

**Université Paris IX Dauphine
UFR Sciences des Organisations**

**Thèse pour l'obtention du titre de
Docteur es Sciences de Gestion**

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

**Sujet : LES MODES DE CONTRÔLE
DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES**

Tome 1/3

Directeur de Recherche : Monsieur le Professeur Raymond DANZIGER

Candidate : Eve CHIAPELLO

Jury :

M. Luc BOLTANSKI,	Directeur d'Etudes à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
M. Henri BOUQUIN,	Professeur à l'Université Paris IX Dauphine
M. Raymond DANZIGER	Professeur à l'Université Paris IX Dauphine
M. Alain DESREUMAUX,	Professeur à l'Université de Lille I
M. Bernard RAMANANTSOA,	Professeur au Groupe HEC

Année de la soutenance : 1994

"L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs."

Pour mes parents,
en remerciement de leur inépuisable affection.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mon Directeur de recherche, Monsieur Raymond Danziger pour ses encouragements et ses conseils judicieux. Je lui suis tout particulièrement reconnaissante d'avoir su m'orienter, de l'intérieur de mon projet, avec une empathie renouvelée.

Je remercie aussi en tant qu'institution le Groupe HEC, où j'enseigne le contrôle de gestion. On m'y a fait confiance et assuré des conditions favorables à l'accomplissement de cette thèse. Qu'en particulier Lionel Collins, coordinateur du département comptabilité-contrôle de gestion, trouve ici l'expression de ma gratitude.

Mes collègues du département comptabilité-contrôle de gestion m'ont soutenue et encouragée. Leur regard critique fut dynamisant et leur aide bienvenue. Je veux mentionner ici Mesdames et Messieurs Jean-Loup Ardoin, Michel Fiol, Michel Lebas, Hélène Löning, Véronique Malleret et Yvon Pesqueux. Des remerciements tout particuliers s'adressent à Monsieur Andreu Solé dont la vision stimulante m'a souvent permis de faire évoluer ce travail dans un sens plus proche de ce que je cherchais.

Au sein du Groupe HEC, ma reconnaissance s'adresse spécialement à Monsieur Bernard Ramanantsoa qui s'est très tôt intéressé à mes recherches et dont l'attention renouvelée fut une source constante de courage et d'enrichissements.

A l'université Paris-Dauphine, mes remerciements vont à Messieurs Bernard Colasse et Claude Le Pen qui ont manifesté un intérêt précoce pour mon projet, à l'équipe du Crefige dont les séminaires annuels furent une source de progrès, et à Monsieur Henri Bouquin qui a accompagné de ses critiques bienveillantes la dernière phase de mon travail.

Je souhaite également exprimer la dette particulière que j'ai à l'égard de Monsieur Luc Boltanski de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, qui a assisté mes premiers pas de chercheuse en encadrant mes travaux de DEA et qui m'a fait aimer la recherche.

Par ailleurs ce travail n'aurait pu voir le jour sans la participation de tous ceux et celles qui m'ont accueillie et accordé du temps dans le cadre de mes enquêtes sur le terrain. La fréquentation assidue de leurs paroles au travers du texte de nos entretiens m'a permis de

mieux mesurer la confiance et l'ouverture dont ils ont fait preuve à mon égard. Je leur dois beaucoup des émotions et du plaisir que j'ai éprouvés dans la réalisation de ce travail.

Je ne peux non plus oublier mes deux lecteurs les plus assidus et les plus dévoués que sont Lydie, ma mère et Guy, mon mari. Leur intérêt et leur écoute permanents, notamment lors des phases d'écriture, furent d'un apport considérable et je leur dois d'avoir peu éprouvé la pénibilité de ces moments.

Enfin, je remercie Madame Jocelyne Diot qui a accepté de prendre en charge la réalisation matérielle de ce document. Sa compétence, son sens de la perfection et sa disponibilité à mes demandes m'ont libérée de bien des soucis et furent une aide des plus précieuses.

"On a le monde derrière soi et devant soi.
L'oeuvre accomplie est oeuvre à faire, car, le
temps de se retourner, elle a changé.
Tout est sans cesse à réinventer, à revoir,
travailler devient un plaisir".

(Eluard, *Picasso bon maître de la liberté*)

INTRODUCTION

Au sujet d'une représentation de l'"Inachevée" de Schubert...

1. *L'orchestre compte quatre hautboïstes. Ceux-ci n'ont rien à faire pendant de longs moments. Leur nombre pourrait être réduit et leur travail mieux réparti tout au long du concert.*
2. *Les douze violonistes jouent à l'unisson : un cas de prolifération de postes superflue. Leur nombre doit être réduit considérablement. Si l'on désire obtenir un volume sonore d'une certaine ampleur, on peut y parvenir au moyen d'amplificateurs électroniques.*
3. *La production de demi-tons -un raffinement superflu- exige trop de temps. Il serait souhaitable de les supprimer en relevant toutes les notes. On pourrait recourir aux services de débutants et dépendre beaucoup moins de spécialistes hautement qualifiés.*
4. *Nombre de passages sont répétés trop souvent. Il est superflu, par exemple, que les instruments à vent reprennent une mélodie déjà jouée par les violons. Après l'élimination de tous les passages inutiles, il serait parfaitement possible d'exécuter le concert en vingt minutes au lieu des deux heures nécessaires actuellement.*

Si l'auteur, Schubert, avait travaillé de façon plus rationnelle, il serait certainement parvenu à achever sa symphonie."

Cet apologue est sans doute l'un des plus connus de ceux qui s'intéressent à la gestion des organisations artistiques ¹. La leçon est facile à tirer : les règles de l'art n'ont rien à voir avec celles de l'organisation. A vouloir trop organiser les activités artistiques, on tue l'art. Plus largement, l'anecdote dénonce la dérive de l'art lorsque celui-ci cesse d'être à lui-même sa propre fin pour s'ouvrir à des considérations externes qui le poussent au compromis et à la décadence. C'est là la crainte majeure des artistes quand un spécialiste de l'organisation s'intéresse aux organisations artistiques et c'est cette préoccupation qui est à l'origine de notre thèse sur les modes de contrôle des organisations artistiques.

LE CONTROLE ET L'ART

On est dans une situation de contrôle lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un. Cette influence a pour résultat de réduire sa marge de liberté. Comme l'exprime Lebas (1980, p. 3) :

"Le processus de contrôle affecte le comportement en réduisant les degrés de liberté laissés à l'action des responsables. (...) Le contrôle s'exerce soit en

¹ La version que nous donnons ici est tirée de l'ouvrage de Dupin (1981, p. 144).

empêchant certaines actions appartenant au champ des possibles, (...) soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions." (traduit par nous).

Par la notion de contrôle, on exprime le fait que tous les comportements ne sont pas possibles et que certains sont plus fréquents que d'autres. C'est en ce sens que l'on peut dire que le contrôle est source d'ordre, l'ordre étant défini ici comme une réduction des possibles et l'observation de certaines régularités ². On conçoit alors que l'idée même de contrôle heurte les sensibilités artistiques soucieuses de conserver la liberté de créer et qu'il est difficilement acceptable pour un créateur de soumettre son art à une loi qu'il ne s'est pas donnée lui-même.

Le contrôle et la création artistique sont donc *a priori* pareils à l'eau et au feu, dangereux l'un pour l'autre ; trop de contrôle peut tuer la création ; trop de liberté créatrice peut faire voler en éclats l'ordre que nourrit le contrôle. L'image bien connue de l'artiste marginal et contestataire, dangereux pour l'ordre social, se retrouve ici.

LE CONTROLE ET LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES

Nous nous limiterons dans cette thèse à l'étude des phénomènes de contrôle à l'oeuvre dans les organisations et non dans la totalité de la société. Il s'agit de l'un des thèmes majeurs des études organisationnelles et nombreux sont ceux qui considèrent que la question du contrôle prend une importance toute particulière dans les organisations. Comme le dit Scott (1992, p. 301),

"Ceci explique sans doute pourquoi tant de sujets discutés en relation avec les organisations sont reliés plus ou moins directement au thème du contrôle. Prenons la peine de considérer la liste suivante : administration, autorité, automatisation, limites, bureaucratisation, centralisation, contrats, coordination, règles de décision, discipline, évaluation, formalisation, hiérarchie, incitations, intégration, règles, sanctions, socialisation, supervision ³. Voici quelques-uns des instruments et manifestations spécifiques du contrôle." (traduit par nous).

