

Eve CHIAPELLO

Artistes Versus Managers

Le management culturel face à la critique artiste

Manuscrit de la Conclusion

Ouvrage publié chez A.M Metailié, Paris (1998)

CONCLUSION : LA CRISE DE LA CRITIQUE ARTISTE DU MANAGEMENT

Dire que la critique artiste du management est en crise ne signifie ni qu'elle a disparu, ni qu'elle va disparaître, mais qu'un ensemble de modifications touchant son objet et ses points d'appui la rendent moins légitime et sans doute aussi moins efficace dans le contexte qui est devenu le nôtre. Que cette critique artiste continue à agiter de temps à autre notre société est évident¹ et parfois avec des enjeux majeurs (cf. la revendication de l'exception culturelle dans le cadre des négociations du Gatt²). Mais il faut aussi souligner tous les signes de rapprochement des deux logiques de l'art et du management qui s'accumulent spécialement depuis les années 80. Dans ces années, marquées par la figure non encore déchu de l'entrepreneur Bernard Tapie³, le monde culturel a présenté un mélange étrange d'étatisme et d'entrepreneuriat.

Les années Lang, nouvel âge d'or de la politique culturelle après l'ère Malraux, furent ainsi étroitement associées à une reconnaissance de la dimension économique de la culture et à une exhortation à l'esprit d'entreprise. Le style même de la politique culturelle que l'on pourrait qualifier d'activiste-entrepreneurial est en rupture avec les modes de l'action publique traditionnelle. C'est que le budget consacré à la culture s'est accru énormément en peu de temps⁴, ce qui a nécessité, pour en assurer l'emploi, de substituer à l'Etat une multitude d'associations-relais. Ces modalités de fonctionnement ont permis d'aller vite, d'éviter le développement dans les mêmes proportions des structures publiques et de gagner en flexibilité, mais le législateur et la Cour des comptes se sont aussi émus de l'opacité de l'emploi des fonds et des irrégularités commises tant sur le plan budgétaire que sur celui des passations de marchés publics⁵. En ce qui concerne spécialement les grands travaux la tendance fut souvent de précéder le droit, parfois au motif de promouvoir systématiquement l'innovation refusée par la société. C'est ainsi que tant pour le Grand Louvre que pour le Palais Royal (colonnes de Buren), le ministère passa outre l'avis défavorable de la Commission

¹ Cf. par exemple la polémique racontée au chapitre 1 sur le documentaire de Jean-Luc Léon "Le marchand, l'artiste et le collectionneur" ou la dénonciation récurrente des prix littéraires comme "machines à best-sellers".

² Ces débats datent de la fin 1993 ; en 1995 nous retrouvons les mêmes efforts français pour faire admettre des quotas de diffusion d'œuvres européennes dans la seconde directive européenne "Télévision sans frontières".

³Le fait qu'il ait maintenant chuté et puisse incarner de nos jours un enrichissement sans foi ni loi ne doit pas occulter la réhabilitation de l'entrepreneur et de l'entreprise dont il fut le symbole, transformant les affaires, sur le plan de l'imaginaire social, en un monde attractif où se nouent les aventures des temps modernes.

⁴ "De 1960 à 1974, la part du ministère de la Culture dans le budget de l'Etat était déjà passée de 0,38% à 0,61% pour retomber à 0,47% en 1981 ; mais en 1982 elle est de 0,76% et en 1985 de 0,86% soit un doublement en francs constants de 1981 à 1985." (Mesnard, 1990, p.114)

⁵ Voir Mesnard (1990), p. 130-135.

supérieure des monuments historiques. “Tout ceci montre tout à la fois la ferme volonté d’aboutir, la conviction intime d’être dans le vrai et le beau, et la précipitation des pouvoirs publics dans la réalisation de leurs projets.⁶”

Les actes de réconciliation de l’économie et de la culture ne furent pas en retrait sur le style du Ministère public. La politique contractuelle qui existait déjà auparavant prend un essor considérable : il s’agit de lier l’octroi de subventions à la réalisation effective de plans culturels. La subvention ne doit plus être une assurance accordée indéfiniment. Par le biais de ces contrats, les établissements sont amenés à améliorer leur gestion et à chercher de nouvelles sources de financement. Par ailleurs, pour aider les organisations culturelles à mieux se gérer, est créée en 1982 l’AGEC (Association pour la gestion des entreprises culturelles) relayée dans les régions par des associations du même type. Réalisant des missions de conseil diverses (fiscalité, droit, marketing, communication, informatique...), éditant des ouvrages spécialisés, le réseau subventionné par les pouvoirs publics promeut le management dans le monde culturel. Les écoles de gestion prennent acte de ce changement d’état d’esprit⁷. En mai 1986, la quatrième conférence internationale sur l’Economie de la Culture se tient en France, à Avignon, avec le soutien du Ministère de la Culture. Parallèlement se met en place une véritable politique de soutien aux industries culturelles qui sont identifiées comme un enjeu culturel national extrêmement important que l’Etat n’entend pas laisser aux seules mains du marché concurrentiel⁸. Ce mouvement de réconciliation de l’art et de l’économie qui se traduit par une forte hybridation des logiques, les acteurs du monde de l’art étant incités à se gérer plus et les industries culturelles à prendre en compte plus largement les impératifs culturels, ne sera pas remis en cause par les ministres de droite qui succéderont aux deux ministères Lang⁹.

⁶ Mesnard (1990), p. 134

⁷ En 1984, HEC ouvre une spécialisation de fin de cycle pour les étudiants désireux de travailler dans le secteur “de la culture et de la communication”. L’université Paris-IX Dauphine, université dominante dans le champ de la gestion, lance en 1985 le premier “DESS de gestion des institutions culturelles”. D’autres formations publiques et privées s’ouvrent dans les années suivantes à Paris comme en province sur le thème “Art et Management”.

⁸ Citons parmi les nombreuses réalisations des années 80 la loi sur le prix unique du livre de 1981, la création de l’IFCIC (Institut de financement du cinéma et des institutions culturelles) en 1983 pour permettre au secteur culturel d’emprunter plus facilement au secteur bancaire en offrant une garantie de ces emprunts, la création des Sofica en 1985 qui offrent des avantages fiscaux importants à l’épargne investie dans la production cinématographique, la réforme du compte de soutien au cinéma avec la loi de finances pour 1986 (le compte reçoit désormais aussi l’aide à la production audiovisuelle et est fortement financé par une taxe sur les recettes des sociétés de télévision), l’instauration de quotas de programmes d’expression française en 1989.

⁹ C’est ainsi en 1987, dans la lignée d’un mouvement initié par la gauche, qu’est votée la loi sur le développement du mécénat qui protège l’appellation “fondation” et améliore le statut fiscal des “dons aux oeuvres” tant des particuliers que des entreprises. La même année, l’Etat conditionne le versement de certaines subventions publiques par l’obtention de sommes équivalentes en sponsoring d’entreprises.

Le dernier élément clé de la politique des années Lang pour notre sujet est l'importance notable accordée à la création contemporaine durant cette période. Le soutien public aux avant-gardes et aux créateurs fut en effet accru de façon considérable par le biais des achats et commandes publics dont les bénéficiaires principaux furent les artistes plasticiens¹⁰. Désormais on ne pourrait plus dire que les élites de la France ignorent les grands créateurs de leur temps. Par ailleurs, l'Etat s'est employé à développer et à améliorer les droits moraux ainsi que le statut juridique, fiscal et matériel des créateurs, artistes ou hommes de lettres. En particulier, de nouvelles rémunérations ont été reconnues par la loi de 1985 sur le droit d'auteur. Les artistes-interprètes (acteurs, instrumentistes, choristes, chefs d'orchestre,...¹¹) notamment se voient reconnaître des "droits voisins" (moraux et patrimoniaux). La même loi organise et précise les droits des producteurs de phonogrammes et vidéogrammes en relation avec ceux des artistes-interprètes.

La politique des années Lang est ainsi menée par des personnes qui apprécient les dernières innovations artistiques et favorisent les créateurs, et qui, dans le même temps, réhabilitent la dimension économique de la culture, veulent développer les industries culturelles françaises et semblent célébrer indifféremment toutes les formes de création au mépris des hiérarchies habituelles entre les genres (arts plastiques mais aussi création industrielle, rock, télévision,...)¹². En 1986, Claude

¹⁰ En 1982, est créé un établissement public associé à la Délégation aux Arts plastiques du Ministère de la Culture sous l'égide de Claude Mollard : le CNAP (Centre National des Arts Plastiques). De 1981 à 1985 les crédits d'achat du CNAP consacrés au Fonds national d'art contemporain sont passés de 3,21 millions de francs à près de 11 millions, ceux des manufactures nationales de 0,70 à 1,3 million, ceux du mobilier national de 1,64 à 5,44 millions. Les crédits d'acquisition du MNAM (Musée National d'Art Moderne installé à Beaubourg) sont passés de 8 millions à 32,9 millions de 1981 à 1986 (Moulin, 1992, p. 127). Les crédits gérés par les FRAM (Fonds Régionaux d'Acquisition des Musées créés en 1983 et consacrés à 30% à des acquisitions d'oeuvres contemporaines) ont oscillé entre 20 et 30 MF par an (p. 130). De 1982 à avril 1986, les FRAC (Fonds régionaux d'art contemporain financés par l'Etat et les régions) ont acquis 5438 oeuvres de 1377 artistes représentant près de 70 millions de francs courants (Mesnard, 1990, p. 380). La modification de la loi sur le 1%, obligeant à l'insertion d'oeuvres d'art dans les constructions financées pour tout ou partie par l'Etat, qui ne concernait auparavant que l'Education nationale et qui fut étendue à toutes les constructions publiques a également fait progresser énormément la commande publique. Le nombre des musées et des départements d'art contemporain est passé en quelques années d'une dizaine à une quarantaine et des CAC (Centres d'Art Contemporain), lieux d'exposition sans collection permanente, ont été créés en région.

¹¹ " L'artiste-interprète ou exécutant est la personne qui représente, chante, récite, déclame, joue ou exécute de tout autre manière une oeuvre littéraire ou artistique, un numéro de variétés, de cirque ou de marionnettes " (art 16 de la loi du 3 juillet 1985).

¹² C'est en effet un trait marquant de la politique des années Lang que d'avoir mené en parallèle les politiques de démocratisation culturelle et de démocratie culturelle. Selon la première qui est une forme de prosélytisme, il s'agit de favoriser et faire connaître au plus grand nombre les formes consacrées de la culture savante (ce qui suppose d'une part que l'on conserve et diffuse ces formes, d'autre part que l'on soutienne la création actuelle). Selon la seconde qui est issue d'un certain relativisme, on va chercher à réhabiliter les cultures spécifiques des différents groupes sociaux, revitaliser rites, coutumes et savoir-faire, dé-hiérarchiser le corpus artistique. La politique de la

Mollard qui est à l'origine de la relance de la politique des Arts Plastiques¹³ se met à son compte à l'occasion du retour de la droite au pouvoir et fonde, avec un grand succès médiatique, l'agence d'ingénierie culturelle ABCD (Arts, Budget, Conseil, Développement) couplée rapidement à l'ISMC, Institut Supérieur de Management Culturel. L'un de ceux qui auront le plus favorisé la création plastique est aussi un haut fonctionnaire ayant fait toute sa carrière dans la culture à qui l'entreprise et le management ne font pas peur. Dans le livre-manifeste qui accompagne la création d'ABCD, il déclare : “Le marché de la culture ne doit pas être conçu comme la marge résiduelle des actions publiques, mais comme le domaine principal, premier, naturel en quelque sorte, de l'action culturelle. Cette vérité va de soi aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, en Allemagne fédérale ou en Italie. Mais pas en France. Il nous faut changer de cap pour admettre que l'intervention publique doit se réduire aux seules actions auxquelles il est nécessaire de recourir, soit que le marché soit défaillant, soit que la non rentabilité soit jugée d'intérêt général.”¹⁴

S'il est certain que la politique culturelle menée par Jack Lang a influencé énormément les comportements et déplacé les frontières de l'acceptable en ce qui concerne le management dans le champ culturel, on peut aussi y voir à rebours un symptôme parmi d'autres d'une évolution qui plonge ses racines dans des mouvements profonds du champ culturel, du champ économique et des représentations qui les accompagnent. Nous voudrions montrer ici qu'une série de modifications et de déplacements ont affecté la capacité de la critique artiste à avoir prise sur l'objet “management” autrefois son ennemi.

