans les conditions de sécurisation, et notamment de soutien moral et affectif, effectivement...

Mon souci était d'essayer de réfléchir aux conditions d'organisation qui font que cela marche. Sans rejeter toute forme de management par principe, même s'il y a en effet toutes ces perversions... La façon dont on aborde les questions de management en général ne me semble pas assez holistique en général : il faut arriver à prendre en compte à la fois l'organisation du travail, la GRH, la gestion de l'argent etc. La façon dont tout cela fait système n'est

pas assez réfléchi, pensée. C'est mon problème avec le capitalisme. J'aime le management, mais je n'aime pas la *bottom-line* !

**Question 8** – Si on prend le terme d' « esthétique » au lieu du terme d' « art », est-ce que tu donnes un rôle ou une place dans ta réflexion, y compris quand tu vas voir la finance ou la finance verte ou autre chose, à une dimension esthétique qui devrait exister ou qui s'est perdue ? Je pense par exemple à la question du temps. Ces questions d'esthétique, de perception globale des choses, quelle place leur donnerais-tu dans ta vision actuelle et critique de l'économie contemporaine ?

**E. Chiapello** – Je n'ai pas du tout réfléchi à cette question de l'esthétique. J'avais un peu abordé la question des fondements philosophiques de la figure de l'artiste et du coup lu un peu de philosophie esthétique. Mais guère au-delà.

Pour répondre un peu à côté, il me semble qu'une partie du sens peut être trouvée dans une esthétisation de la vie, qui pourrait être très utile pour compenser les plaisirs de la consommation : plus d'esthétique, et moins de consommation. Certaines réflexions intègrent ces questions par exemple dans le design des espaces de travail ou les choix d'architecture, sans tomber dans l'instrumentalisation. J'ai l'impression que le fait d'être dans des beaux endroits, alors que même les usines ultramodernes doivent être avant tout fonctionnelles, être dans des endroits où on se sent bien, c'est indispensable, et ce n'est pas si difficile à faire.

Ce que j'aurais aimé faire dans la majeure Alternative management à HEC, et ce que Pierre Guillet de Monthoux arrive à faire semble-t-il à Stockholm, c'est à faire coopérer des étudiants en management et des jeunes artistes. J'ai l'impression que cela permettrait de déplacer des compétences, de leur faire sentir l'importance et l'existence d'autres formes de langage, d'autres formes d'expression. Cela pourrait venir nourrir leurs capacités de managers réformateurs. Ce sont des dispositifs intéressants. Dans mon rêve, j'utilisais les savoir-faire ou les compétences des artistes pour déplacer des choses. Mais je n'ai pas réussi à le faire et cela demande pas mal d'efforts aussi. Et puis il faut trouver des artistes qui ont envie de le faire. On avait à l'époque quelques artistes en résidence sur le campus, mais cela demande un vrai investissement pédagogique. J'ai des réserves d'admiration assez importantes, je suis toujours éblouie par ce qu'arrivent à faire des plasticiens ou plasticiennes, à partir de questions communes. Avec une très grande économie de moyens dans la réalisation finale, ils ou elles peuvent arriver à montrer des choses, à dire des choses là où il me faudrait des pages et des pages et où il me manque les mots justement. Je trouve que c'est assez remarquable.

**Question 9** – Tu parles de compétence : que penses-tu que cela apporte ou produit en termes de compétence ? Tu parles de langages différents aussi...

**E. Chiapello** – C'est une langue étrangère, mais qui arrive à te toucher quand même. Il y a des savoirs, il y a des savoir-faire. Cela ne veut pas dire qu'on peut tous les apprendre. Il faut des années peut-être pour les acquérir. On ne peut pas tous les acquérir. C'est comme savoir

écrire un article. A défaut de les faire fréquenter l'art, j'ai toujours essayé de faire en sorte que les étudiants et étudiantes de la majeure Alternative Management d'HEC fréquentent la recherche, une recherche assez libre et autonome.

Pendant, ce que l'on demande dans ces exercices qui sont certes différents du travail du manager, c'est l'apprentissage d'une forme d'écriture académique. Or, je pense qu'il faudrait développer d'autres formes d'expression qui ne soient ni du PowerPoint, ni de l'écriture académique : de l'écriture visuelle par exemple. Les jeunes maintenant ont du mal à lire un article, mais ils vont visionner des vidéos YouTube. Qu'est-ce que cela veut dire pour nous en termes de formation ? Quel genre de compétences faut-il donner ? Je pense par exemple qu'il faudrait maintenant réfléchir à travailler avec nos étudiants sur l'écriture audiovisuelle.

**Question 10** – L'art a exploré cela depuis les années 60 70 de façon puissante. Par contre, mettre en contact des étudiants de management et des artistes, est ce que cela va développer cette autre forme de langage ou d'écriture ?

Il y a eu un très bel article de Linstead sur la nécessité d'écrire d'autres types de textes. Nous-mêmes, on a, dans notre projet européen, essayé de produire un journal qui va écrire autrement sur la recherche. Il y a beaucoup d'expérimentations. Je suis tombé sur un article dans un journal académique sur la question du temps dans le management qui propose trois poèmes. Mais c'est très difficile à apprendre à faire. Comment un artiste peut transférer ces compétences ?

**E. Chiapello** – Le but n'est pas forcément d'essayer de réaliser ce transfert. Mais on peut essayer d'apprendre à respecter et à savourer. C'est, je l'espère, plus facile. Apprendre à mieux décrypter les œuvres, à voir comment elles sont fabriquées. Il s'agit aussi de développer l'admiration.