Au sein des organisations artistiques, la confrontation des principes apparemment antinomiques de l'art et du contrôle donne à penser que ces structures sont des mélanges instables qui les mènent soit à la mort, soit à la perversion du projet artistique qu'elles portent. Pourtant, des organisations artistiques survivent, prouvant que la pérennité est possible sans remettre en cause l'essentiel du projet artistique initial, que l'alliance paradoxale est réalisable et même féconde. Cette thèse porte sur les modes de contrôle à l'oeuvre dans ces

² "L'ordre est perçu, par nous, en termes de régularité et d'attribution. Il permet de configurer des choses, de les assembler, de trouver son chemin, d'éprouver une consistance et une continuité, de réduire l'insécurité, de faciliter ou de procéder à des réglages de comportements." (Probst, 1994, p. 13).

³ Dans la version originale anglophone, l'ordre d'énumération est alphabétique.

organisations particulières : quelles sont leurs spécificités ? Quels sont les problèmes de contrôle particuliers qui se posent dans ce contexte ? Le contrôle risque-t-il vraiment de tuer l'art ? Telles sont quelques-unes des questions qui ont guidé cette recherche.

QUELLES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ?

Parmi toutes les organisations artistiques, nous nous sommes intéressée à celles qui vivent la situation la plus extrême par rapport à notre problème, c'est-à-dire celles qui ont un contact direct avec des artistes vivants et qui tirent leur industrie des créations qu'ils effectuent.

Nous allons peu à peu préciser cette reconnaissance des organisations qui sont l'objet de notre travail. Tout d'abord nous avons tenu à parler d'organisations artistiques et non d'organisations culturelles. Le terme de culture est profondément polysémique, pouvant être synonyme selon les contextes et les époques, de civilisation, de génie national, de système de communication, de système de comportements..., ou dans son acception la plus restreinte, de "culture cultivée" au sens de Morin (1969, 1984). Voici comment celui-ci présente la culture cultivée :

"Le savoir qui la constitue est celui des humanités aux racines gréco-latines ; il est de caractère littéraire-artistique. (...) Ces humanités constituent de fait un savoir humanistique (s'intéressant avant tout au sort de l'homme dans le monde), terreau des divers humanismes. Si le savoir gréco-latin tombe progressivement en obsolescence, il est remplacé par un savoir essayiste, à la fois para-philosophique et para-scientifique, mais non spécialisé, c'est-à-dire se proposant comme celui des anciennes humanités, de pourvoir à la culture générale d'un "honnête homme". Le code constitutif de ce savoir est de nature simultanément cognitive et esthétique. Posséder ses humanités, ce n'est pas seulement connaître ce qui est dit sur la nature humaine par Montaigne, Pascal, La Rochefoucauld, etc., c'est aussi apprécier leur art de dire et pouvoir s'exprimer selon les statuts d'une langue littéraire subtilement identique à la langue normale et différente d'elle. (...) En même temps, cette culture cultivée assure et aménage une large et profonde esthétisation de la vie ; (...) elle affirme que la relation avec le Beau est une vérité profonde de l'existence (...) La culture cultivée apparaît comme une sorte de sur-culture quintessenciée, le suc le plus subtil que puisse produire la société." (Morin, 1984, p. 353-55).

L'art fait partie de la culture cultivée mais celle-ci est plus large pour embrasser, selon la conception héritée du XVIIIème siècle, l'ensemble de l'épanouissement des facultés intellectuelles et spirituelles des individus.

La conséquence la plus opérationnelle de notre focalisation sur les organisations artistiques, et non sur les organisations culturelles, est que, par exemple, les maisons d'édition publiant des essais ou des ouvrages scolaires ne nous intéresseront pas, alors que celles qui publient des

romans, des poèmes ou des pièces de théâtre retiendront notre attention. Par ailleurs, seuls les programmes à dimension artistique (fictions, musique) seront susceptibles d'entrer dans notre champ d'observation en ce qui concerne les radios et les télévisions, et non les jeux, les magazines d'information, les documentaires ou les émissions pédagogiques. De même, nous excluons la quasi-totalité de la presse de notre domaine d'étude. Nous nous contenterons pour l'instant de cette première distinction rapidement décrite entre l'art et la culture.

Le Ministère français de la Culture, qui se préoccupa de mettre en place des outils statistiques d'observation de la culture, utilise une classification selon les modes d'expression artistique qui propose en fait une liste des arts possibles ; on retrouve ici en partie les classifications des muses ⁴ ou des Beaux-Arts ⁵ (Cardona & Rouet, 1987, p. 181) :

1. Musique.
2. Lyrique et chorégraphique.
3. Art dramatique.
4. Arts plastiques.
5. Cinéma.
6. Audiovisuel.
7. Expression écrite.

Sous réserve que les catégories 6. et 7. soient restreintes aux usages artistiques de ces modes d'expression, nous nous satisferons dans l'immédiat de cette liste.

Les organisations artistiques ont donc pour vocation de travailler à partir ou avec du travail et des créations artistiques quels que soient les modes d'expression choisis ⁶.

Les organisations artistiques ne diffèrent pas seulement par les modes d'expression artistique qu'elles utilisent, elles se différencient aussi par l'usage qu'elles font des créations.

Pour décrire cette dimension le service des études et de la prospective du Ministère français de

⁴ Les neuf muses président aux arts libéraux selon la conception antique : Clio (histoire), Calliope (éloquence, poésie héroïque), Melpomène (tragédie), Thalie (comédie), Euterpe (musique), Terpsichore (danse), Erato (élégie), Polymnie (lyrisme), Uranie (astronomie). Comme on le voit nos "catégories spontanées" ont évolué depuis : les arts plastiques ont été introduits à la Renaissance alors qu'ils étaient autrefois cantonnés dans les arts mécaniques ; une séparation de l'art et de la science est intervenue faisant sortir de la liste l'histoire et l'astronomie ; de nouvelles formes artistiques ont été inventées (cinéma, bande dessinée, photographie...).

⁵ Les Beaux arts sont plus centrés sur la catégorie arts plastiques (peinture, sculpture, gravure) mais ils englobent l'architecture.

⁶ La liste des modes d'expression proposée par le Ministère français de la Culture est déjà longue et pourtant sujette à disputes (et l'architecture ? les arts de la mode ? les arts de la table ?). Nous verrons au chapitre 2, qui cherche à cerner notamment la notion d'art, comment comprendre cette question des frontières mouvantes et contestables entre ce qui est de l'art et ce qui n'en est pas.

la Culture a mis au point une classification fonctionnelle (Cardona & Rouet, 1987, p. 184) :

1. Production culturelle et communication
 - 1.1 Création
 - 1.2 Edition - Distribution
 - 1.3 Production de spectacles
 - 1.4 Programmation - Diffusion par la radio et la télévision
2. Animation
3. Formation - Enseignement
4. Conservation - Diffusion
5. Recherche
6. Administration

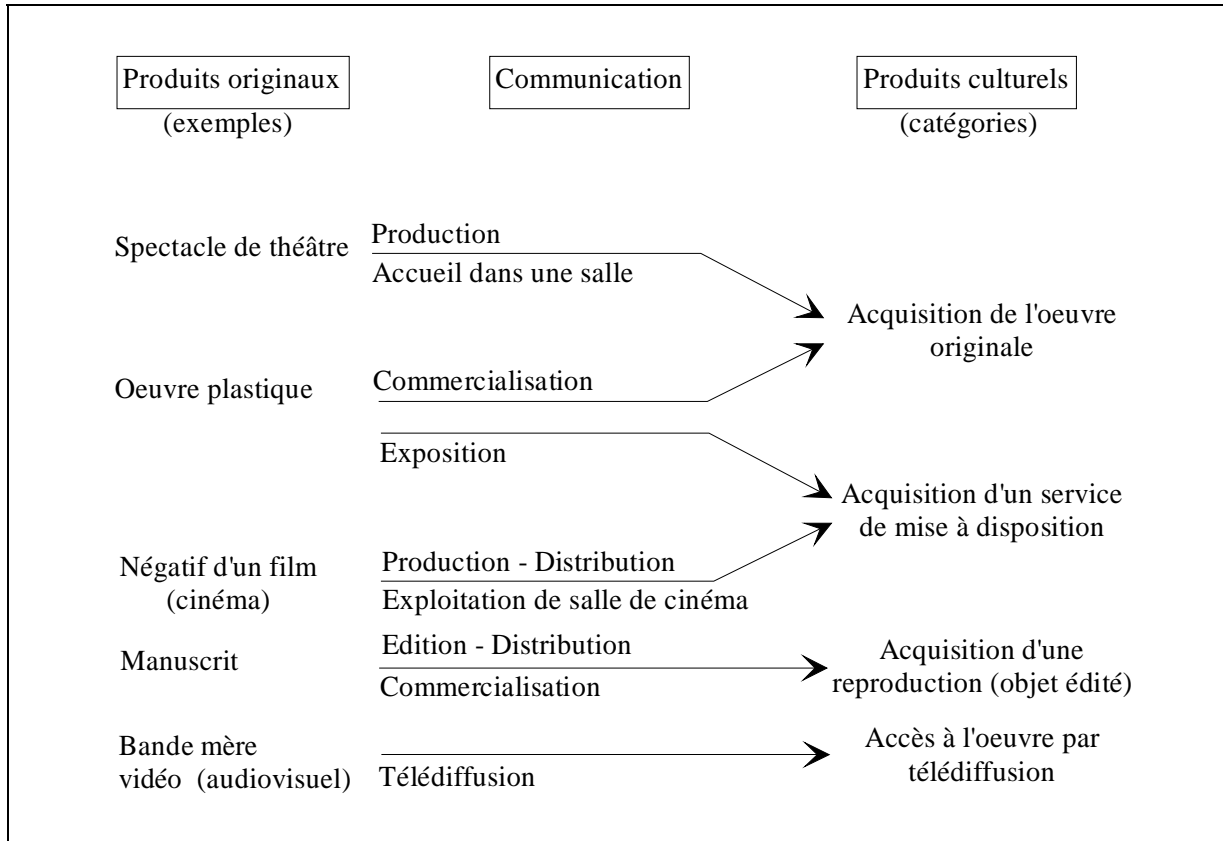
Les activités d'*animation* ont une vocation de pédagogie plus que de création, même si elles hébergent souvent les pratiques "amateurs". Elles cherchent avant tout à sensibiliser un public à un mode d'expression. Les activités d'*administration* sont par exemple les services culturels des collectivités locales. Les activités de *recherche* concernent la recherche faite sur l'art et non les recherches artistiques : elles touchent au travail des conservateurs de musées, des musicologues, etc.