1. La modification des conditions permettant la critique artiste du management

Pour que la critique artiste du management puisse se déployer, un ensemble de conditions nécessaires à toute critique, nous l'avons vu, doivent être réunies. Or de ces différentes conditions autrefois rassemblées, nous constatons que peu subsistent.

L'existence d'une *expérience suscitant la plainte*, partagée, directement ou par empathie, par les porteurs de la critique, était apparue nécessaire à l'émergence de la critique. La grande inégalité des revenus entre les artistes¹⁵ dont la seule qualité des œuvres ne rend pas compte, l'insertion dans un réseau porteur et l'appui de relations bien placées étant souvent plus prédictifs des réussites économiques¹⁶,

Délégation aux Arts plastiques fut de soutenir l'art “sous ses formes les plus novatrices” et en même temps l'art “sans restrictions ni frontières” (Moulin, 1993, p. 90-92)

¹³ Il a d'ailleurs rassemblé dans un livre des documents relatifs à cette renaissance de la politique des Arts Plastiques en France (Mollard, 1986).

¹⁴ Mollard (1989), p. 21-22

¹⁵ Cf. chapitre 1

¹⁶ Menger (1991, 1993, 1995) explique parfaitement l'importance des effets de réseau dans l'inégalité des conditions de vie. Moulin (1992, Chap III) montre que le marché international de

reste de ce point de vue une expérience fondatrice. Néanmoins grâce à l'amélioration générale des revenus due aux industries culturelles et à l'accroissement des protections publiques, on ne peut plus parler de misère. Quant au fameux décalage offre-demande, source de douleur pour l'artiste car il renvoie à l'incompréhension du public, il reste d'actualité¹⁷ mais s'est fortement réduit du fait de l'élévation continue du niveau d'éducation, des efforts pédagogiques des politiques culturelles et de l'intervention massive de l'Etat en faveur de la création contemporaine.

La formulation de la critique suppose aussi un *locuteur bénéficiant d'un statut qui force l'écoute*. C'était le cas pour les artistes de la société bourgeoise malgré leur marginalisation dans des rôles jugés mineurs par eux. Certes, aujourd'hui encore, la qualité d'artiste permet de donner du poids à des pétitions même sans rapport avec l'exercice artistique¹⁸ car elle confère une autorité morale. Les artistes ont aussi accès plus facilement aux médias que le commun des opprimés¹⁹ et peuvent donc donner de la voix là où d'autres échouent. Cette caractéristique est valable quelles que soient les causes qu'ils servent et vaut donc notamment pour la critique artiste du management. Mais si leur image reste plutôt positive, en tout cas source de respect dans l'opinion, elle est aussi marquée par une certaine perte d'aura. L'artiste a perdu bien des attributs de sa grandeur et est ramené du fait de l'évolution démocratique de la société au rang d'un citoyen parmi d'autres, d'un professionnel ou d'un travailleur exerçant un métier particulier. La communauté artistique a dû en outre affronter, avec le développement des industries culturelles, l'apparition de très nombreux nouveaux métiers qui ont banalisé et fait éclater la représentation de l'artiste.

La critique suppose aussi *un corps de doctrine cohérent permettant d'argumenter*. Cet ensemble idéologique doit, pour se montrer efficace dans les coups qu'il aide à porter, être *adapté à l'objet dénoncé*, c'est-à-dire en offrir une représentation crédible pas trop éloignée de la perception habituelle. L'ennemi une fois repéré, il faut encore *que la théorie soit généralement acceptée comme recevable* pour être écoutée. Ces conditions furent celles de la doctrine moderne de l'art qui bénéficia d'un consensus social d'une part sur la grandeur des activités artistiques et de ceux

l'art contemporain est fait par une cinquantaine d'acteurs et que d'eux dépendent l'accession d'un artiste au rang d'"artiste international" qui est la nouvelle forme de consécration.

¹⁷ Selon les dernières enquêtes (Moulin, 1992, p 215-217), le public de l'art contemporain (visiteurs de galeries et de musées) est pour plus de la moitié sur chaque critère concerné jeune (moins de 30 ans), diplômé (Bac +3 et plus) et parisien. Il est constitué à plus de 50% d'étudiants dont la majorité se consacrent à des études artistiques. De même la moitié des collectionneurs sont des "créateurs" (professionnels de la mode, de l'architecture, de la décoration, de la publicité, du cinéma et de la communication) contre un quart qui ont des professions libérales et un quart qui appartiennent aux milieux d'affaires. Le public se recrute donc parmi des populations proches des artistes par les préoccupations, même si ce ne sont pas exactement des pairs.

¹⁸ Cf. les pétitions des derniers mois pour "les sans-papiers", qui émanent largement de la communauté artistique, mais aussi les actions contre le sida, les restaurants du cœur...

¹⁹ Les artistes utilisent ainsi par exemple les tribunes offertes par les diverses cérémonies d'auto-célébration (Césars, Molières, 7 d'or,...) pour faire passer des messages divers et dénoncer ce qui ne va pas dans leur profession.

qui les exercent, d'autre part sur le fait que la création doit être, et ne peut être, qu'une activité foncièrement libre, émancipée de toutes les formes de contraintes à commencer par la contrainte économique et de toutes les formes de conventions, en particulier des conventions du goût bourgeois. Sans une définition largement acceptée de l'art comme activité libre, quel levier les artistes pourraient-ils en effet utiliser pour faire valoir leurs revendications ? Or cette doctrine ne fait plus l'unanimité aujourd'hui et a été l'objet de nombreuses remises en question qui l'ont affaiblie en tant que point d'appui critique. La notion d'œuvre d'art elle-même est devenue très floue²⁰. Par ailleurs la coïncidence des managers avec leur image de bourgeois philistins, incapables de comprendre les activités artistiques et uniquement préoccupés de calculs financiers, et celle du management avec les pratiques organisationnelles des usines fordiennes était le meilleur atout à la crédibilité d'une dangerosité du management. Mais la transformation du management et des managers a éloigné leur réalité de ces images stéréotypées auxquelles le monde de l'art s'était habitué.

Pour finir, on admettra que celui qui refuse et critique quelque chose doit *pouvoir s'en passer* et montrer qu'il met sa vie en accord avec ses paroles, pour garder quelque crédit. Pour la critique qui nous concerne, cela signifie que l'artiste doit pouvoir se passer du management, tout comme l'écrivain pourvu de rentes pouvait se passer du succès de librairie. Or le monde de l'art se montre de moins en moins capable de vivre sans gestion tant les enjeux économiques qui lui sont liés sont aujourd'hui devenus importants. Le manager est ainsi en passe de devenir le meilleur allié de l'artiste après avoir été considéré comme son bourreau.

Toutes ces transformations, que nous reprenons ci-dessous en détails, ont amoindri de façon importante la capacité critique de la position artiste à l'égard du management. Nous étudions dans un premier temps les transformations qui ont affecté le pôle économique et managérial et dans un second temps celles qui ont touché le monde artistique.

2. Les transformations du management et de l'économie

On constate que se développent depuis quelques années des formes de gestion dont la proximité avec le fonctionnement des entreprises d'avant-garde que nous avons étudiées est marquante. Le management s'ouvre à des rationalités, des modes de pensée et des comportements qui lui étaient étrangers, tout en conservant l'usage, dans d'autres situations, des anciennes règles issues de ses origines fayoliennes et tayloriennes. Ces modifications contribuent plus que jamais à donner au management un aspect pluriel et ambivalent qui le rendent difficilement appréhendable et plus insensible à la critique. Si nous reprenons en effet chacun des éléments identifiés dans le modèle de l'entreprise artistique d'avant-garde, nous nous apercevons qu'ils sont tous maintenant entrés dans le management et même célébrés comme les nouvelles recettes et sources de la compétitivité.

²⁰ Voir sur ce point l'analyse de Schaeffer (1996) qui montre qu'aucune définition n'est capable de rendre compte de l'étendue actuelle des acceptions de la notion d'"œuvre d'art".

Nous avons souligné tout d'abord le rôle des motivations intrinsèques qui permettent au créateur d'exercer lui-même la fonction de contrôle et avec bien plus d'efficacité qu'un intervenant extérieur (l'artiste travaille plus, avec plus d'ardeur et d'exigence). Or la plupart des entreprises cherchent aujourd'hui à donner plus d'autonomie aux personnes de façon à ce qu'elles s'auto-contrôlent²¹. Le maître mot de ces nouveaux dispositifs est "l'implication du personnel" que tous s'attachent à créer et qui est d'une intensité bien supérieure aux formes d'investissement que l'on attendait des salariés auparavant. Cette inclination positive, qui est aussi une prédisposition à agir dans le sens de l'organisation (Thévenet, 1992), garantit que l'autonomie concédée sera utilisée dans le sens des intérêts de l'entreprise car chacun se sent particulièrement concerné par la bonne marche de l'ensemble. Avec cette notion d'implication, le management se détache de ses anciennes théories de la motivation fondées sur une approche calculatrice pour se rapprocher du concept de motivation intrinsèque développé par les psychosociologues de la créativité : celle-ci n'est en effet pas liée à un rapport calculatoire effort-récompense à la différence de la motivation extrinsèque.

Nous avons également mis l'accent sur le caractère organique ou adhocratique des structures d'avant-garde. Celles-ci sont faiblement formalisées et instrumentées, ce qui leur confère une forte flexibilité. Les groupes de travail y sont temporaires et se forment au gré des besoins. Ce modèle contient en outre une critique de la planification qui voudrait figer le futur.

Le courant managérial de la gestion de projets, très populaire en France depuis l'ouvrage de Midler (1993) sur la conception du modèle Twingo chez Renault, a accentué la célébration déjà antérieure du flou organisationnel, de l'implication de tous dans le projet, et de la construction émergente par opposition à la planification. Avec les pratiques de l'ingénierie simultanée (ou concurrente selon le vocabulaire de Midler), les étapes antérieurement étanches entre, par exemple, le dessin des pièces, la mise au point des méthodes de fabrication, leur industrialisation et les commandes fournisseurs, qui se déroulaient de façon séquentielle, ont lieu, selon le nouveau modèle de développement, toutes en même temps : les fournisseurs sont impliqués en amont ; on se préoccupe en même temps de la forme des pièces et de leur mode de fabrication de façon à prendre en compte dès le départ la "fabricabilité" de l'élément et donc à la fois le niveau de qualité récurrente et le coût total de fabrication. Tous les professionnels de chacune des anciennes étapes travaillent désormais ensemble. On les rassemble sur un "plateau" commun (alors qu'auparavant chacun restait dans son service) et sous la direction d'un "chef de projet" qui a désormais pouvoir d'arbitrage. Les modes de développement des produits nouveaux passent ainsi d'une coordination par la hiérarchie et la planification à une coordination par le chef de projet et les

²¹ Dans le cas des ouvriers d'usine, on cherche à leur transférer une partie des contrôles qualité et de la maintenance en enrichissant leurs tâches jusqu'à les faire travailler en "équipes autonomes" responsables de leur production en quantité, qualité et délai.

interactions quotidiennes sur le projet. Certains observateurs enthousiastes de la méthode vont même jusqu'à recommander de faire fonctionner toutes les entreprises par projets, étendant à un maximum de situations la constitution d'équipes pluridisciplinaires et temporaires.