C'est une façon aussi de valoriser et de donner de la valeur à ces fabrications, de s'apercevoir que, justement, soi-même on sera au mieux un poète ou un peintre du dimanche. Mais c'est important de comprendre ces autres dimensions de la vie, qui ne sont pas uniquement prises dans une parole instrumentale. Pour nous, dans la recherche, on est quand même sur une écriture très particulière où il faut toujours clarifier les choses, etc.

Par ailleurs, je ne suis pas sûre que l'école fasse très bien le boulot sur la culture audiovisuelle, alors que c'est le cœur de la culture des jeunes. Ce serait bien de travailler sur cela ou même de travailler la chanson, des choses peut être plus accessibles aussi, plutôt que de les confronter à l'art contemporain ...

**Question 11** – Mais ne retombe-t-on pas sur les questionnements qu'avait soulevés l'éducation culturelle, l'accès à la culture, les vieux schémas de l'accès à la culture comme l'éducation ? Qui va élever le niveau de critique mais qui a échoué profondément et qui peut être mis en question aussi assez sérieusement ? Quelle position avoir par rapport à cette question de l'éducation, au sens de développement, en face des œuvres, en apprenant à les regarder, les écouter, les analyser ?

**E. Chiapello** – Je suis assez élitiste sur ces sujets. Aujourd'hui, on ne peut pas se passer d'une société qui n'aurait pas tout cela. D'abord, le bien vivre nécessite qu'il existe des gens qui fassent de belles choses, qui donnent de l'émotion, et dans une très grande diversité, pas

uniquement l'art commercial, même s'il peut être assez inventif aussi. On a besoin d'avoir une base assez importante de consommateurs ou d'amateurs de cela, qui soient capables de l'apprécier et de le valoriser, de donner des emplois et des revenus aux artistes. Je pense que c'est indispensable. Comme on parle de l'éducation des managers, donc de l'éducation des élites économiques, on aimerait quand même que ces individus soient un peu moins fermés et aient assez de désir pour rendre possible un monde commun où les artistes peuvent vivre de leur travail.

**Question 12** – J'utilise des films pour faire cours de management, comme d'autres. Et un de mes étudiants a fait un jour une analyse hyper fine et très critique d'un film aussi (qui n'était pas d'ailleurs d'une grande œuvre, plutôt un grand succès américain). Par contre, dans sa manière de formuler ensuite ce qu'il avait compris tout simplement, cela retombait comme un soufflé. Il n'y avait aucune traduction. Comment tu transfères, comment tu formes, comment tu diffuses, comment tu infuses cette capacité des artistes ou de la culture à avoir cette forme de pensée sur ce qui est une belle vie, au sens qui a du sens et de la complexité ? Pour moi, cela reste un peu un mystère. Je veux bien tes lumières !

**E. Chiapello** – J'avais ce type de problèmes avec les cours de théorie des organisations qui sont toujours un peu « mous ». Mais on arrivait à dépasser ces difficultés quand on faisait des ateliers de formation permanente, des ateliers de cadres partant de situations concrètes et difficiles. On passait deux heures en petits groupes à décrypter la situation de gestion difficile proposée par un participant, avec tout le monde posant des questions. Ensuite, quand tout le monde était bien entré dans une situation vécue par l'une ou l'autre, alors il devenait possible d'amener les lectures. Il y avait même une demande de leur part. Une des difficultés est de développer la réflexivité et les amener à plus réfléchir sur leur vie. Il faudrait arriver à amener le film comme étant le remède ou l'exercice que l'on fait après avoir réfléchi à un problème concret de management.

On pourrait peut-être imaginer avoir un catalogue de films, les faire travailler sur des situations, et puis, à partir de là, trouver des extraits de films qui d'emblée peuvent être mis en lien. Ce sont juste des réflexions de pédagogue. Mais avec des jeunes c'est difficile de le faire. On pourrait les faire écrire deux pages sur des situations problématiques, et en fonction, les orienter vers des films à décrypter...

**Question 13** – Si on veut faire évoluer et rester dans une position critique par rapport à l'économie et la société futures, c'est justement en travaillant avec ces étudiants...

**E. Chiapello** – Mais il faut parvenir à leur faire comprendre ce que l'on fait sans qu'ils ne prennent cela pour une séance de relaxation.

**Question 14** – Est-ce que tu en es sortie complètement ou as-tu encore un pied dans le milieu des gens qui réfléchissent à tout cela ? En termes de réseaux académiques notamment ?

**E. Chiapello** – Je ne suis pas du tout restée en lien avec les gens qui réfléchissent sur l'art et le management. C'est vraiment une partie presque révolue de ma vie. J'ai donné un statut à mon attrait initial pour le monde culturel lié à mes inquiétudes relatives au capitalisme,

et maintenant j'ai ma vie privée où j'admire et je savoure les œuvres des artistes. Mais je ne travaille plus du tout là-dessus. On n'était pas si nombreux que cela à l'époque. On avait monté avec Yves Evrard et François Colbert les premières conférences Internationales sur le Management des Arts et de la Culture, j'étais très jeune. Mais même quand j'étais professeur à HEC, je ne travaillais pas pour la majeure « management de la culture ». J'ai très vite abandonné cela pour me consacrer à la réforme du capitalisme ! Mais cela a été malgré tout déterminant dans mon histoire. Le pas de côté que j'ai fait, sans m'en rendre compte d'ailleurs, a été déterminant, puisque je n'ai cessé depuis de faire des pas de côtés. C'est un enchaînement de prises de distance. A la fois j'ai beaucoup d'intérêt et de respect pour le management et les formes de la coordination, et en même temps une grande distance critique envers les formes actuelles de l'économie capitaliste.