Nous excluons de notre thèse toutes les organisations dont la vocation principale touche aux catégories 2. à 6. pour ne nous intéresser qu'à celles qui s'occupent de production et communication culturelles. Nous excluons ainsi les musées, les bibliothèques, les conservatoires et les écoles d'art, les services culturels et les monuments historiques. Les organisations de production et communication artistiques sont concernées par la naissance et la diffusion d'oeuvres nouvelles, non par leur conservation.

La sous-classification de la catégorie 1. proposée par le Ministère de la Culture cherche à prendre en compte les différents stades de la production artistique et les différents procédés de communication des oeuvres au public (par le spectacle, l'édition et la reproduction de biens, la diffusion audiovisuelle).

Le schéma suivant adapté de Lemaire (1987, p. 197) poursuit la même idée.

Figure 0.1. : Les modes de communication des oeuvres au public
(d'après Lemaire 1987, p. 197)



La phase de création aboutit aux produits originaux. Il existe ensuite d'autres étapes entre ces produits originaux et le public, et ces étapes sont différentes selon les produits artistiques. Mais un même mode d'expression artistique peut être communiqué sous diverses formes. Une oeuvre cinématographique peut être télédiffusée. Un concert de musique peut être enregistré et devenir disque (par édition-reproduction) puis diffusé sur un canal radiophonique.

C'est cette grande variété des situations et des possibles qu'ont souhaité représenter Cardona & Rouet (1987, p. 188) dans le tableau suivant.

*Tableau 0.1. : Diversité des situations de production culturelle
(repris de Cardona & Rouet, 1987, p. 188)*

Domaines Fonctions	Musique	Lyrique Chorégraphie	Art dramatique	Arts plastiques	Cinéma	Audiovisuel	Expression écrite
Création	X	X	X	X	X	X	X
Edition Distribution	X	X	X	X	X	X	X
Production de spectacle	X	X	X		X		
Programmation Diffusion radio et télévision	X	X	X		X	X	

Les organisations artistiques se positionnent à différents stades de la chaîne qui relie le créateur à son public. Rares sont celles qui ont intégré la totalité du processus : les théâtres qui hébergent la production puis les représentations de spectacles en sont un exemple. Les maisons d'édition en revanche sont en contact avec les écrivains mais n'abritent pas le travail de création ; elles ne sont pas non plus en contact avec les lecteurs qui s'adressent à d'autres organisations : les librairies et les bibliothèques. Les producteurs cinématographiques et audiovisuels hébergent la création mais ne sont pas en contact avec les consommateurs finaux.

Parmi toutes les organisations artistiques travaillant le long des chaînes créateurs-public, nous ne nous intéressons qu'à celles qui sont en relation directe avec les artistes. Ceci nous amène à exclure à nouveau les musées et les bibliothèques qui n'ont qu'une fonction de "détaillant" (nous les avons déjà exclus pour leur mission principale de conservation et non de production), les librairies et les magasins de disques. Nous excluons aussi les télévisions et les radios qui, par rapport à leur volume de diffusion, produisent très peu d'oeuvres de création. Cette production est plutôt le fait des producteurs audiovisuels pour la télévision et des maisons de disques pour la radio, même si Radio-France, avec ses deux orchestres, apparaît un peu comme l'exception confirmant la règle.

Il existe trois types d'organisations au contact de la création artistique :

- celles qui achètent des oeuvres qui ont été créées en-dehors d'elles : c'est le cas des galeries, des maisons d'édition et d'une grosse partie de l'activité des maisons de disques (Type I) ;

- celles qui sont constituées autour d'un groupe d'artistes plus ou moins permanent et consacrées à la réalisation des projets de ce groupe : c'est le cas des compagnies de danse, des orchestres et ensembles musicaux, plus rarement de compagnies théâtrales (la Comédie Française est l'une des rares troupes permanentes existant encore aujourd'hui). Entrent également dans ce groupe les structures fédérées, non plus autour d'un groupe de personnes, mais autour d'une personnalité artistique et là encore dédiées à la réalisation des projets de l'artiste en question (Type II) ;
- celles qui produisent des oeuvres en recrutant de façon ad-hoc et temporaire les artistes nécessaires à leur réalisation. La direction de ces organisations est assurée par un producteur qui fédère les artistes et qui finance la création : c'est le cas des producteurs cinématographiques et audiovisuels, de certains producteurs de spectacles vivants, d'une partie de l'activité des maisons de disques (Type III).

Ces trois types d'organisations présentent trois modes de relation entre les créateurs et les organisations. Dans le premier cas (Type I), la relation est une relation d'achat, l'artiste est extérieur et le mode d'expression artistique suppose un travail qui est souvent individuel (écrivain, plasticien) mais pas toujours (concert symphonique enregistré). Dans les deux autres cas (Types II et III), la relation est plutôt une relation de salariat ; l'artiste est intégré dans l'organisation de façon permanente ou temporaire ; la création a lieu à l'intérieur de l'organisation et suppose le plus souvent un travail collectif.

Nous avons enquêté pour cette thèse dans les trois genres de structures puisque nous avons étudié un producteur audiovisuel (Type III), cinq orchestres et ensembles musicaux (Type II) et quatre maisons d'édition de littérature générale (Type I).

La définition des organisations étudiées a été guidée constamment par le souci d'isoler les situations les plus extrêmes par rapport au conflit du contrôle et de la création artistique. Rappelons les différentes étapes de ce processus d'isolement :

- des organisations artistiques, et non des organisations culturelles ;
- des organisations s'occupant de production et communication artistiques positionnées sur tout ou partie de la chaîne reliant l'artiste à son public (et non des organisations ayant pour vocation l'animation, la formation, la conservation, la recherche ou l'administration culturelles) ;
- des organisations travaillant directement avec des artistes vivants, que ceux-ci travaillent à l'extérieur ou au sein des organisations. Nous en avons identifié de trois types.

Comme nous avons cherché à délimiter le champ des organisations artistiques étudiées, nous devons délimiter celui des modes de contrôle.

QUELS MODES DE CONTROLE ?

Le premier élément important à noter ici est que nous nous limitons dans ce travail aux contrôles et influences qui s'appliquent aux comportements de ceux qui travaillent dans ou pour l'organisation, ce qui est la façon la plus classique de voir le contrôle dans la littérature organisationnelle. Il faut pourtant reconnaître qu'il existe aussi des modes d'influence et de contrôle sur les clients de l'organisation (qui sont beaucoup étudiés par le marketing) mais qui n'entrent pas dans le champ de cette thèse même si ces modes de contrôle ont un impact évident sur l'équilibre économique des organisations.

De plus, parmi toutes les personnes qui travaillent dans ou pour l'organisation, nous nous préoccupons plus de celles qui produisent et qui contribuent à la production au sens large que de celles qui commercialisent cette production.