Mais au-delà même de ce courant de la gestion de projets, les anciennes formes structurelles sont aujourd'hui abondamment critiquées²² et on annonce l'avènement d'un modèle "post-bureaucratique". Selon Desreumaux (1996, p. 90), trois piliers de la bureaucratie y sont mis à mal : "celui d'une stratification claire de l'organisation sur la base d'une définition rationnelle et souvent étroitement spécialisée des postes de travail ; celui de la hiérarchie comme principe fondamental de régulation et celui du souci premier de la coordination des activités, avant l'exigence d'adaptation au changement." Par ailleurs les analystes s'accordent sur un certain nombre de traits de ces nouvelles structures : "réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et adoption de structures plates avec éventail de subordination large ; plus grande répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise plutôt que sur un "a priori" de position hiérarchique ; accroissement de la flexibilité, développement des structures entrepreneuriales reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celles des PME ; valorisation de l'auto-contrôle ou de l'autodiscipline, fonctionnement participatif."²³ Pour remplacer le vieux modèle bureaucratique de l'entreprise fonctionnelle ou divisionnaire, deux modèles sont en concurrence. Le premier est celui de l'entreprise-réseau (Snow, Miles & Coleman, 1992) qui envisage une entreprise faite d'une collection de petits centres de profits dotés d'une grande autonomie, se comportant comme des unités entrepreneuriales et nouant entre elles des relations analogues à celles de fournisseurs à clients. Le rôle de la direction est alors de se contenter de gérer l'infrastructure (systèmes de comptabilité et de contrôle, de communication, et d'incitation). L'autre modèle, plus ancien, propose de remplacer la bureaucratie par une régulation par les normes, les valeurs ou encore la culture. C'est la forme "Z" ou le modèle du clan selon Ouchi (1980).

On retrouve par ailleurs avec les travaux sur les réseaux, très abondants depuis quelques temps au sein du management, l'importance de la confiance²⁴ et des relations personnelles mise en évidence dans notre recherche. Larson (1992), par exemple, aurait pu utiliser les concepts de "la logique de l'amour" que nous avons décrite, pour expliquer le phasage-type de la construction d'une alliance entre deux entreprises²⁵.

²² Voir le numéro spécial de la Revue Française de Gestion (Jan-fév 96) consacré aux "nouvelles formes d'organisation".

²³ Desreumaux (1996), p.90

²⁴ Pour les théoriciens des réseaux, la relation entre deux personnes prend la forme de la confiance dans les réseaux, là où il s'agit d'un contrat dans le monde marchand et d'une règle administrative dans le monde bureaucratique (Powell, 1990).

²⁵ La première étape insiste en effet sur l'existence d'un contexte préalable favorable à la construction de l'alliance. En particulier les dirigeants des deux entreprises concernées se

Ces deux dernières décennies, qui ont vu la mode de la culture d'entreprise dans les années 80 et celle du réseau et de la confiance dans les années 90, doivent être vues comme une période de profond bouleversement du management et de ses préceptes puisque ont été célébrées des formes difficiles à maîtriser, faisant appel à l'affectivité des personnes et à leur histoire sociale, qui sont autant d'aspects que le management scientifique des débuts aurait bien voulu ignorer. Il faut encore montrer que ces nouvelles formes ne sont pas de simples ajouts à une liste de pratiques managériales, traditionnellement très éloignées des fonctionnements des mondes de l'art. Elles accompagnent en fait une évolution en profondeur de la définition centrale du management.

Nous avons vu au chapitre 1 que le management avait pris pour référence l'entreprise privée, marchande, fabriquant des produits pour une consommation de masse et avait étendu aux autres secteurs économiques des techniques mises au point en premier lieu pour la manufacture (et non pour la banque ou le commerce, activités capitalistes s'étant pourtant développées plus tôt). Les techniques transférées ignoraient de ce fait largement les caractéristiques des autres secteurs économiques qui étaient priés de se transformer en usines lorsqu'on s'avisait de les gérer. Un siècle plus tard, le management s'efforce toujours de se déprendre de son modèle industriel paradigmatique. La nouveauté est qu'il commence à y arriver, mais parce que l'industrie elle-même a changé. En effet, tant que le modèle industriel restait stable, la prise en compte des autres secteurs économiques ne se faisait que de façon marginale. Des sous-spécialités se développaient dans le management, ne s'intéressant "qu'au" management des services²⁶ (lesquels services étaient pourtant prépondérants dans l'économie nationale pour prendre l'exemple le plus curieux de cette relégation aux frontières du management des secteurs économiques n'ayant pas été à l'origine des premiers travaux) ou "qu'au" management public²⁷. Les autres chercheurs travaillaient sur le management "en

connaissent personnellement et ont déjà eu l'occasion de travailler ensemble. Parfois même ils sont amis. Cette histoire crée «a priori» une obligation d'honnêteté et d'équité (*fairness*). La deuxième étape décrit la construction progressive de l'alliance. Larson (1992) montre ici comment peu à peu la confiance s'installe entre les deux parties et comment il a fallu qu'au départ l'une prenne le risque de changer la relation. Celle-ci, qui n'est au début que purement contractuelle, évolue en relation de collaboration empreinte de respect mutuel, grâce à l'acte inaugural de celui qui le premier a pris le risque de voir sa confiance trahie. L'absence de trahison permet d'augmenter peu à peu la prise de risques. La troisième et dernière étape constitue le stade intégré, quand l'alliance est solide. L'intégration est assurée au quotidien par des dispositifs techniques (circulation d'informations, connexions informatiques...); elle est relayée au niveau stratégique par la mise en commun de moyens sur des projets à long terme; enfin elle contient un très fort volet moral. Une obligation morale de confiance réciproque est fortement intériorisée et protège la dyade contre les tentations opportunistes.

²⁶ En France, on citera par exemple Malleret & Teboul (1985), Flipo (1984), Baudry (1986) pour le management et les travaux de Jean Gadrey pour l'économie.

²⁷ Par exemple Greffe (1979) et TERNY (1980) pour l'économie, et Saïas & Leonardi (1977), Gibert (1986), Laufer et Burlaud (1980), Nioche (1979) Bon & al. (1977), Demeestere & Viens (1976), Hussenot (1983), Dewarrat (1984) pour le management en ce qui concerne les travaux français.

général” (c'est-à-dire celui de l'entreprise industrielle privée). De son côté, la méthode des cas, servant à l'enseignement dans les écoles de commerce, n'évoquait quant à elle que des cas industriels. Les leçons tirées de l'industrie se voulaient universelles, ce qui explique d'ailleurs l'importance de la métaphore de l'organisation comme machine dans toute l'histoire du management (Morgan, 1989). Mintzberg (1990) remarquait à juste titre que sa conception de l'adhocratie comme une structure à part entière au même titre que les cinq autres configurations qu'il a isolées, n'était bien souvent pas comprise, car, pour ses interlocuteurs, il n'existait qu'une seule structure, la bureaucratie mécaniste, toutes les autres manquant justement de structure à un titre ou à un autre. Les sous-spécialités du management qui se développaient à ses marges s'intéressaient alors à des phénomènes que le “main stream” ignorait comme la question de la qualité, ou celle de l'interaction entre le producteur et le consommateur (pour le secteur des services).

Une transformation en profondeur de la définition du management s'est néanmoins annoncée avec la découverte du management japonais et plus spécifiquement du toyotisme (ou ohnisme du nom de son inventeur). Celui-ci en effet a été interprété comme contraire à la pensée taylorienne qui dominait l'occident depuis le début du siècle. Coriat (1991) a même montré qu'il fallait “penser à l'envers” les héritages du taylorisme pour comprendre le système de production inventé au Japon. Si l'industrie automobile transformait en profondeur son management, elle qui fut centrale dans l'établissement de ses premiers préceptes²⁸, c'est que l'on pouvait penser de façon dominante, et non marginalisée comme jusque là, un autre type de management²⁹. L'impact du toyotisme sur le management dépasse largement la proposition de nouveaux concepts d'organisation industrielle. Il a en fait subverti un certain nombre de principes qui étaient au cœur du management, bien mieux que n'avaient pu le faire jusqu'alors les travaux des sous-spécialités, ou le développement de nouvelles formes de gestion, car il s'attaquait de front à l'exemple paradigmatique.

Aujourd'hui, la flexibilité, la qualité de service, l'innovation constante, l'implication du personnel au plus bas niveau, la méfiance à l'égard de la

²⁸ On appelle habituellement du nom de fordisme la combinaison des principes tayloriens et du travail à la chaîne inventé par Ford au début du siècle pour réaliser une production de masse faiblement différenciée. A la différence du fordisme, le ohnisme a été conçu pour réaliser de petites séries de produits très diversifiés. Après les économies d'échelle liée au volume d'un seul produit avec des équipements très spécialisés, le Japon a inventé les économies de variété (economies of scopes) qui reposent sur un taux d'utilisation important de moyens polyvalents grâce à des produits variés.

²⁹ Pour un exposé des principes du toyotisme, on se référera à l'enquête du MIT sur l'industrie automobile (Womack, Jones & Roos, 1992). Parmi les précurseurs de ce mouvement de fond il y eut bien sûr Toffler (1987, 1988) dans le management, et Piore & Sabel (1989) chez les économistes. On se référera aussi au recueil d'articles de Amin Ed. (1994) et, pour la France, à Boyer & Durand Ed. (1993), Coriat (1991) et Durand Ed. (1993) ainsi qu'aux travaux du Gerpisa (Groupe d'Etudes et de Recherche Permanente sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile) basé à l'université d'Evry-Val d'Essonne.

planification à long terme et des hiérarchies trop fournies se sont imposés comme nouveaux guides pour l'action. Les cinq principes de Fayol (Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler) ont trouvé à s'assouplir dans ce mouvement.

Sans doute, les managers en herbe qui sortent aujourd'hui des écoles de gestion³⁰ avec de tels principes auront-ils plus de respect que leurs aînés face au fonctionnement du monde culturel. Ils le qualifieront peut être moins facilement d'“irrationnel” ou de “désorganisé” et seront moins tentés d'en exiger planification, respect des procédures, définitions de fonction, etc. En sens inverse, quelles prises restent à la critique artiste pour dénoncer le management quand celui-ci se montre autant à même de respecter les modes de fonctionnement des organisations d'avant-garde ?

Le management a en fait continué son histoire et son émancipation à l'égard des conditions historiques qui l'ont produit. Nous avons déjà vu comment il s'était détaché en partie du capitalisme en mettant l'accent sur les compétences, ce qui l'amenait à contester le pouvoir des propriétaires, et sur la rationalisation quel que soit le contexte (à but lucratif ou non), ce qui lui permettait potentiellement d'entrer dans toutes les activités. De même, le voici émancipé des principes industriels, multiforme, capable en réalité, et non plus seulement en puissance, de prendre racine dans une multitude de contextes. Le programme de ceux qui ont voulu élargir son champ d'action vers la fin des années soixante s'est maintenant réalisé. Sur le plan de la recherche en management, les approches différentes se sont tant multipliées que le management apparaît comme un champ éclaté, sans unité paradigmatique. En 1996, la grande revue américaine *Administrative Science Quarterly*, dominante dans le champ de la gestion, célébrait son quarantième anniversaire. Ceux qui l'ont suivie et ont été attentifs à la recherche en gestion au cours de ces quarante années sont unanimes : développement d'un champ réellement multidisciplinaire (Lyman W. Porter), fragmentation croissante (Mayer N. Zald), balkanisation (James G. March). Forger aujourd'hui une critique du management expose à de grandes difficultés puisqu'il est toujours une branche du management pour être d'accord avec la critique. Il existe même un “management critique”, faisant référence notamment aux travaux de Marx et de Foucault, et qui est un point de vue critique sur le management de l'intérieur même du management.

Cette évolution générale ne s'est cependant pas faite en vase clos et elle a accompagné la transformation non moins conséquente du paysage économique. Nous l'avons vu, l'impact des nouvelles méthodes de production a été énorme

³⁰ On consultera à ce propos avec intérêt l'ouvrage collectif “l'Ecole des managers de demain” écrit en 1994 par les professeurs du Groupe HEC pour comprendre les inflexions en cours dans les écoles de gestion : contentons-nous ici de citer quelques titres d'articles : “Gérer l'immatériel” de Tézenas du Moncel, “Le savoir-relier” de Gauthier, Larçon et Lendrevie, “L'émergence du multimédia” de Busson.

dans le déplacement des principes enracinés depuis un siècle. Et il ne s'agissait pas d'un simple mouvement endogène à la pensée managériale puisque cette transformation a pris racine dans la concurrence très importante qu'a fait subir dès les années 60 l'industrie automobile japonaise à l'américaine³¹. De même, le foisonnement d'idées nouvelles a accompagné la croissance des services dans les économies des pays les plus développés³². Or l'emploi tertiaire (comme celui des industries de haute technologie) se distingue dès le départ de l'emploi industriel.³³ Le secteur des services nécessite des modes d'organisation, des niveaux de qualification, une implication des personnes bien différents de ceux de la grande industrie. Et la disparition progressive du support papier grâce à l'informatique est en train de faire disparaître les derniers éléments qui rapprochaient le travail administratif du travail en usine. Plus besoin de regrouper au même endroit, près des archives et des dossiers, de vastes collectifs administratifs que l'on administre selon des règles tayloriennes. Les contraintes de localisation se limitent peu à peu à celle de la consommation : il faut être près du client et prêt à servir quand il veut consommer, d'où la multiplication des points de distribution et l'adoption d'horaires flexibles en fonction des fluctuations de la demande, car le service ne se stocke pas, ne se transporte pas ; il est produit au moment où le client en fait la demande. Le service passe également la plupart du temps par une relation interpersonnelle entre le client et le producteur, un face à face dont doit naître la confiance du client pour qu'il revienne. Le producteur, qui doit gérer en temps réel et sur place la demande exprimée, doit être autonome et faire preuve d'initiative. Il doit savoir improviser à l'intérieur de grandes lignes qui lui sont fixées. Sans développer plus longuement ce point, il n'est pas très difficile de voir que les nouvelles idées managériales sont en phase avec les besoins de gestion des services. Quant à la "production au plus juste" issue du modèle japonais, elle rapproche le fonctionnement des usines de celui des services : la suppression des stocks suppose que l'on est capable de produire ce que demande le client au moment où il le demande.

S'il est une chose que l'on ne peut dénier aux responsables d'entreprise, c'est leur pragmatisme. Ils ont ainsi modifié leurs règles d'action, en ont inventé d'autres pour tenir compte des spécificités des activités gérées. Intéressés par les

³¹ En 1955, 100% du marché des Etats-Unis est tenu par les constructeurs américains. 30 ans plus tard, les américains ont perdu près de 40% de part de marché. (Womack, Jones, Roos, 1992)

³² Le secteur tertiaire emploie en France plus de personnes que le secteur industriel depuis les années 30, mais c'est seulement depuis 1974, que plus de 50% de la population active y travaille. Parallèlement, l'industrie voit ses effectifs décroître depuis le début des années 70 (Morin 1994, p. 34). Les dernières décennies ont aussi vu se constituer des multinationales des services (restauration, hôtellerie, grande distribution) et les fortunes récentes des pays développés se sont faites dans les services ou l'industrie du logiciel.

³³ "L'efficacité du taylorisme venait de ce qu'il résolvait cette contradiction : comment produire, comment accroître les niveaux de vie sans commencer par scolariser ni qualifier professionnellement. Ainsi put-on utiliser en tant qu'ouvriers et manœuvres les anciens agriculteurs en surnombre de la grande migration paysanne et les immigrés des pays sous-développés. Le tertiaire en revanche a besoin d'une main d'œuvre scolarisée." (Morin, 1994, p. 53)

perspectives qu’offraient ces nouvelles activités, ils n’allaient pas les faire mourir en leur appliquant un management inadéquat.

Pour se rapprocher plus encore du monde artistique, on notera que nombreux sont ceux qui désormais isolent au sein des services “le marché des idées” comme la source des richesses de demain³⁴. Le marché des produits et des biens culturels lui-même, ayant continué à se développer et à se massifier, est devenu clairement une économie attirante et elle l’est d’autant plus que l’impact médiatique (lui-même source de puissance dans le monde économique) est sans commune mesure avec le poids économique de ces activités³⁵. Les perspectives de ces nouveaux secteurs apparaissent globalement radieuses compte tenu de la réduction du temps de travail sur l’ensemble d’une vie et de l’élévation continue du niveau d’éducation que l’on sait corrélé fortement à la consommation culturelle. Cette découverte de nouvelles sources de profitabilité, dont les activités artistiques ne sont qu’une petite parcelle mais la partie la plus ancienne, ne peut que conduire les professionnels du management, selon la même logique qui les a conduits à revenir sur les principes tayloriens face aux besoins des services ou à la concurrence japonaise, à revoir leurs préceptes organisationnels. Les “méthodes de fabrication” de ces nouveaux biens et services diffèrent largement de l’industrie traditionnelle et les “ouvriers” de ces nouvelles industries tiennent plus du saltimbanque que du manœuvre.

Une partie de la vie économique se rapproche donc de l’expérience jusque-là unique du secteur artistique, qui en fut, si l’on veut, l’inventeur, et tout au moins le précurseur. On ne peut plus dès lors considérer qu’il existe un monde artistique dont le fonctionnement serait complètement à l’opposé du monde économique. L’étanchéité des deux mondes n’est plus garantie ; les frontières sont plus floues rendant possibles des transferts de logiques, de personnes, des hybridations réciproques. Le management se transforme pour accompagner cette poussée. Il est difficile de l’accuser d’ignorer les spécificités des activités qu’il sert et cette critique tombe d’elle-même aujourd’hui. L’invasion de nouveaux secteurs par le management s’est faite au prix d’une adaptation et d’un respect des caractéristiques du secteur concerné. Plus que jamais, il devient difficile de cristalliser sur lui une critique forte, et ce d’autant plus que le monde des arts lui-

³⁴ Parmi les livraisons récentes sur la question, citons par exemple Goldfinger (1994, p.9) : “Les idées ou les choses : quelle est la source de la richesse économique ? Le monde des objets n’a jamais été aussi perfectionné et omniprésent (...) Pourtant, ce triomphe du matérialisme industriel n’est qu’une apparence. En effet, l’industrie se trouve enserrée dans un tissu de plus en plus dense et capillaire d’activités, de produits et de services dont la substance est immatérielle : les données informatiques, le volatil argent planétaire, les messages publicitaires, les images d’actualité ou de fiction, les jeux vidéo... Ensembles déferlants d’images, de clichés et de symboles, les immatériels (...) constituent l’essence de l’économie moderne.”

³⁵ Comme le soulignait le rapport au Commissariat au Plan (1993, p. 17) de la Commission Karmitz, “l’audiovisuel est un secteur économique presque négligeable, quelle que soit la définition que l’on en retienne : environ 1.500 emplois et un CA de l’ordre de 25 milliards de francs”, pourtant les Français de plus de 15 ans passent 2h43 par jour devant leurs médias contre 2h37 au travail, 2h24 à table et 1h25 en déplacement.

même n'est pas resté isolé du mouvement général, qu'il a continué à s'industrialiser et à s'ouvrir au capitalisme.

Il reste que cette pénétration du management crée une situation inédite car il apporte avec lui une exigence de codification et de réflexivité qui lui permet de reproduire ailleurs ce qui "a marché" quelque part. Et l'on se met à coder la nature des interactions de personne à personne, ce qui permet à une équipe de bien fonctionner, de créer de la confiance, on se penche sur les facteurs d'implication au travail, les ambiances affectives, la génération permanente d'innovations. La rationalisation de la vie en société continue à progresser et sont pénétrés aujourd'hui des espaces nouveaux autrefois épargnés. Walter Benjamin (1936) posait dans son célèbre essai la question suivante : le fait de reproduire une œuvre d'art (en particulier par la photo pour la peinture) pour la présenter simultanément à une multitude de spectateurs modifie-t-il l'œuvre d'art originale ? "La question peut paraître étrange, car l'on ne voit pas en quoi une copie ou une reproduction changeraient quoique ce soit au modèle premier qui reste original quoi qu'il arrive. Or selon Benjamin, quelque chose change, qui est moins l'original en lui-même que le rapport entre le public et l'œuvre originale proprement dite. Ce quelque chose il l'appelle *aura*³⁶, sorte de halo qui nimbe certains objets(...) et qui confère à l'original un caractère d'authenticité³⁷".

C'est une question proche qu'il faudrait poser aujourd'hui : le fait de se mettre à codifier les interactions humaines, à produire de façon consciente les conditions de l'innovation, comme on le ferait en adoptant des règles managériales issues de notre modélisation de l'entreprise d'avant-garde, modifie-t-il les relations des hommes entre eux et la nature de l'innovation, alors même que tous les efforts sont faits pour en respecter les caractéristiques, pour laisser intact justement le phénomène que l'on cherche à reproduire ? Une amitié décodée est-elle encore une amitié authentique comme un original reproduit et diffusé à des milliers d'exemplaires est-il encore authentique ? Si la reproduction a fait perdre son *aura* à l'original, le code n'a-t-il pas fait perdre sa sincérité à la relation amicale ? Une innovation produite dans un contexte contrôlé, sans que l'artiste le soit lui-même directement, est-elle une innovation de même nature que celle née dans un contexte moins artificiel ? Si une critique artiste du management doit être reconstruite, il nous semble qu'il faudrait qu'elle passe par ces questions, qu'elle se détache de la dénonciation traditionnelle de la routine, de la hiérarchie, de la réglementation détaillée du travail, de l'étroitesse du contrôle et d'une planification trop précise, car les managers sont de moins en moins tentés de

³⁶ " Il se peut que les conditions nouvelles ainsi créées par les techniques de reproduction laissent par ailleurs intact le contenu même de l'œuvre d'art, elles dévalent de toute manière son ici et son maintenant (...) au temps des techniques de reproduction, ce qui est atteint dans l'œuvre d'art, c'est son *aura* (...) les techniques de reproduction détache l'objet reproduit du domaine de la tradition. En multipliant les exemplaires, elles substituent un phénomène de masse à un événement qui ne s'est produit qu'une fois. En permettant à l'objet reproduit de s'offrir à la vision ou à l'audition dans n'importe quelle circonstance, elles lui confèrent une actualité." (Benjamin, 1936, p. 92)

³⁷ Jimenez (1997), p. 359-360

mettre en œuvre ces pratiques dans les contextes où elles sont manifestement inappropriées. En revanche, un grand chantier est ouvert pour codifier et reproduire les conditions de l'innovation, notamment artistique, et c'est aux effets de ce chantier qu'il serait intéressant de réfléchir.

Le management offre moins de prises à la critique artiste traditionnelle mais il faut aussi considérer que les artistes sont également moins en position de la formuler, à la fois parce que leurs conditions objectives d'exercice se sont transformées supprimant une grande part du substrat social nécessaire à la dénonciation (isolement social, avant-garde ignorée, conditions économiques très difficiles, capacité à vivre sans management et à faire un art peu coûteux) et parce que les définitions de l'art et de l'artiste sont elles-mêmes en crise.

3. Les transformations socio-économiques du champ artistique

La plupart des éléments que nous avons à avancer ici ne sont pas neufs mais ils ne cessent de prendre de l'ampleur depuis le siècle dernier : développement continu des industries culturelles, apparition régulière de nouvelles formes artistiques consécutivement aux dernières innovations technologiques, développement de la demande culturelle, élargissement des publics de l'avant-garde et accroissement de la population des artistes pour alimenter les nouveaux marchés.

De nouvelles industries culturelles sont nées tout au long de ce siècle continuant le mouvement amorcé par les progrès de l'imprimerie et au XIX^{ème} par l'apparition de la photographie. Le XX^{ème} a développé le cinéma, le disque (lui-même connaissant plusieurs générations), les bandes magnétiques, la vidéo, les CD Rom, la radio, la télévision, les réseaux de communication. Chacune de ces inventions supposant des moyens financiers importants et permettant une pratique à but lucratif a permis à de nouvelles entreprises de se développer et a contribué à faire de plus en plus du champ culturel un champ d'investissement capitaliste. Cette dynamique a créé une interdépendance chaque jour plus importante entre les artistes et les managers. Et les nouveaux arts liés à l'évolution technologique ont accru la proximité des artistes avec la technique, faisant parfois d'eux des inventeurs de nouveaux procédés, et les amenant à dialoguer régulièrement avec des ingénieurs et techniciens dont, il y a peu, ils se sentaient bien peu proches.

Les nouvelles industries ont permis aussi à la consommation culturelle de se massifier³⁸. La démocratisation culturelle, entendue comme mise à disposition du plus grand nombre des formes consacrées de la culture savante, est ainsi

³⁸ En 1992, en France on évalue à 116 millions le nombre d'entrées au cinéma et à 4 milliards le nombre de visions de films à la télévision (Benhamou, 1996, p. 64).

susceptible d’être mieux servie par les industries culturelles que par les pratiques subventionnées par la puissance publique³⁹.