Cette double réduction du champ du contrôle revient en fait à focaliser notre réflexion sur les modes de contrôle de la production par opposition à la commercialisation. Nous justifions ce parti pris encore une fois par le fait que c'est selon nous au niveau de la production artistique que la confrontation des deux logiques du contrôle et de la création est la plus vive. Il est vrai que le marketing n'est pas toujours très bien perçu par les artistes mais, si l'on écoute ce qu'ils disent, ils craignent avant tout une rétroaction de la demande identifiée par le marketing sur leur travail. Cette rétroaction signifierait que le marché dicte leur production. Ils ne craignent pas l'utilisation de techniques sophistiquées de commercialisation s'ils sont convaincus que le marketing se cantonnera à ce stade. Toutes les disciplines du management ne sont en fait "dangereuses" que lorsqu'elles cherchent à donner d'autres critères à la production que ceux qui sont dictés par l'art lui-même.

Notre focalisation sur la production éclaire également le mode de représentation de l'organisation artistique adopté dans la figure 0.3. (section suivante). L'organisation y est en effet présentée sous la forme d'une boîte noire qui transforme des inputs en outputs et qui possède un input particulier : le travail artistique. C'est bien une image d'organisation productrice qui se révèle ici et non par exemple celle d'une entreprise cherchant à satisfaire des clients.

Bien que les modes de contrôle influencent de multiples aspects des comportements, nous limiterons à l'exploration des influences portant sur deux dimensions : les dimensions qualitative et économique. Aborder ces deux dimensions nous semble essentiel compte tenu des organisations que nous étudions pour lesquelles la qualité est clairement un facteur-clé de réussite y compris au niveau économique. C'est en tout cas l'un de nos partis pris de départ.

En ce qui concerne la dimension qualitative, nous chercherons à déterminer les influences favorisant la production d'oeuvres artistiques de qualité, sachant bien entendu que la définition de cette qualité dépend des situations et des critères d'évaluation utilisés : cherche-t-on à être innovant et en rupture par rapport à ce qui s'est déjà fait ? ou cherche-t-on plutôt à atteindre un certain niveau d'excellence au sein d'un corps de principes et de règles bien établis ? Cherche-t-on à séduire ses pairs ou plutôt le grand public ? Telles sont quelques-unes des questions qui orientent selon les cas la définition de la qualité artistique recherchée.

En ce qui concerne la dimension économique, qui est la plus souvent étudiée par la recherche sur le contrôle des organisations ⁷, nous chercherons à déterminer la façon dont les organisations artistiques prennent en charge la contrainte économique et orientent leur travail en fonction d'elle. Cela nous amènera notamment à étudier les systèmes d'information de contrôle de gestion mais aussi la nature des relations qu'entretiennent le responsable économique et le directeur artistique de l'organisation.

Les modes de contrôle qui nous intéressent sont donc l'ensemble des éléments (personnes, dispositifs, mécanismes, matériels...) susceptibles d'influencer les comportements des personnes qui travaillent dans ou pour l'organisation et qui ont un impact direct ou indirect sur la production artistique. L'analyse des influences exercées par les modes de contrôle se limitera par ailleurs à deux dimensions qui nous semblent prépondérantes dans le contexte qui est le nôtre : les dimensions qualitative et économique.

La définition du contrôle que nous avons adoptée comme mode d'influence créateur d'ordre est volontairement large : elle s'écarte en cela du modèle classique, que nous rappelons ci-dessous, tout en l'englobant. Les difficultés que posent les organisations artistiques aux modes de contrôle fondés sur ce modèle expliquent en effet que nous ayons voulu d'emblée faire la place à d'autres sources de contrôle.

On peut aborder la description de ce modèle classique par R.N. Anthony, à qui l'on doit l'un des premiers traités théoriques sur les systèmes de contrôle des organisations (Anthony, 1965). Il construit sa définition du contrôle comme processus sur l'analogie avec le thermostat.

"Le processus de contrôle comporte quatre étapes. La première est de spécifier un standard de performances. Ensuite, il faut mettre en place un moyen de mesurer ce qui se passe dans l'organisation et communiquer cette information à une unité de contrôle. Troisièmement, l'unité de contrôle compare cette information réelle

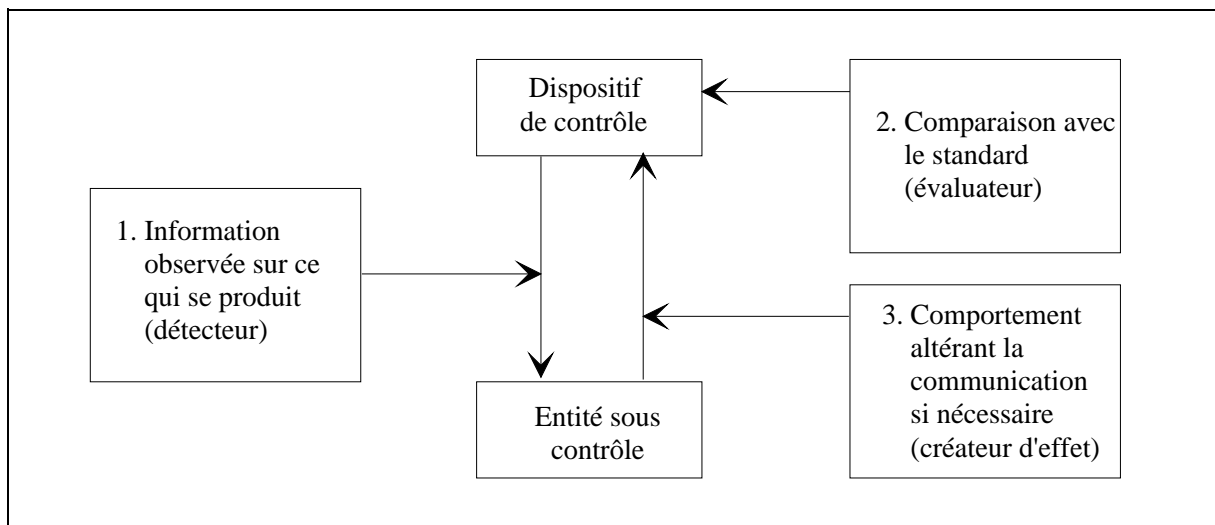
⁷ Bien que se développent depuis plusieurs années des travaux portant sur le contrôle de dimensions plus qualitatives de la vie des organisations, comme la dimension sociale ou la qualité des productions (Danziger, 1983, 1986).

avec le standard. Quatrièmement, si un écart est constaté, l'unité de contrôle ordonne qu'une action corrective soit entreprise. La direction est transmise comme une information en retour à l'entité. Cette étape est souvent appelée "feed-back" (...)

L'exemple le plus communément utilisé pour décrire ce processus est celui du thermostat. (...)" (Anthony, 1993, p. 13-14, souligné par nous).

R.N. Anthony présente le schéma suivant pour illustrer sa définition.

Figure 0.2. : Le processus de contrôle
(Anthony, 1993, p. 13)



Le processus ainsi décrit est fondé sur une cybernétique de la régulation et de l'équilibre et renvoie à un idéal mécaniste du contrôle ; ceci explique pourquoi nous appellerons ce modèle indifféremment le modèle cybernétique classique, le modèle classique, le modèle mécaniste ou le modèle "thermostatique". Bouquin (1991) le décrit quant à lui comme le modèle rationnel (p. 25) et identifie à l'intérieur du processus trois sous-processus ⁸ :

- un sous-processus de *finalisation*, en amont de l'action,
- un sous-processus de *pilotage*, en cours d'action,
- un sous-processus de *postévaluation*, après l'action.

⁸ L'apport de cette conceptualisation de Bouquin (1991) est de prendre en compte la totalité des processus en cause et non une partie seulement. "L'ambiguïté de la notion de contrôle ne provient pas d'un désaccord sur la nature de ce processus, mais du simple fait que les auteurs limitent parfois le contrôle au pilotage, ou à un aspect seulement du pilotage (le "feed-back"), l'action corrective, voire à la postévaluation." (p. 29).

L'un des principaux problèmes que pose le modèle classique du contrôle est qu'il nécessite que chaque sous-processus soit réalisable (Bouquin, 1991, p. 29s) ⁹ :

- la finalisation ne doit pas être défailante ;
- la performance finale ne doit pas être trop délicate à évaluer ou à lier à une responsabilité identifiée ;
- l'action corrective doit être possible à déterminer, ses effets doivent être assez bien connus et elle doit être confiée à une personne capable de la mettre en oeuvre.

Or nous verrons dès le chapitre 1, consacré aux spécificités des organisations artistiques, que les conditions d'exercice du modèle rationnel sont difficilement remplies dans les mondes de l'art : les objectifs sont flous, peu précis, laissant une large place à des jugements qualitatifs et subjectifs ; les phénomènes politiques sont développés ; les performances sont difficiles à évaluer et on connaît mal les processus de production de ces performances ce qui rend délicate toute intervention corrective.

Ce constat nous a donc incitée à ouvrir notre propre définition du contrôle, qui dépasse le modèle rationnel tout en l'intégrant, pour ne pas handicaper le repérage des modes de contrôle à l'oeuvre dans les organisations artistiques. En effet, elle rend possible la référence à des sources de contrôle non contenues dans le modèle "thermostatique". Nous aurons l'occasion au cours de la thèse de justifier plus largement cette définition et de prendre la mesure de l'évolution conceptuelle qu'elle implique.

Nous pouvons maintenant décomposer notre problématique d'ensemble en questions plus spécifiques.

LES DIFFERENTES QUESTIONS DE LA THESE

Le premier élément que nous souhaitons approfondir dans le cadre de cette thèse touche à la signification de **l'opposition apparente de l'art et du contrôle** :

- le contrôle peut-il vraiment tuer l'art, comme le craignent les artistes ?
- d'où vient cette crainte ? dans quels cas est-elle justifiée ?
- n'existe-t-il pas des modes de contrôle susceptibles non de tuer l'art mais de le servir ?

⁹ Par ailleurs, "à défaut de pouvoir mener pleinement les trois sous-processus du contrôle, il faut qu'une défaillance dans l'un d'eux puisse être compensée par un renforcement de l'un au moins des deux autres." (Bouquin, 1991, p. 30).

Il s'agit ici d'accéder à une compréhension en profondeur de l'opposition de logiques entre l'art et le contrôle. Cette première question de la thèse est un préalable à la construction d'une réflexion sur les modes de contrôle susceptibles d'être pertinents dans l'univers artistique. La compréhension en profondeur du conflit de logiques devrait également permettre d'ouvrir des pistes quant aux solutions de conciliation possibles.

Les autres questions de la thèse touchent spécifiquement à l'identification des modes de contrôle à l'oeuvre dans les organisations artistiques. Deux niveaux d'analyse sont apparus pertinents :

- celui du travail artistique,
- et celui de l'organisation dans son ensemble.

La question du contrôle du travail artistique permet de nous focaliser sur l'élément fondant la spécificité des organisations étudiées, c'est-à-dire la relation de l'organisation à des artistes vivants. Les personnes concernées par ce contrôle sont les artistes eux-mêmes ainsi que les responsables chargés par les organisations du contrôle de la qualité des productions. Notre postulat est en effet que la dimension d'analyse principale au niveau du travail artistique doit être la dimension qualitative, celle qui touche au contenu et à la définition même de ce qui est produit.

Plusieurs éléments justifient que nous privilégions la qualité sur l'économie au niveau du travail artistique :

- la question la plus sensible pour les artistes réside dans les influences touchant au contenu et à la définition des oeuvres. C'est sur ce point qu'ils sont les plus susceptibles. Le contrôle de l'économie de leur production ne leur pose des problèmes que dans la mesure où il rétroagit sur leur travail ;
- obtenir une production de qualité est sans doute plus difficile à réaliser que ne pas dépasser les budgets alloués. Le contrôle des budgets n'est en fait problématique que parce qu'il est susceptible d'orienter la qualité de la production. L'enjeu est donc pour toute organisation de maximiser cette qualité à investissement égal ;
- le facteur-clé de réussite d'une organisation artistique nous semble être la qualité des productions. C'est elle qui permet d'obtenir de surcroît des profits économiques. Dans ce monde en effet, un bon produit, même coûteux à court terme, est une source de progrès pour l'organisation : elle y gagne au minimum un succès d'estime, une plus grande légitimité et par là même l'accès à de nouvelles ressources.

La façon dont sont évalués les éditeurs dans les maisons d'édition montre bien par exemple que la dimension qualitative est souvent plus importante que l'économie :

"Dans les maisons plus littéraires, et surtout pour les éditeurs-auteurs, la capacité à attirer des auteurs à fort potentiel et à les garder est un aspect important de l'évaluation du travail. Bien souvent, on pardonnera à un éditeur un échec commercial s'il est compensé par un succès d'estime de la part des critiques." (Moati, 1992, p. 107).

Le fait que nous nous centrons sur la dimension qualitative au niveau du travail artistique ne signifie pas pour autant que nous oublions la dimension économique. Celle-ci est prise en compte au niveau de la troisième question de la thèse qui est celle du contrôle de l'organisation dans son ensemble.

Avec cette **question du contrôle des organisations** nous touchons au travail d'autres personnes que les artistes. Cette fois tout le personnel permanent est concerné. Si celui-ci inclut des artistes (organisations de type II), ceux-ci sont concernés. Sinon, seuls les représentants de la logique artistique, qui sont le plus souvent les directeurs artistiques, sont pris en compte avec l'ensemble des autres salariés. Nous opérons ici un centrage sur l'organisation alors qu'avec le contrôle du travail artistique, nous débordions de son cadre étroit pour nous intéresser au contrôle du travail de certains fournisseurs, à savoir les artistes pour les organisations de type I.

C'est également au niveau de l'organisation que se pose avec le plus d'acuité la question de la conciliation des logiques économique et artistique, et que nous étudions les modes de contrôle à visée principalement économique dont font partie les systèmes de contrôle de gestion.

Après avoir élucidé l'origine et l'ampleur de la dualité art-contrôle (première question de la thèse), nous nous centrerons donc sur deux questions touchant aux modes de contrôle à l'oeuvre, l'une portant sur le travail artistique, l'autre sur l'organisation dans son ensemble. L'identification des modes de contrôle pertinents sera donc menée à un double niveau.

Nous pouvons croiser ces deux niveaux de contrôle avec les trois types d'organisations qui sont l'objet de cette thèse (cf. typologie ci-dessus). Le tableau 0.2. ci-après illustre ce croisement à travers le cas particulier des organisations étudiées lors de notre travail empirique.

Tableau 0.2. : Les deux niveaux de contrôle et les trois types d'organisations artistiques

	Type I Travail artistique externe, souvent individuel, acheté par l'organisation	Type II Travail artistique interne, plutôt collectif. Organisation dédiée à un artiste ou groupe d'artistes	Type III Travail artistique interne, plutôt collectif, mais recrutements temporaires. Société de production
Exemples étudiés dans notre travail empirique	Quatre maisons d'édition de littérature générale.	Cinq orchestres symphoniques et ensembles musicaux.	Une société de production audiovisuelle.
<u>Premier niveau</u> Le travail artistique à contrôler Les protagonistes	Le travail d'écriture. L'écrivain. L'éditeur.	Le travail de répétition et de mise au point de l'interprétation musicale. Les concerts eux-mêmes. Le chef d'orchestre. Les musiciens.	Le travail de réalisation du film audiovisuel ou de la série. Le réalisateur. L'équipe du film ou de la série. Le producteur.
<u>Deuxième niveau</u> L'organisation à contrôler ¹⁰	La maison d'édition.	L'organisation orchestre (qui est le plus souvent constituée en association).	La maison de production qui produit plusieurs films. Le film lui-même (ou la série) éventuellement ¹¹ .