Pour les artistes, cette évolution est lourde de conséquences. Outre le fait qu’ils se sont appropriés à chaque fois les nouveaux moyens techniques offerts, qu’ils ont investi en nombre les nouvelles formes d’art et été conduits à fréquenter régulièrement pour les nécessités de leur travail managers et ingénieurs, ils ont aussi pu toucher des publics sans cesse croissants et accéder à des niveaux de notoriété inégalés. Par le biais des droits d’auteurs qui ont évolué en même temps que les innovations technologiques, quoique avec retard, ils ont vu de nouvelles sources de revenus⁴⁰ et des débouchés énormes en termes d’emploi s’ouvrir.

Les populations artistiques, largement sous la poussée des industries culturelles, ont en effet notablement augmenté, de façon moindre sur la longue période que la catégorie globale des “cadres et professions intellectuelles supérieures”⁴¹, mais de façon plus importante sur la période récente qui a vu à la fois la multiplication des chaînes de télévision et le développement de l’investissement public.

³⁹ D’après Augustin Girard (1978), “le progrès de la démocratisation et de la décentralisation est en train de se réaliser avec beaucoup plus d’ampleur par les produits industriels accessibles sur le marché qu’avec des “produits” subventionnés par la puissance publique (...) D’ores et déjà le prêt d’un livre en bibliothèque coûte plus cher que le livre lui-même. Un film vu à la télévision coûte au spectateur mille fois moins cher qu’une place” (p. 598-9).

⁴⁰ Ainsi la loi de 1985 qui a ouvert de nouveaux droits en particulier sur la copie privée audiovisuelle et sonore (taxe sur les cassettes vierges) aurait engendré une manne financière de 900 millions annuels (Le monde, 8 Sept 97, Serge Vincent, Président de “Protection des ayants droits”).

⁴¹ La catégorie des “cadres et professions intellectuelles supérieures” est tirée vers le haut avant tout par la sous-catégorie des “professeurs et professions scientifiques” (+ 464% entre 1967 et 1990 ; le sous-groupe des “professeurs agrégés et certifiés” déjà le plus nombreux de cette sous-catégorie en 1982 avec 158444 pers. a lui-même augmenté de plus de 90% pour atteindre 301 397 pers en 1990) et par la sous-catégorie des “ingénieurs et cadres techniques” (+ 267% entre 1967 et 1990).

Tableau 14. : Évolution de la catégorie des “ Professions de l’information, des arts et des spectacles ” (en milliers)⁴²

Catégories	R.P. 1962	R.P. 1975	R.P. 1982	Evol. 1967-82	R.P. 1982	R.P. 1990	Evol. 82-90	Evol. 1967-90
Cadres et professions intellectuelles supérieures (ayant un emploi) □	887 □	1529 □	1857 □	+109% (pop active : + 14%)	1860	2603	+40% (pop active : + 4%)	+193 % (pop active : + 16%)
Dont “ Professions de l’information, des arts et des spectacles ” □	59 □	88 □	106 □	+ 89% □	103 □	152 □	+47% □	+ 157% □

Si les populations artistiques sont séparées des populations de l’information, on aboutit même pour les premières entre 1982 et 1990 à une croissance plus élevée de 53,7% (Menger, 1995).

Pour sa part la consommation culturelle augmente lentement en grande masse⁴³, certains éléments étant même en régression comme la fréquentation des cinémas et le nombre de gros lecteurs (plus de 25 livres par an). Mais si l’évolution globale est marquée par une certaine inertie, on remarque cependant que les populations classiquement grandes consommatrices de produits culturels, et notamment des plus proches de l’avant-garde (frange cultivée des cadres et professions intellectuelles), sont en croissance⁴⁴, de même que le nombre des étudiants⁴⁵. Même si globalement les effectifs nouveaux de ces catégories consomment moins que les fractions plus anciennes, on assiste à l’augmentation progressive du nombre des personnes susceptibles d’être intéressées par les recherches d’avant-garde. Ce phénomène, couplé à l’accroissement continu du nombre des pairs (c’est-à-dire des artistes eux-mêmes supposés être le seul public contemporain des créations), et à la politique systématique de reconnaissance des innovations menée par l’Etat depuis les années Lang, est un facteur important de transformation de l’expérience des artistes d’avant-garde, qui sont aussi parmi tous ceux de leur profession les plus en mesure de déployer la critique artiste du management.

⁴² Les chiffres issus des recensements antérieurs à 1982, travaillant avec une autre nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles, sont difficiles à comparer aux données plus récentes. Néanmoins il existe des documents de passage comme Insee (1987) que nous avons utilisé pour construire ce tableau. “R.P.” signifie “Recensement de la Population”.

⁴³ Cf. les enquêtes du Ministère de la Culture (1990) sur les pratiques culturelles des Français qui informent sur leur évolution depuis 1973.

⁴⁴ + 464% entre 1967 et 1990 pour la catégorie “Professeurs et professions scientifiques”.

⁴⁵ Les étudiants relevant du Ministère de l’enseignement supérieur étaient 125.025 en 1949, 326.311 en 1963, 615.326 en 1969, 1.236.934 en 1991 et 1.403.827 en 1993 (Source : Quid 95).

Le public de l'avant-garde est de moins en moins étroit et l'avant-garde elle-même n'est plus ignorée par la puissance publique qui l'encourage et la consacre dans l'actualité avant même que le temps ne fasse son œuvre. Moulin (1992) a montré que la hiérarchie des mérites donnée par les musées embrayait sur le marché international de l'art et que le label public contribuait à donner de la valeur économique aux œuvres. Voici dès lors que les conservateurs de musées, en théorie producteurs des classements selon la valeur artistique, se retrouvent partie liée avec les marchands dans l'élaboration des classements économiques. Même les formes d'art "conçues pour les musées" des années 60 et 70, de format invendable ou trouvant leur mode d'existence dans l'événement et l'exposition temporaire, ont été récupérées par le marché de l'art une fois le label qualitatif donné par les conservateurs. En sens contraire, les conservateurs s'efforcent d'acquérir les œuvres des peintres bien cotés sur les marchés. Cette situation a d'ailleurs fourni l'argument du livre de Rochlitz (1994) "Subversion et subvention"⁴⁶.

Certes, les conservateurs et les organisateurs d'expositions d'art contemporain travaillent pour un public réduit par rapport à celui des impressionnistes mais l'artiste est reconnu, son public s'étend et ses revenus sont meilleurs. Le décalage offre-demande s'est amenuisé atténuant par-là même la plainte potentielle, ce qui n'est pas forcément un mal⁴⁷ mais qui diminue la volonté critique⁴⁸, au moment même où il est également devenu de plus en plus difficile à une majorité d'artistes d'ignorer la dimension économique de leur activité. Les écrivains, suivis par les peintres sur chevalet, sont sans doute les seuls aujourd'hui à pratiquer un art peu coûteux, le cinéma représentant l'extrême opposé⁴⁹. De nouvelles formes d'art, plus onéreuses, se sont développées et les arts anciens ont renchéri. Dans le secteur du spectacle vivant, par exemple, les effets de la loi de Baumol⁵⁰ ont contribué à

⁴⁶ "A la différence des époques prémodernes, qui soumettaient l'artiste à la censure de leurs mécènes, à la différence aussi de l'époque moderne qui faisait de l'artiste émancipé et subversif la victime d'une société largement obtuse, l'époque contemporaine tente d'institutionnaliser la révolte et de faire coexister la subversion et la subvention" (Rochlitz, 1994, p.19).

⁴⁷ Avec Rochlitz (1994, p. 183), soulignons : "En soi, la disparition du "suicidé de la société" serait plutôt une bonne chose. La méconnaissance de l'art par ses contemporains et le sacrifice consécutif des artistes sont une situation que personne ne peut en principe souhaiter."

⁴⁸ De même les responsables des orchestres étudiés pourvus des subsides de la collectivité se montraient peu enclins à la critique.

⁴⁹Le coût médian des films de cinéma français est de 18,5 millions de francs en 1992 contre 10,9 millions en 1986 (source : CNC ; Benhamou, 1996, p. 73).

⁵⁰Selon le modèle de "croissance déséquilibrée" de Baumol (1967), appliqué par Baumol & Bowen (1965, 1966) au secteur artistique, le secteur "non progressif" de l'économie, qui est celui où les gains de productivité sont faibles, pâtit de l'augmentation de ces mêmes gains dans le secteur progressif, lesquels conduisent à un renchérissement général des salaires, si bien que les coûts de production du secteur non progressif, sont en constante augmentation. Si les consommateurs n'acceptent pas de payer sans arrêt plus cher ses productions, celles-ci sont conduites à disparaître sauf si une subvention publique vient combler ce que Baumol nomme "l'income gap". Mais celui-ci est appelé à s'accroître sans arrêt selon le principe de la "fatalité des coûts" ou de la "maladie des coûts". Voir Leroy (1992) et Benhamou (1996, p. 30-31) pour une discussion de cette loi

augmenter considérablement les coûts des productions si bien que celui-ci a aujourd'hui du mal à vivre uniquement de ses échanges marchands sans subvention⁵¹. Du fait des volumes financiers en jeu et de la complexité à gérer (multiplicité des personnes, complexité de la gestion des droits, multiplication des sources de rentabilisation avec les produits dérivés, activités annexes, etc.), les artistes doivent faire face à une obligation de gestion qui n'a jamais été aussi poussée et pour laquelle ils doivent s'entourer de personnel spécialisé s'ils veulent rester principalement des créateurs. Dès lors “le constat d'un “recouvrement du champ de l'esthétique par l'économie politique”, autrefois source de révolte, change de sens. Il est désormais un motif d'adaptation aux réalités de l'époque⁵²”.

Les évolutions économiques, sociales et politiques du champ culturel en accentuant la fréquentation et la compréhension par les artistes d'un management lui-même transformé, en leur fournissant malgré des inégalités marquantes les moyens de survivre soit directement, soit indirectement⁵³, en accroissant les possibilités de réussite (et donc aussi le nombre des candidats), en développant le public et les reconnaissances pour l'art le plus récent, amenuisent peu à peu la capacité d'émettre une critique.

Par ailleurs, dans ce nouveau contexte, les enjeux se sont déplacés et la formulation critique traditionnelle manque sa cible. La lutte de l'artiste contre les contraintes de production qu'on veut lui imposer n'a pas perdu son sens mais son impact, car le producteur dépend du distributeur et l'accès à la distribution est devenu un enjeu majeur. Les industries culturelles sont en effet toutes marquées par un effet entonnoir : en amont, des candidats-artistes en grande quantité dont seule une partie arrive à atteindre les entreprises productrices⁵⁴. Mais ensuite on rencontre encore une pléthore de producteurs dont seul un petit nombre sera distribué correctement. En effet si les moyens nécessaires pour devenir producteur sont relativement réduits, il est en revanche très difficile de s'improviser distributeur compte tenu de l'étendue du territoire à couvrir, des moyens de stockage et de la logistique nécessaire. On sait qu'un facteur-clé de la survie d'un

économique qui a été plusieurs fois vérifiée même si l'on ne sait si elle est responsable majoritairement ou partiellement des déficits.

⁵¹ “Entre 1960 et 1990, l'aide de l'Etat a plus que quadruplé en volume pour les théâtres nationaux et elle a été multipliée par huit pour les Centres Dramatiques Nationaux. L'aide des collectivités locales s'est aussi accrue pour représenter en 1990 près de 15 % des subventions. Les cinq théâtres nationaux (Odéon, Comédie française, Chaillot, la Colline, Théâtre National de Strasbourg) comptent sur l'Etat pour couvrir 80 % de leur budget. (...) Les théâtres privés (moins d'une cinquantaine, presque tous en région parisienne) et les compagnies indépendantes (500 à 600) perçoivent aussi des aides.” (Benhamou, 1996, p. 33)

⁵² Rochlitz (1994), p. 177

⁵³ Une des formes d'aide publique classique est d'offrir des postes d'enseignants aux artistes ; or dans la situation actuelle les besoins sont croissants compte tenu du développement des pratiques amateurs (Donnat, 1996).