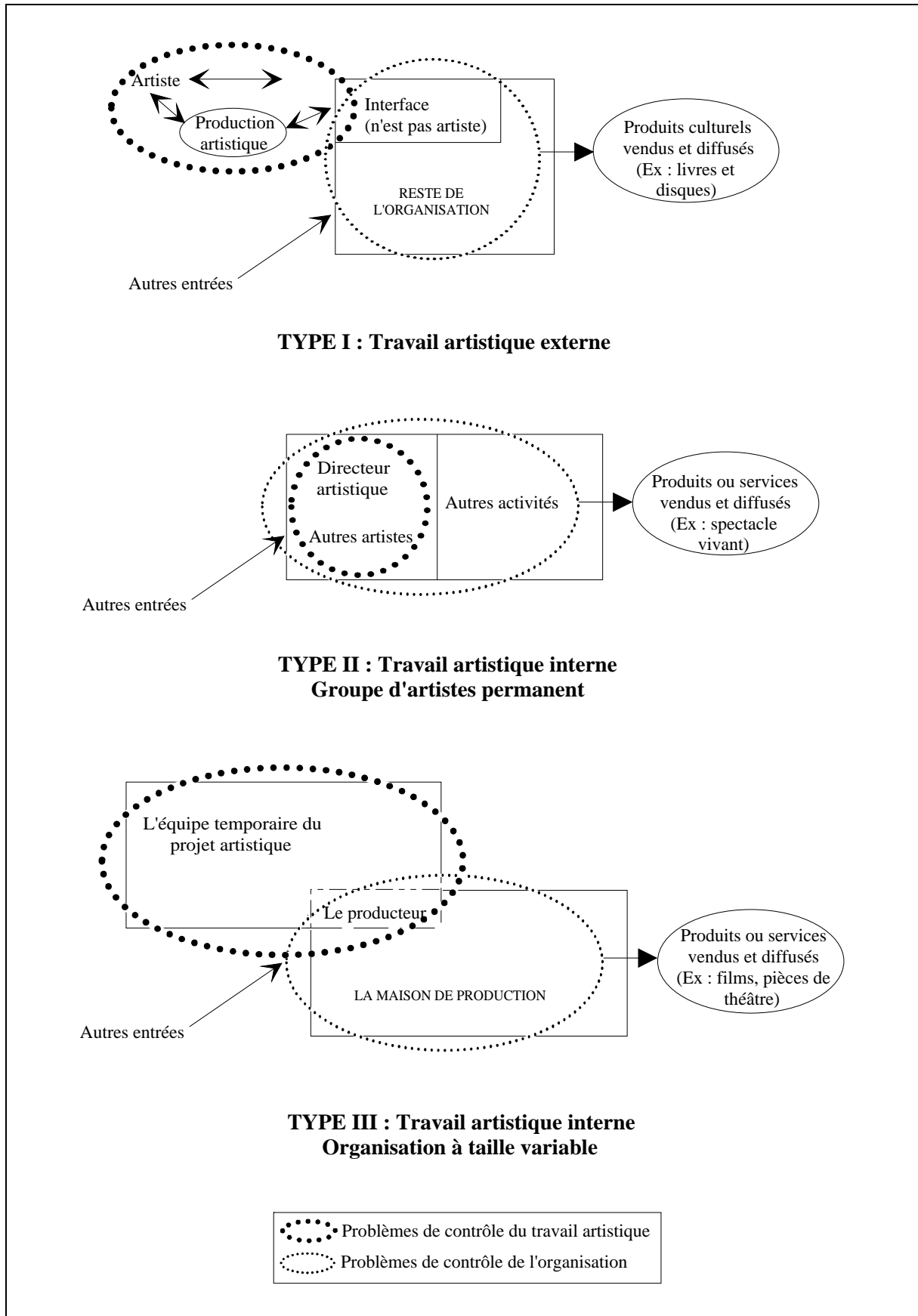
Les types I et II apparaissent en fait comme deux cas de figures totalement opposés : dans le type I, le travail artistique se fait en-dehors de l'organisation ; dans le type II, il se fait dans une organisation qui lui est dédiée. Le type III est intermédiaire car les artistes passent, travaillent dans l'organisation mais ne restent pas, ce qui donne à l'organisation une taille variable : elle s'agrandit temporairement le temps d'un projet puis se rétrécit à nouveau, se transformant ainsi perpétuellement.

Les schémas présentés dans la figure 0.3. permettent de considérer comment se pose la question des modes de contrôle aux deux niveaux du travail artistique et de l'organisation, selon les types d'organisations.

¹⁰ Nous utilisons en partie le droit pour définir les organisations : celles-ci sont vues comme ayant une existence différente des personnes qui les composent et la référence à un statut juridique est un bon moyen de les individualiser.

¹¹ En termes juridiques, la production d'un film génère parfois la création d'une société en participation (Evrard & al., 1993, p. 184). Il s'agit alors d'une organisation temporaire. Dans le cas étudié, la société de production produisant un grand nombre de films a une existence propre, ce qui n'est pas toujours le cas quand une société de production s'identifie à un homme et à un film.

Figure 0.3. : Schématisation des différents niveaux d'analyse des modes de contrôle selon les organisations



On remarque dans ces schémas que les deux niveaux de contrôle que nous avons identifiés sont plutôt dissociés dans le cas du travail artistique externe (Type I) et relativement imbriqués dans les cas de travail artistique interne (Types II et III) ¹².

L'identification de ces deux niveaux d'analyse se traduit par l'existence de deux chapitres distincts dans ce travail ; nous étudions d'abord le contrôle du travail artistique, puis le contrôle des organisations artistiques.

Nous sommes maintenant en mesure de présenter le plan de la thèse.

PRESENTATION DU PLAN DE LA THESE

La thèse est organisée en deux parties.

La **première partie** est consacrée à une revue de la littérature sur les différents éléments de notre problématique et comprend trois chapitres (chapitres 1 à 3).

Le chapitre 1 étudie les caractéristiques des organisations artistiques qui sont pertinentes pour notre étude des modes de contrôle ; nous y prenons la mesure des difficultés que posent les organisations artistiques aux modes de contrôle fondés sur le modèle cybernétique classique. Nous rendons compte également dans cette section de l'extrême diversité des situations possibles et montrons que la seule caractéristique qui est partagée par toutes les organisations est la proximité du travail artistique.

Le chapitre 2 cherche donc à mieux comprendre ce travail artistique et à en cerner les particularités qui auront une influence sur les modes de contrôle. La compréhension du travail artistique suppose en amont que nous comprenions mieux ce qu'est l'art et qui sont les artistes. Le chapitre 3 est consacré à l'étude du contrôle et à l'inventaire des modes de contrôle identifiés dans la littérature organisationnelle. Nous y étudions également les facteurs de contingence habituellement associés aux modes de contrôle et tirons de cet inventaire une liste des modes de contrôle les plus probables dans le contexte qui est le nôtre.

La **deuxième partie** est le coeur de notre travail et traite les trois questions soulevées dans le cadre de cette thèse. Elle comprend quatre chapitres (chapitres 4 à 7).

¹² Le niveau d'imbrication des problèmes de contrôle va souvent de pair avec l'enjeu financier associé à chaque création dans les différentes organisations. Dans les organisations de type I, les risques pris sur chaque produit sont assez limités et répartis sur la masse des produits. Dans les organisations de type II et III, l'organisation est beaucoup plus dépendante du succès ou de l'échec de chaque production.

Le chapitre 4 est un chapitre méthodologique qui présente notre travail empirique et les organisations étudiées.

Les chapitres 5 à 7 cherchent chacun à répondre à l'une des questions de la thèse.

Le chapitre 5 est justifié par la question "le contrôle peut-il tuer l'art ?". Nous cherchons à expliquer pourquoi les deux éléments semblent si antagonistes et discutons de l'importance à accorder à cette opposition apparente.

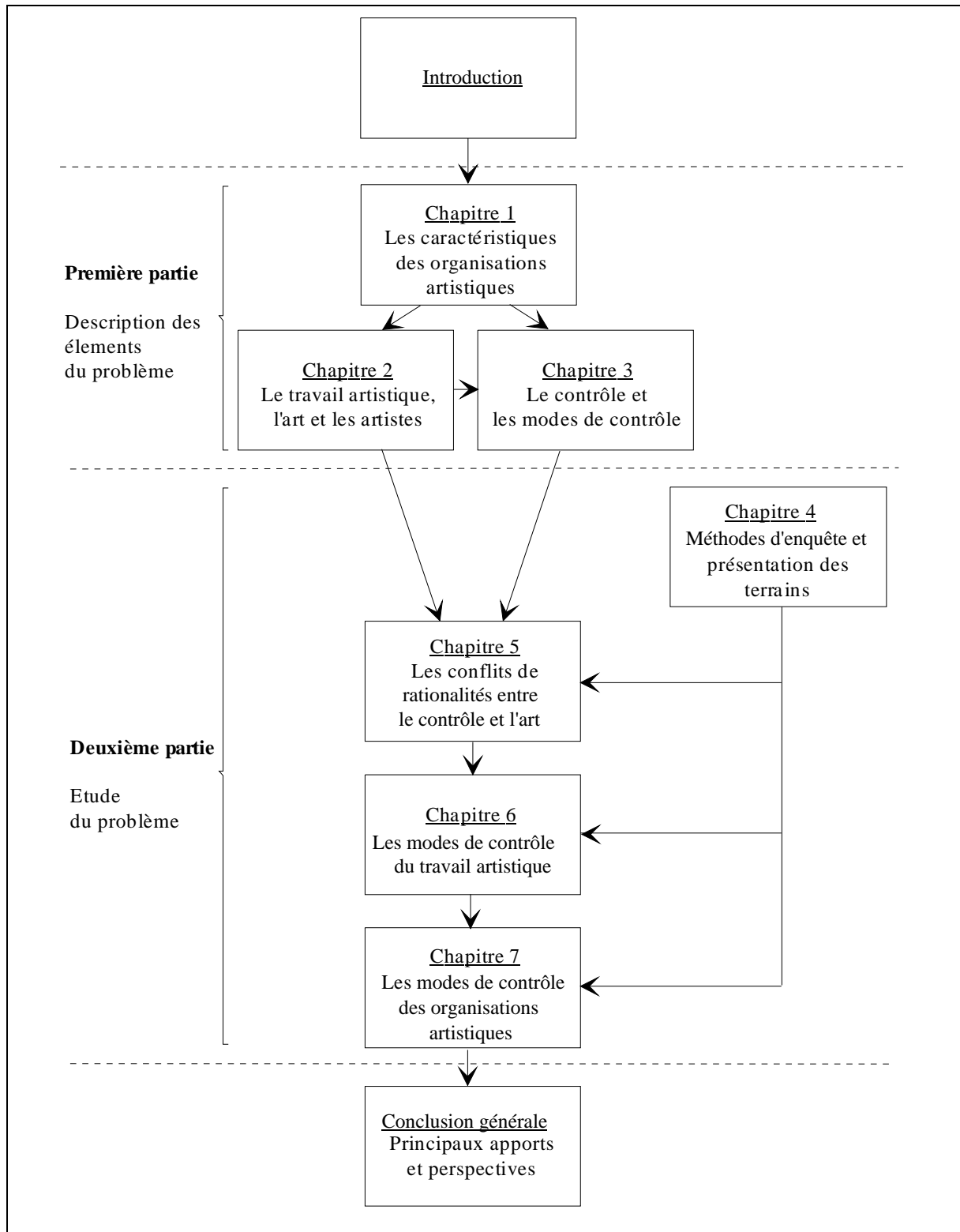
Le chapitre 6 traite de la question des modes de contrôle du travail artistique et le chapitre 7 des modes de contrôle des organisations artistiques, suivant notre séparation du problème en deux niveaux d'analyse.