⁵⁴ “Sur la quantité de manuscrits que reçoit un éditeur par la poste, jusqu'à 4000 pour une grande maison, moins de 5% sont publiés ” (Benhamou, 1996, p. 64)

petit éditeur consiste à se faire diffuser et distribuer par l'une des grandes centrales qui dominent le marché (Boin & Bouvaist, 1989). La situation est la même pour le disque et le cinéma. De nombreux producteurs produisent ainsi quantité de films, disques et livres mais font face à une filière aval très concentrée⁵⁵ tenue par quelques distributeurs dépendant des gros producteurs qui dominent en partie par ce biais le marché (Benhamou, 1996). Pourtant, les petits éditeurs, qui ne représentent que 0,5% du chiffre d'affaires de l'édition, produisent le quart des titres et un nombre encore plus important des nouveautés (Boin & Bouvaist, 1989). Et il serait injuste d'imputer la faiblesse de leurs performances commerciales à la qualité médiocre de ce qu'elles produisent. Elles ne bénéficient tout simplement pas des mêmes chances d'accès au marché.

Les marchés des biens culturels se caractérisent pour les consommateurs par une très grande incertitude sur la qualité des biens liée à la grande quantité de nouveautés⁵⁶ et de produits tous différents. Un choix rationnel supposerait de s'informer sur chacun, ce qui est proprement impossible et très coûteux. Dès lors le consommateur est bien obligé de se fier au label, à la publicité, aux critiques, à la présence plus ou moins importante en magasin. Parallèlement les grandes entreprises pour limiter leurs risques ont pris le contrôle de la distribution pour que leurs produits soient mieux placés que les autres et investissent en lancement des sommes de plus en plus élevées pour focaliser l'attention sur quelques titres. Ces pratiques contribuent à concentrer de plus en plus les ventes sur quelques produits phares et à réduire leur durée de vie (Benhamou, 1996), car un gros lancement chasse l'autre. Dans ce contexte le petit producteur est bien mal armé, d'autant plus que dès que l'une de ses "découvertes" a percé, elle est courtisée par les majors qui lui offrent une meilleure visibilité et la route vers la consécration. Elle le quitte alors ou bien il se fait lui-même racheter.

C'est ainsi que la contrainte est plus forte sur la visibilité des productions artistiques, toutes n'ayant pas des chances égales, que sur la production elle-même, et que la critique artiste devrait en priorité porter sur un accès égal au marché de leurs producteurs, avec lesquels ils devraient faire cause commune. Ceci explique d'ailleurs que les producteurs eux-mêmes, qui constituent la majorité de ceux que nous avons rencontrés (éditeurs, producteurs audiovisuels) aient repris si facilement à leur compte la critique artiste du management car finalement ils sont en première ligne quant aux effets néfastes du "management" des grandes maisons. Dans ce contexte, les mesures publiques destinées à maintenir une distribution plurielle et les aides aux petits producteurs ne sont pas le signe d'une alliance de l'État avec le capital mais une mesure qui favorise aussi la création. Le système des quotas en télévision oblige les chaînes à entretenir des producteurs français. Le système de l'office dans l'édition, souvent critiqué car il oblige les

⁵⁵ Le Diberger (1986) a attiré aussi l'attention sur les dangers pour la création d'une domination par l'aval des filières culturelles industrielles.

⁵⁶ En 1994, l'édition a produit 21472 nouveautés (Benhamou, 1996, p. 65), ce qui même en tenant compte des premières parutions en poche de titres déjà existants en grand format, représente un volume impossible à connaître. Et à chaque rentrée, les sorties de romans se comptent par centaines.

libraires à payer des livres qu'ils reçoivent d'office même s'ils peuvent ensuite les retourner et est utilisé par certains éditeurs en difficultés pour avoir de la trésorerie facilement, reste le seul moyen pour certains titres d'apparaître en librairie.

La difficulté à faire porter la critique, au-delà des producteurs, sur les modes de distribution s'accompagne d'une incapacité à déceler les effets de l'accroissement du nombre des candidats sur le processus de sélection conduisant à la reconnaissance artistique⁵⁷. En aval, dans la distribution, la sélection dans une multitude donne, nous l'avons vu, la prééminence à quelques œuvres qui ont la chance d'être portées par un label reconnu, de faire l'objet d'importants efforts de lancement ou d'être repérées par la critique. En amont, les producteurs eux-mêmes, ayant plus que jamais l'embarras du choix mais ni le temps, ni l'argent de s'informer sur tout et de faire travailler, peut être à fonds perdus, les talents prometteurs, font confiance aux réputations et aux signes de reconnaissance déjà donnés, ce qui restreint toujours plus la possibilité pour un créateur isolé, loin des réseaux, d'être tout simplement "découvert". Du fait du nombre, c'est tout au long de l'entonnoir que la sélection se fait arbitraire. Dès lors concentrer la critique sur les contraintes qui s'exercent au moment même de la création sur l'artiste déjà sélectionné paraît bien dérisoire, et occulte la situation de ceux qui ne parviennent pas à franchir les barrières de la sélection amont et aval. Cette faiblesse critique a partie liée avec les puissances marchandes en accréditant l'idée que désormais les bons artistes sont ceux qui ont du succès. Aujourd'hui comme au XIX^{ème} siècle, si l'on considère que l'argent et la visibilité ne sont pas les bons critères pour juger de l'art, il importe de sauvegarder la possibilité de se revendiquer artiste alors que l'on n'a pas été sélectionné et de ne pas disqualifier comme "ratés" ceux qui réfugient leur dignité dans la dissociation évaluative entre la réussite et la qualité artistique qui était à la source même de la critique artiste.

Un autre objet de lutte pertinent des artistes dans le nouveau contexte est évidemment celui de leurs droits, c'est-à-dire à la fois de leur rémunération mais aussi du respect des créations qu'ils ont réalisées. Car chaque apparition d'un nouveau support met leurs droits en danger, ainsi que chaque nouveau dispositif de diffusion. Mais sur ce point, malgré de fortes difficultés à s'organiser pour mener des actions communes⁵⁸, les artistes sont plus dynamiques car il ne s'agit pas comme avec les processus de sélection d'un effet de second rang sur leur condition mais d'un effet immédiat sur ceux qui ont déjà accédé à une certaine forme de

⁵⁷ Les artistes sélectionnés ne seront pas seulement les seuls reconnus, mais bien souvent aussi les seuls existants, puisque les autres n'auront pas d'œuvre tout simplement. Leur possibilité de travailler leur art est réduite par le fait de devoir gagner leur vie par ailleurs et de manquer de temps dans les cas les plus favorables de l'écriture ou de la peinture qui nécessitent peu de capitaux, par l'impossibilité de travailler avec d'autres permettant de progresser pour les arts collectifs ou d'accéder aux conseils de ceux qui sauront révéler leur talent. Au final, le piège agit comme prophétie auto-réalisante puisqu'au terme d'une certaine période d'exclusion le non-sélectionné risque bel et bien aussi d'être moins bon.

⁵⁸ Voir par exemple Pasquier (1995) sur les difficultés des scénaristes de télévision.

reconnaissance. L'appel de Massa paru récemment réclamant que la communauté des auteurs soit consultée systématiquement sur la question de leurs droits et refusant toute compétence sur le sujet aux instances mondiales commerciales (par opposition à l'Unesco ou à l'OMPI, Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle) montre que les artistes ne restent pas inactifs⁵⁹.

Ainsi la transformation des conditions socio-économiques du champ artistique aboutit à un double résultat : d'une part les artistes sont moins tentés qu'auparavant d'émettre la critique artiste du management ; d'autre part celle-ci dans sa forme traditionnelle ne porte pas le coup à l'endroit où il serait le plus efficace. Elle fait obstacle à l'alliance durable des artistes avec les producteurs et les marchands dont ils dépendent pour conquérir une plus grande égalité d'accès aux consommateurs, comme à la possibilité pour un non-sélectionné de sauvegarder sa qualité d'artiste. Pour finir nous soulignerons que la représentation de l'art et des artistes issue de l'époque romantique est en crise depuis au moins deux décennies et que le point d'appui critique et l'autorité morale qu'elle conférait sont de ce fait de moins en moins solides. Comme le dit Schaeffer (1992, p. 17) "la théorie spéculative est usée jusqu'à la trame".

4. La crise de la représentation romantique de l'art et des artistes

La représentation romantique s'est vue interpellée surtout dans la deuxième moitié du XXème siècle par les travaux d'un certain nombre de théoriciens et de philosophes, qui ne visaient pas forcément l'art au premier chef mais ont eu des répercussions sur la manière de le penser, et par les artistes eux-mêmes, aussi bien dans leurs œuvres que dans la réflexion qu'ils mènent sur leur pratique, sans qu'il faille voir dans cette convergence une relation causale ni l'éliminer tout à fait. Un certain nombre d'éléments fondateurs de la critique artiste du management ont été ainsi revisités ou soumis à réexamen.

La notion de création pour commencer a été l'objet de fortes remises en cause. On en a dénoncé l'usage mythifiant à forte connotation théologique qui faisait de l'artiste une sorte de Dieu créant "ex nihilo" et sacralisait son rôle et ses œuvres où l'Être était censé se révéler ; on a critiqué aussi le caractère obscur et flou de concepts corollaires (inspiration, créativité...). La tradition marxiste a préféré à la notion de création celle de production et a mis l'accent sur le travail qui préside à l'œuvre d'art aux dépens de l'inspiration⁶⁰. Les théories cognitives, parmi les

⁵⁹ Paru dans Le Monde des livres, 7 Nov 1997

⁶⁰ Un bon exemple de la position marxiste sur le sujet est offert par Wolff (1981) : "La mystification qu'il y a à voir le travail artistique comme quelque chose de supérieur et de différent de toutes les autres formes de travail peut être combattue en montrant que toutes les formes de travail sont (potentiellement) créatives de la même façon (...) Le travail effectué par les artistes, les musiciens et les écrivains n'étant pas encore intégré dans des relations capitalistes et affecté par la domination du marché, devient la forme idéale de la production parce qu'il apparaît libre là où les

différentes théories de la créativité actuellement disponibles, s'opposent à des conceptions plus "inspirées" de la création⁶¹. Perkins (1981), qui co-dirige un projet de recherche de Harvard consacré aux facultés cognitives des scientifiques et des artistes, pense qu'il n'y a rien de particulier dans la créativité, qu'elle s'appuie sur des processus cognitifs habituels comme reconnaître, raisonner et comprendre. Les travaux en psychologie cognitive montrent par exemple que le hasard ne peut favoriser qu'un esprit bien préparé ou, autrement dit, que la créativité implique un travail difficile et laborieux⁶².

Bien des artistes contemporains partagent également cette vision de l'art. Ils insistent sur les douleurs et la souffrance de la création et se refusent à considérer leur travail comme le jaillissement spontané de l'inspiration⁶³.

D'autres ont révélé dans la création la mise en œuvre d'un processus social de production. Les travaux qui développent cette conception, principalement de sociologues s'intéressant aux arts et à la culture, aboutissent à dénier à l'artiste sa "centralité" en montrant que même le travail artistique le plus individuel nécessite l'intervention et l'influence d'une multitude d'acteurs. Ils insistent sur la dimension collective de la création et sur les jeux sociaux qui y sont à l'œuvre.

Le travail de Becker par exemple (1983, 1988) part de la mise en évidence de la dimension éminemment collective de la création artistique. Il distingue différents acteurs : ceux qui conçoivent l'idée de l'œuvre (par exemple les compositeurs et

autres productions ne le sont pas. La similarité potentielle entre les deux activités -l'art et le travail- a été perdue, au moment même où le second était réduit à sa forme aliénée." (p. 13, 17-18)

⁶¹ Parmi les conceptions "inspirées", citons d'après Henry (1991) : la grâce (qui renvoie à l'idée d'un don des dieux, et à la figure du génie : l'accent est mis sur l'intuition créative, l'illumination de la trouvaille) ; l'accident (les grandes découvertes seraient le fait d'un accident) ; l'association (les grandes inventions se feraient en appliquant des procédures issues d'un domaine dans un autre) ; la personnalité (les grands créateurs posséderaient des traits de personnalité les distinguant du commun des mortels).