Chacun de ces trois chapitres comprend une section théorique et une section empirique dans laquelle nous présentons les éléments de terrain qui éclairent, étayent ou mettent à mal la discussion théorique qui précède.

La conclusion de la thèse cherchera à en identifier les principaux apports et à mettre en perspective les réflexions des trois chapitres précédents.

La figure 0.4. ci-dessous schématise le plan de thèse en montrant les liens entre les différents chapitres.

Figure 0.4. : Schématisation du plan de thèse



PREMIERE PARTIE
DESCRIPTION DES ELEMENTS
DU PROBLEME

La première partie est consacrée à une revue de la littérature sur un certain nombre de points-clés de notre problématique alors que la deuxième partie alterne considérations théoriques et présentations d'éléments empiriques.

La première partie comprend trois chapitres.

Le **chapitre 1** (Les caractéristiques des organisations artistiques) prend comme point de départ la liste des spécificités des organisations artistiques identifiées par les auteurs en gestion s'intéressant au secteur culturel. Ces spécificités sont des caractéristiques à même de justifier une réflexion théorique spécialisée et une approche de gestion différenciée.

Le premier but du chapitre 1 est d'opérer un classement de ces spécificités afin d'identifier le plus grand commun dénominateur de toutes les organisations que nous étudions. Ce facteur commun regroupe en fait tous les éléments liés à la relation de l'organisation avec le travail artistique.

Le deuxième but du chapitre 1 est d'approfondir chacune des spécificités mentionnées par les auteurs en gestion pour étudier leur impact sur les modes de contrôle.

Le **chapitre 2** (Le travail artistique, l'art et les artistes) ne s'intéresse quant à lui qu'à la dimension artistique qui vient d'être identifiée comme le facteur commun aux organisations étudiées.

Nous essayons de cerner l'origine des spécificités liées à cette dimension ainsi que le fonctionnement sociologique des mondes de l'art dans lesquels naviguent nos organisations.

Il est important de comprendre ce qu'est l'art dans notre société, qui sont les artistes et quelles sont les règles de fonctionnement de leur monde pour être à même d'avoir une réflexion pertinente sur le contrôle du travail et des organisations artistiques.

Au terme des deux premiers chapitres, nous avons donc une vision approfondie et réfléchie de l'ensemble des caractéristiques des organisations artistiques à prendre en compte dans notre travail. Ces éléments sont utilisés dès le chapitre 3.

Le **chapitre 3** (Le contrôle et les modes de contrôle) poursuit un double but.

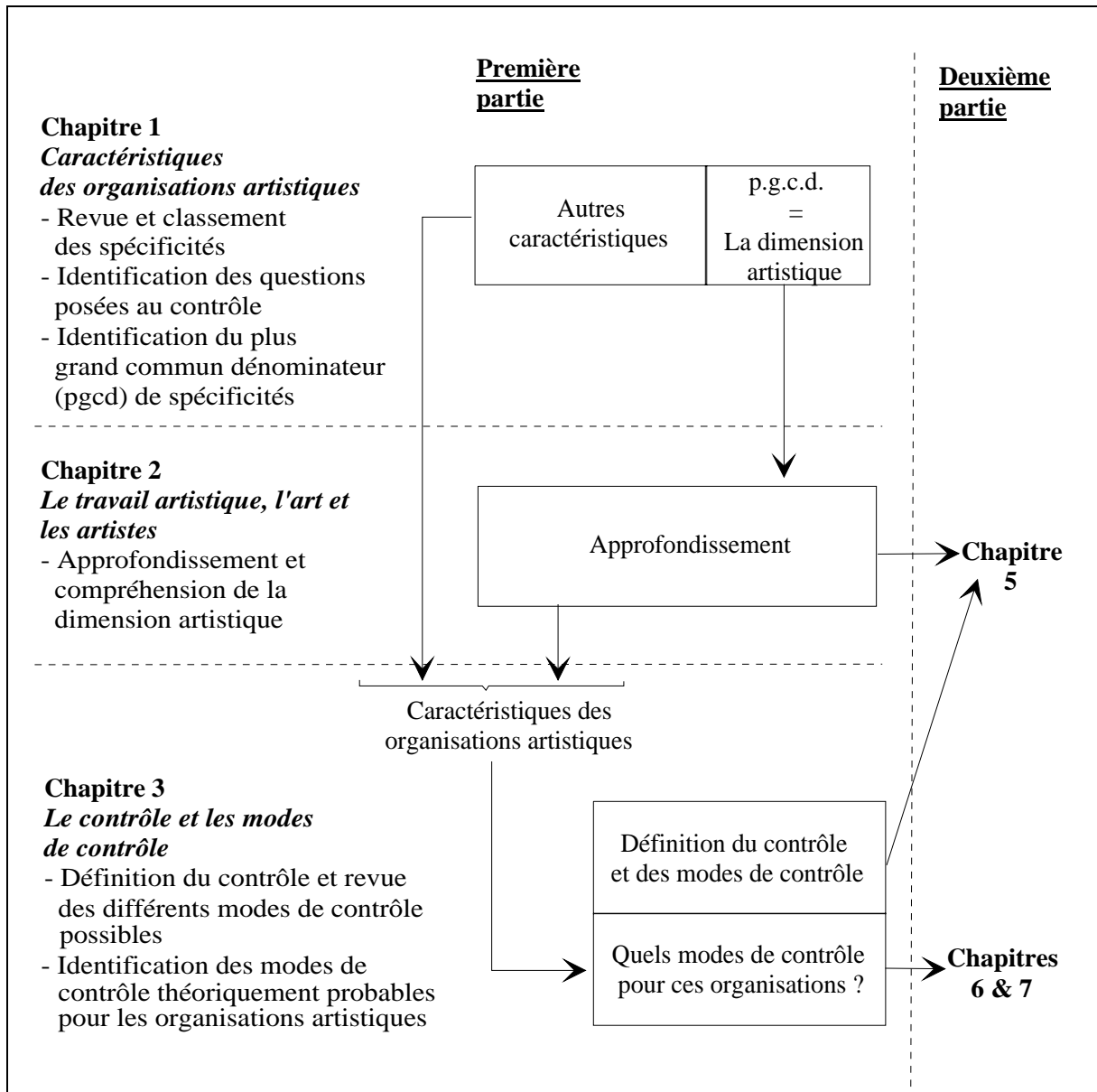
Le premier est d'approfondir notre conception du contrôle dans les organisations et de faire la revue des différents modes de contrôle possibles. Le rapprochement de cette étude du contrôle et de celle de la logique artistique menée au chapitre 2 sera au fondement du chapitre 5 de la seconde partie (les conflits de rationalités entre le contrôle et l'art).