⁶² "Weisburg (1986) montre que la plupart des génies supposés comme Freud, Picasso ou Darwin étaient en fait des travailleurs infatigables et extrêmement productifs. Sur la base d'une étude des réalisations d'individus exceptionnels dans des domaines variés incluant Mozart et de grands joueurs d'échecs, Hayes (1989) conclut qu'au moins 10 ans d'intense préparation étaient nécessaires pour réaliser ces contributions remarquables. La logique de la position cognitive est qu'une pensée approfondie dans un domaine pendant une longue période permet au "découvreur" d'être suffisamment informé pour remarquer les anomalies qui seront peut-être significatives." (Henry, 1991, p. 4-5).

⁶³ Par exemple : "Or, aujourd'hui, la pire et la plus méprisante condamnation qu'une certaine critique sache formuler sur un livre, c'est : "ouvrage laborieusement fabriqué". Deux mots qui valent leur pesant d'or, ou plutôt de sottise... En ce qui me concerne, en tout cas, mes romans sont, je ne crains pas de le dire, très laborieusement fabriqués. Mais oui : leur fabrication me demande beaucoup de labeur !" (Claude Simon, 1977, p. 33-34).

" Vous écrivez péniblement trois pages en une journée, cinq au maximum, dix parfois ! Mais relisez, réécrivez encore et encore... et il en reste à peine la moitié ! C'est quelque chose que vous construisez très lentement et le résultat final est si loin de tous vos efforts. Cette discipline de fer... J'adore ça ! Je ne crois pas au mythe de l'écrivain, saisi par l'inspiration qui aligne cent pages de génie... Connerie ! (...) je ne me considère pas comme un écrivain doué. Encore moins comme un artiste."(John Irving, 1993, p. 80).

les auteurs dramatiques), ceux qui l'exécutent (musiciens ou acteurs), ceux qui fournissent le matériel (les fabricants d'instruments de musique), et ceux qui forment le public (amateurs de théâtre, critiques,...). Or, "L'usage veut que l'on n'attribue la responsabilité de l'œuvre qu'à quelques-uns ou même à un seul de ces acteurs : "l'artiste". Sociologiquement, il serait pourtant plus opératoire et plus exact d'envisager l'œuvre comme étant la création collective de tous ceux qui y ont collaboré.⁶⁴" Et H.S. Becker ramène la totalité des phénomènes qui apparaissent dans les mondes de l'art à des questions de coopération, qu'il s'agisse de la désignation de qui est l'artiste, de l'attribution de réputation ou de la mesure de la valeur esthétique des œuvres : tout est produit par les mondes de l'art et ne doit pas être attribué à quelque dimension transcendante des œuvres ou des artistes.

La théorie de P. Bourdieu considère aussi que la constitution en œuvre d'art résulte de l'action et de l'intervention d'une multitude d'acteurs. Le champ culturel est un champ de lutte pour la consécration de certains artistes et de leurs œuvres qui a pour caractéristique de produire des biens symboliques, distincts de simples objets fabriqués parce qu'ils sont en quelque sorte investis d'une aura, d'un pouvoir magique. P. Bourdieu identifie ainsi un continuum allant de biens à faible contenu symbolique, pour lesquels seule la transformation matérielle est réellement importante, aux œuvres d'art pour lesquelles la transformation matérielle se trouve "réduite au minimum par rapport à la part de transformation proprement symbolique, celle qu'opère l'imposition d'une signature de peintre ou d'une griffe de couturier (ou, sur un autre mode, l'attribution d'un expert).⁶⁵" Selon cette conception, une œuvre d'art ne reçoit de valeur (comme les biens et services religieux, amulettes ou sacrements divers) que parce qu'il existe une croyance collective en la valeur de cette œuvre. C'est pourquoi P. Bourdieu attribue aux champs culturels la capacité de produire de la croyance. "Le principe de l'efficacité des actes de consécration réside dans le champ lui-même et rien ne serait plus vain que de chercher l'origine du pouvoir "créateur", cette sorte de mana ou de charisme ineffable, inlassablement célébré par la tradition, ailleurs que dans cet espace de jeu qui s'est progressivement institué, c'est-à-dire dans le système des relations objectives qui le constituent, dans les luttes dont il est le lieu et dans la forme spécifique de croyance qui s'y engendre.⁶⁶"

⁶⁴ Becker (1988), p. 405. Cette conception de la création débouche sur la notion-clé d'H.S. Becker : celle des mondes de l'art. "Les œuvres d'art ne représentent pas la production d'auteurs isolés, d'"artistes" qui possèdent un don exceptionnel. Elles constituent bien plutôt la production commune de toutes les personnes qui coopèrent suivant les conventions caractéristiques d'un monde de l'art afin de donner naissance à des œuvres de cette nature. Les artistes forment dans un monde de l'art un sous-groupe de participants qui, de l'avis général, possèdent un don particulier, apportent par conséquent une contribution indispensable et irremplaçable et, par-là, font de l'œuvre commune une œuvre art." (p. 54)

⁶⁵ Bourdieu (1992) p. 244

⁶⁶ Bourdieu (1992), p. 240. Et la caractéristique-clé des champs culturels qui permet de réaliser cette production magique, ou production de valeur symbolique, est *l'illusio*. "C'est une propriété très générale des champs que la compétition pour l'enjeu y dissimule la collusion à propos des principes mêmes du jeu. La lutte pour le monopole de la légitimité contribue au renforcement de la

Au-delà des travaux de H.S. Becker et de P. Bourdieu, que nous avons pris comme exemples, c'est presque la totalité de la sociologie de l'art qui ne cesse de revenir sur les déterminations sociales des œuvres et des créateurs, de montrer que l'"artiste", autrefois conçu comme simple artisan, est une invention moderne, de défendre l'idée selon laquelle l'aura conférée aux œuvres n'est que mystification, de souligner les routines et conventions du travail artistique, etc.⁶⁷

A travers le réexamen du concept de création, il est porté atteinte à la définition romantique de l'artiste. Avec la psychologie cognitive lui est déniée toute prétention d'être au-dessus des autres au nom de sa différence. Avec les travaux de la sociologie de la culture, sa part dans la création se voit réduite, il doit se contenter d'être co-auteur, ou co-producteur.

Les différents structuralismes d'une manière générale ont abouti à contester la notion d'auteur, comme toutes les formes que peut prendre le "sujet", en faisant du sujet humain l'élément d'une structure objective (linguistique, mentale, sociale, etc.) "dont l'étude scientifique fait s'évanouir les illusions métaphysiques cherchant dans le sujet humain comme tel la raison des phénomènes dont il est le simple lieu⁶⁸".

Foucault (1969) passera de la notion d'auteur à celle de fonction-auteur pour montrer comment celle-ci opère dans la classification des textes (rassemblement autour d'un nom d'auteur) et leur analyse (cohérence supposée de l'œuvre d'un auteur), comment elle permet d'exclure certains discours et de faire signifier des textes les uns par rapport aux autres, comment elle est contingente dans le temps et selon les disciplines. Il invitait à "un renversement de l'idée traditionnelle d'auteur. Nous avons coutume de dire (...) que l'auteur est l'instance créatrice jaillissante d'une œuvre où il dépose, avec une infinie richesse et générosité, un monde inépuisable de significations. Nous sommes accoutumés à penser que l'auteur est si différent de tous les autres hommes, tellement transcendant à tous les langages, qu'aussitôt qu'il parle le sens prolifère et prolifère indéfiniment. La vérité est tout autre : l'auteur n'est pas une source indéfinie de significations qui viendraient combler l'œuvre, l'auteur ne précède pas les œuvres ; il est un certain

légitimité au nom de laquelle elle est menée (...) Ayant ainsi porté à jour l'effet le mieux caché de cette collusion invisible, c'est-à-dire la production et la reproduction permanente de l'illusio, adhésion collective au jeu qui est à la fois cause et effet de l'existence du jeu, on peut mettre en suspens l'idéologie charismatique de la "création" qui est l'expression visible de cette croyance tacite qui constitue sans doute le principal obstacle à une science rigoureuse de la production de la valeur des biens culturels." (p. 240)

⁶⁷Parmi les livraisons récentes, citons l'article de DeNora (1995) : "A mon avis le succès de Beethoven et sa réputation de "grand" compositeur ne peuvent être compris que comme le résultat de l'interaction entre ses efforts artistiques et des intérêts de certains réseaux sociaux, avec les transformations des conventions concernant la manière d'écouter la musique et des critères esthétiques, les innovations dans le discours et la culture matérielle de la vie musicale à la fin du XVIIIème siècle et les tâches parfois très pratiques, souvent mondaines, accomplies par Beethoven et ses patrons aristocratiques." (p. 36).

⁶⁸ B. Bourgeois, "Création", in : Encyclopedia Universalis

principe fonctionnel par lequel, dans notre culture, on délimite, on exclut, on sélectionne : bref, le principe par lequel on entrave la libre circulation, la libre manipulation, la libre composition, décomposition, recomposition de la fiction.⁶⁹ Une autre caractéristique des discours porteurs de la fonction-auteur est d'être objets d'appropriation générant un ensemble de droits de propriété conformément au fonctionnement de la société individualiste et bourgeoise qui a promu cette fonction. Pour cette raison aussi, l'auteur est une production idéologique et un obstacle à la libre circulation.

Certains artistes souhaitèrent eux-mêmes la dissolution du sujet-créateur, la dépersonnalisation du geste artistique et s'attaquèrent de front au "mythe de l'artiste solitaire et génial". Ce sont par exemple dans les arts plastiques les œuvres collectives de BMTP (Buren, Mosset, Parmentier, Toroni) ou la tentative de faire participer tout un chacun à la fabrication de l'œuvre comme dans l'Atelier des Beaux-Arts en 1968. Comme le rappelle justement René Passeron, il fut souvent assez mal porté de se dire créateur. "Ainsi, depuis la dernière guerre, de New Dada (1950) aux artistes de la "performance", nombre de créateurs se sont niés comme tels. Cela pour un faisceau de raisons extérieures à la pratique de l'art : matérialisme et engagement politique (...), refus de tout pathétique à connotation religieuse, dégoût de ce que les circuits commerciaux font de l'art, fascination négative pour les grands ancêtres ("on ne peut plus peindre après Picasso"), persistance de l'esprit dadaïste et surréaliste, adoption de moyens technologiques de pointe en vue d'une production aléatoire, satisfaction esthétique devant les jeux de l'art stochastique, élargissement "sociologique" de la pratique artistique à des rituels publics, immersion dans le bain de la technoculture néopositiviste⁷⁰".

La représentation démiurgique de l'artiste est aussi dénoncée par le Nouveau Roman qui conteste le point de vue divin qu'était censé adopter le romancier pour décrire le monde et ses personnages et ramène l'auteur à une humanité plus ordinaire "Quel est ce narrateur omniscient, omniprésent, qui se place partout en même temps, qui voit en même temps l'endroit et l'envers des choses, qui suit en même temps les mouvements du visage et ceux de la conscience, qui connaît à la fois le présent, le passé et l'avenir de toute aventure ? Ça ne peut-être qu'un Dieu. C'est Dieu seul qui peut prétendre être objectif. Tandis que dans nos livres, au contraire, c'est un homme qui voit, qui sent, qui imagine, un homme situé dans l'espace et le temps, conditionné par ses passions, un homme comme vous et moi. Et le livre ne rapporte rien d'autre que son expérience, limitée, incertaine.⁷¹"

La notion d'œuvre n'en sort pas non plus indemne car on ne parle d'œuvre que là où l'on présuppose un auteur⁷² et la conception de la valeur de l'œuvre liée à la

⁶⁹ Foucault (1969), p. 811

⁷⁰ Passeron (1985), p. 150

⁷¹ Robbe-Grillet (1969), p. 149

⁷² "Si un individu n'était pas un auteur, est-ce qu'on pourrait dire que ce qu'il a écrit, ou dit, ce qu'il a laissé dans ses papiers, ce qu'on a pu rapporter de ses propos pourrait être appelé une "œuvre" ?" (Foucault, 1969)

singularité d'une personnalité vacille elle aussi. L'importance donnée à l'originalité et l'unicité de l'œuvre est contestée par les artistes eux-mêmes avec l'apparition des œuvres multiples ou réalisées en séries (Vasarely, Mouvement Fluxus, A. Warhol) et le détournement à usage artistique d'objets manufacturés (ready-made, pop art). L'œuvre est aussi atteinte dans le désir de durée qui s'inscrit profondément au cœur de l'entreprise artistique. Les artistes créent des œuvres éphémères, liées à l'utilisation de matériaux fragiles et périssables, ou ramenées à des événements, des interventions passagères ou des installations temporaires, dont ne pourront être conservées que des traces ou des ébauches (films, dessins, échantillons de tissu, photos, etc.) comme c'est le cas par exemple pour Christo. Avec l'art conceptuel est abolie toute présentation d'un objet ou d'un spectacle quelconque au profit de l'idée : la matérialité même de l'œuvre s'abolit.

Il est un dernier élément fondateur de la critique artiste que ce siècle a abondamment chahuté : l'opposition de l'artiste et du bourgeois. L'artiste tirait une partie de sa grandeur de la réalisation d'un art qui ne répondait pas au goût du pouvoir économique et politique et qui témoignait à la fois de son "avance" (avant-garde) sur le goût dominant qui finirait par le reconnaître et de sa liberté à l'égard des puissants. Son pouvoir spirituel qui lui permettait de contester les puissances matérielles, notamment dans la critique artiste, trouvait aussi à s'actualiser dans les œuvres elles-mêmes.

Mais dans un retournement aux allures tragiques, l'art d'avant-garde, qui s'était construit contre l'art bourgeois au XIX^{ème} siècle, s'est vu au XX^{ème} accusé, au nom du peuple, d'être "bourgeois" car élitiste et inaccessible au plus grand nombre et pourchassé par les totalitarismes qui renouaient quant à eux avec la facture de l'art bourgeois initial (académique, figuratif, réaliste...). Certains artistes eux-mêmes ont été sensibles à cette critique et ont voulu se rapprocher des masses. Dans les arts plastiques, les tentatives pour créer des multiples et des œuvres en série s'inscrivaient dans la volonté de démocratiser le marché de l'art (Block, 1996). Et de nos jours la reconnaissance par l'État des avant-gardes constitue une nouveauté historique qui fait des avant-gardes d'aujourd'hui le nouvel art officiel, prenant sous des formes nouvelles la place du système académique traditionnel définitivement balayé en 1968 (Moulin, 1992, p. 352). L'opposition aux "bourgeois" (aux détenteurs des pouvoirs économiques et politiques) est maintenant consommée, et la critique des puissances de l'argent passe bien plus aujourd'hui par le refus de "l'art de masse" ou de "l'art commercial" censé alimenter la machine capitaliste mais surtout considéré comme grossier, facile, manquant de "distinction", l'art élitiste reprenant à son compte la critique bourgeoise du peuple.

Après toutes ces expériences artistiques, ces déplacements de sens et ces remises en cause théoriques de la conception charismatique de l'art et des artistes, il est devenu bien difficile de parler au nom d'une "supériorité" spirituelle pour proférer la critique. Plus humble, l'engagement se pratique plutôt comme spectateur embarqué, témoin et signe des blessures d'une époque. Les œuvres sont plus

facilement conçues comme autant de traces, de signes et points de vue subjectifs sur le monde, que comme des voies d'accès à une vérité transcendante. L'artiste est un homme comme un autre ; sa création comme sa critique, et comme les actions de toute l'humanité, sont prises dans le jeu de déterminismes auxquels par nature il n'échappe pas plus qu'un autre. Dès lors, le doute s'insinue quant à l'autorité de sa critique et quant au fait qu'il pourrait s'exprimer au nom de vérités éternelles qu'il aurait mieux perçues que d'autres. La communauté des artistes et des hommes de lettres qui avait pris la place de l'Église dans l'exercice du pouvoir spirituel au cours du XIX^{ème} siècle (Bénichou, 1973) en a été à son tour en grande partie dépossédée.

Il faut cependant nous demander, comme l'a fait Walzer (1996) à propos de la critique sociale dont il éprouve en cette fin de siècle les difficultés⁷³, si la critique artiste est définitivement brisée ou si elle est susceptible d'être reconstruite à partir d'un noyau de résistance.

Conclusion : la critique artiste aujourd'hui

Il est dans la construction sociale et idéologique qui permettait la critique artiste du management un certain nombre d'éléments sur lesquels il n'est plus possible de s'appuyer et certains types de formulations qu'il n'est plus possible d'utiliser.

La position supérieure de l'artiste, détaché des enjeux de sa classe et de la soumission aux pouvoirs temporels, que lui accordait la représentation moderne de l'art lui permettait d'exprimer sa critique au nom de ce nouveau pouvoir spirituel qui lui était conféré. D'où la multitude des représentations d'un artiste exilé, isolé, détaché. De cette extériorité, il était censé tirer une profondeur et voir véritablement le monde tel qu'il est⁷⁴. Aujourd'hui la figure de l'artiste marginal,

⁷³ La position du critique social en cette fin de siècle, si l'on en croit Michaël Walzer, est bien difficile. Il doit faire face à la défaite et à la déception. Les opprimés qu'il a voulu aider "ne sont pas impatients d'accomplir la mission que le critique leur assigne. Les mouvements qu'ils créent, héroïques à leur origine, deviennent par la suite léthargiques, bureaucratiques, corruptibles. Les victoires qu'ils obtiennent sont incomplètes et faites de compromis ; et souvent ils ne gagnent pas. Si les masses peuvent se mobiliser, elles peuvent se démobiliser et se laisser dominer par des élites militantes qui agissent en leur nom - quoique aussi au nom du détachement, de la science et d'un faux universalisme. Dans le meilleur des cas, ni la libération nationale ni la révolution socialiste ne sont à la hauteur des normes du critique social ; et parfois les nouveaux régimes sont aussi mauvais que les anciens ; parfois ils sont bien pires." (Walzer 1996, p. 242) Les réactions furent diverses : cesser d'être un intellectuel critique et devenir un apologiste ; généraliser sa critique en soumettant le monde entier à sa critique ce qui n'est pas sans être teinté de misanthropie ; devenir un critique à petite échelle, ne parlant plus que pour ses pairs, ce qui le fait tendre à l'hermétisme et lui fait rater la vocation de la critique sociale. Dans tous les cas, la fin de siècle n'est pas brillante.

⁷⁴ Selon Walzer (1996), le mythe de la caverne de Platon est la matrice de toute représentation de l'activité critique. Le philosophe est celui qui est sorti de la caverne, qui a vu la vérité, et qui revient vers ses semblables pour dénoncer les apparences et les tourner vers la lumière. D'être sorti de la caverne confère au philosophe une extériorité par rapport à ce que voient ceux qui sont restés qui est le point d'appui de sa critique.

qui garde une certaine pertinence compte tenu des aléas de la sélection évoqués, n'est plus vraiment légitime et ne peut pratiquement plus être utilisée que de façon métaphorique pour renvoyer à l'exigence de liberté à l'égard des conventions qui reste au cœur du travail artistique. L'art contemporain est en effet dans les musées et les artistes, beaucoup plus nombreux qu'auparavant sont aussi pourvus de plus de subsides qu'ils n'en ont jamais eus tant de la part des pouvoirs publics que par l'intermédiaire de la gigantesque machine industrialo-culturelle qui s'est mise en place. Largement dépouillée des attributs économiques et sociaux de la marginalité, la figure de l'artiste reste cependant dotée d'une marginalité intérieure, d'une extériorité toute psychologique permettant de porter un autre regard sur les choses. On s'attend toujours à ce que la critique ait un coût et celle qui ne se traduit par aucune exclusion se trouve en partie désamorcée. Sa grandeur spirituelle attaquée, lui-même ramené au rang de simple témoin de son temps, de simple co-participant aux mondes de l'art, il ne peut plus exprimer une critique aussi vigoureuse ; elle s'incorpore dans le groupe des revendications, plaintes et dénonciations que la démocratie permet ; elle est ramenée à un point de vue parmi d'autres, dépourvue de la force d'antan.

Par ailleurs, les objets critiqués ont bien changé et les formules rhétoriques du passé ne sont plus utilisables. Le moule idéologique est à refondre. La figure du bourgeois riche mais inculte est en passe d'entrer dans les oubliettes de l'histoire sous l'effet de la reconversion scolaire du capital économique⁷⁵. Le management ne tue pas forcément l'art et on a vu qu'il s'était déployé en une multitude de pratiques cherchant toutes à préserver la spécificité de ce qui est géré. Loin de mutiler l'artiste et son œuvre, le voilà même aujourd'hui s'interrogeant sur la meilleure manière de favoriser l'innovation. Et quand la pratique artistique suppose chaque jour plus d'argent obtenu des pouvoirs publics ou des producteurs culturels, il devient difficile de montrer mépris et dédain pour celui-ci. La critique qui continue à s'attaquer au management devenu respectueux de la création et au producteur pourvoyeur des moyens nécessaires empêche de faire cause commune avec ce dernier pour obtenir le droit de vie dans les circuits de distribution comme de s'interroger sur les processus de sélection qui permettent à certains d'être produits et à d'autres non. Certes la tentation du producteur d'en passer par les exigences du distributeur et de faire pression sur l'artiste peut exister, mais ces autres luttes, qui manquent de partisans, sont tout aussi importantes car la garantie des droits vis à vis du producteur ne sert pas à grand chose quand l'œuvre ne peut pas être produite ou ne peut pas, une fois produite, atteindre son public.

Pour autant, la critique artiste du management n'a pas perdu selon nous sa raison d'être, mais seulement une grande part de son efficacité et de sa crédibilité. Comme le rappelle Walzer (1996), il reste le sens moral commun et il est toujours possible de repartir de l'indignation originelle pour reconstruire une critique qui s'applique aux formes actuelles de la société. Il nous semble ainsi que la critique

⁷⁵ Bourdieu, Boltanski, De Saint Martin (1975)

artiste du management attire l'attention sur des problèmes non résolus. Elle porte en elle une discussion sur la valeur des choses et oppose à la valeur marchande d'autres formes de valeurs que l'argent ne pourra jamais totaliser : valeur artistique, valeur esthétique, valeur intellectuelle, valeur culturelle pour Benjamin (1936). Elle attire l'attention sur l'existence d'activités non-rentables, incapables de survivre grâce au seul jeu du marché, auxquelles pourtant une valeur est reconnue⁷⁶. Elle sauvegarde de ce fait la possibilité d'une grandeur et d'une valeur pour les actes, les choses et les personnes non valorisés par le système économique. Elle fait s'interroger sur la transformation en marchandise de toutes les manifestations de l'humanité, elle pose la question de l'authenticité dans un monde de reproduction et de diffusion à grande échelle. De ce point de vue, les dernières évolutions du management méritent d'être questionnées. Certes il n'est plus question aujourd'hui de supprimer la création en appliquant au travail de tous les hommes des dispositifs tayloriens, mais au contraire de l'étudier pour la développer comme on le fait pour les relations de confiance et pour l'amitié ; mais jusqu'où peut aller cette volonté de codifier, de reproduire, de susciter, de mettre sous contrôle les manifestations les plus singulières de l'homme et quels risques fait-elle courir à la société ? L'art en lui-même s'oppose à ce projet de tout maîtriser par la science, chaque œuvre construisant un monde inépuisable bien qu'interrogeable par elle. Là réside l'acte de résistance de l'art à la société moderne le moins atteint par les évolutions des dernières décennies. Comme il y a deux siècles, les œuvres restent investies de la mission de manifester le désir d'un monde défiant l'analyse, enchanté et enchanteur.

⁷⁶ Etonnant, les médecins, les professionnels de la santé, les travailleurs sociaux et même les militaires s'accorderaient sur cette critique de la valeur marchande et sur cette mise en évidence de l'incapacité du marché à gérer toutes les activités. Mais ceux-ci n'ont quasiment jamais utilisé l'écart entre leur métier et les valeurs de la société moderne pour forger une critique portant au-delà de leur propre pratique professionnelle, à la différence des artistes.