Le second but du chapitre 3 est de rapprocher les caractéristiques identifiées aux chapitres 1 et 2 des facteurs de contingence expliquant les modes de contrôle recensés dans la littérature.

Ce travail nous permettra de préparer largement les réponses aux deux questions qui sous-tendent le chapitre 6 (quels sont les modes de contrôle du travail artistique ?) et le chapitre 7 (quels sont les modes de contrôle des organisations artistiques ?).

La figure suivante (figure 0.5.) schématise la démarche de la première partie de cette thèse.

Figure 0.5. : Schématisation de la première partie



CHAPITRE 1

Les caractéristiques des organisations artistiques

"Ce que nous allons tenter ici n'est rien moins que
la classification des constituants d'un chaos".

(Melville, Moby Dick)

Le premier objectif de ce chapitre est de faire la revue des travaux de recherche déjà menés à propos de la gestion des organisations artistiques. Ce recensement sera, d'une part, l'occasion de délimiter précisément notre objet par rapport à ceux étudiés par nos prédécesseurs et, d'autre part, une source extrêmement riche de réflexions éclairant notre propre problématique.

Le champ des organisations artistiques est un champ de recherche relativement récent dans le monde de la gestion. En fait, celui de la recherche en économie de la culture s'est structuré avant celui de la recherche en gestion et ses organes et manifestations ont servi de lieux d'accueil aux chercheurs en gestion. Il existe ainsi une "Association for cultural economics" qui édite le "Journal for cultural economics" et qui a organisé son premier congrès international en 1979 à Edimbourg. Le second eut lieu en 1982 à Maastricht et se tient depuis tous les deux ans, les années paires ¹. Les chercheurs en gestion commencent à peine à se structurer. Le premier congrès de gestion des arts s'est tenu à Montréal en 1991 et le principe d'un congrès bisannuel les années impaires, en alternance avec celui des économistes, est retenu. Ces manifestations sont l'occasion de remarquer que les chercheurs en gestion qui se sont le plus tôt intéressés au monde des arts sont des professeurs de marketing et de stratégie d'entreprise. Assez peu de travaux ont été réalisés spécifiquement sur les modes de gestion et d'organisation internes qui sont plutôt nos objets de référence. Les travaux portant sur les systèmes d'information de gestion, qui font partie des instruments de contrôle, sont encore plus récents (Corvellec, 1993 ; Turbide & Hoskin, 1993 ; Skaerbaeck, 1992 ; Mouritsen & Skaerbaeck, 1993) ².

La construction de ce premier chapitre reflète largement les contraintes liées à la disparité, à l'éclatement et au caractère récent du champ de recherche. C'est ainsi que pour chaque grand courant d'analyse étudié, nous partons de la littérature consacrée spécifiquement aux organisations artistiques pour remonter ensuite aux fondements théoriques du courant, lesquels dépassent de beaucoup les situations qui nous préoccupent.

Le fil conducteur que nous avons choisi pour organiser la revue des travaux réalisés en gestion des organisations artistiques est le concept de spécificité. Il s'agit de recenser l'ensemble des caractéristiques de ces organisations qui interrogent les outils et pratiques classiques de gestion, et en particulier le modèle mécaniste du contrôle.

1 Voir Pommerehne & Frey (1993, p. 13s) pour un panorama des travaux en économie de la culture.

2 Si le champ de la recherche en gestion des organisations culturelles est peu structuré, l'objet intéresse cependant parfois des chercheurs reconnus qui y trouvent un domaine d'investigation original ainsi qu'un lieu d'application de leurs théories générales (Mintzberg & McHugh, 1985 ; Peterson & Berger, 1971 ; Goodman & Goodman, 1976). Il faut aussi mentionner les retombées du grand programme de recherche lancé en 1977 par l'université de Yale sur les organisations non-marchandes et qui a donné notamment un livre sur les arts (DiMaggio Ed., 1986) ; Paul J. DiMaggio, directeur exécutif du programme, a d'ailleurs démontré régulièrement son intérêt pour le champ sous les formes les plus diverses (DiMaggio, 1984, 1985, 1988).

Faire la liste des spécificités des organisations artistiques, pertinentes pour une réflexion sur leurs modes de gestion, est un exercice des plus classiques auquel peu de chercheurs s'intéressant au champ ont échappé. Cette démarche procède du postulat selon lequel il s'agit d'organisations spécifiques, différentes de "l'entreprise idéale-typique" qui sert de référence au monde de la gestion, et qui supposent donc une approche différente. De nombreux champs de recherche se sont construits de cette façon par la revendication de différences comme la gestion publique, et, plus récemment, la gestion des services. Ce sont de même des spécificités qui fondent la légitimité de programmes de formation spécialisés et qui justifient un discours savant particulier. Notre problème est ici identique : nous devons cerner ce qui différencie radicalement les organisations artistiques de toutes les autres organisations sans quoi nous aurons du mal à justifier l'intérêt d'une problématique sectorielle comme la nôtre. Le concept de spécificité est ce qui fonde l'intérêt de notre programme de recherche. Par ailleurs, il permet d'organiser de façon claire les travaux de nos prédécesseurs.

Pour faire la revue des spécificités des organisations artistiques, nous partons des listes que nous offrent les auteurs en gestion et économie de la culture. Mais il apparaît rapidement que ceux-ci ne citent pas tous les mêmes caractéristiques et qu'il est rare que celles-ci concernent la totalité des organisations. Ceci explique pourquoi nous avons éprouvé la nécessité de classer ces spécificités et de proposer un modèle décrivant le champ d'application de chacune d'elles (section 1.1). Nous employons ensuite le reste du chapitre à approfondir et décrire chaque catégorie de spécificités. La section 1.2 est consacrée aux caractéristiques qui ne concernent pas toutes les organisations artistiques. La section 1.3 s'intéresse à celles qui, au contraire, couvrent tout le champ.

1.1. ANALYSE DES SPECIFICITES DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES

1.1.1. Le caractère non satisfaisant des travaux antérieurs sur les spécificités des organisations artistiques

Les listes de spécificités que nous avons pu consulter ne nous ont pas paru satisfaisantes car, d'une part, d'un chercheur à l'autre les spécificités mentionnées ne sont pas les mêmes et, d'autre part, l'effort de différenciation des situations est généralement faible au point que parfois toutes les spécificités listées paraissent concerner (à tort) toutes les organisations.

Le tableau 1.1. ci-après a été constitué à partir des relevés de spécificités que nous avons faits dans un certain nombre de textes consacrés à la gestion ³ des organisations culturelles en général ⁴. Le classement thématique que nous avons adopté permet essentiellement d'améliorer la lisibilité : il n'existe dans aucun des textes analysés. Ceux-ci d'ailleurs, à l'exception de Busson & Evrard (1987) et d'Adizes (1975), présentent rarement une liste très construite des spécificités rencontrées.

3 A ce stade de l'analyse, il est difficile de ne chercher que les spécificités qui ont un impact sur les modes de contrôle ; la plupart des textes ne détaillent pas l'impact des caractéristiques soulignées sur les différents aspects organisationnels.

4 Les tentatives les plus poussées d'identification des particularités du champ se rencontrent chez les auteurs qui veulent justement considérer l'ensemble du champ et non l'un de ses sous-secteurs comme le théâtre, le cinéma, etc.

**Tableau 1.1. : Spécificités des organisations artistiques vues
à travers quelques auteurs**

	Adizes (1975)	Benghosi (1990)	Busson & Evrard (1987)	Canas (1987)	Raymond & Greyser (1978)	Véran (1987)
<u>Taille</u> - Petite ou moyenne				X		
<u>Les buts de l'organisation</u> - Pas de finalité économique (but non lucratif) - Buts flous et vagues - Mission de service public - Faibles possibilités de profit	X X X	X		X	X X	
<u>Liens avec la puissance publique</u> (explique en partie les buts. Cf. ci-dessus) - Gestion publique, électoralisme - Subventions		X		X		
<u>La production culturelle</u> - Pas de valeur utilitaire des produits - L'offre précède la demande - "Industries de prototypes" & aléas afférents - Séries limitées, unicité des produits - Implication personnelle du créateur - Relation passionnelle à l'objet en création - Rôle des normes sociales et professionnelles (statut de l'artiste, éthique professionnelle, ...)	X X X	X X X	X X X X	X	X	X X X
<u>Le cas particulier du spectacle vivant</u> - Faible substituabilité du capital au travail - Concomitance exécution - consommation - Intangibilité de l'oeuvre - Spectateur co-producteur - Pas de stocks - Public restreint	X X X		X	X	X	X X X X
<u>La consommation culturelle</u> ⁵ - Demande du temps. Implication personnelle du consommateur - Rôle des prescripteurs			X			X X
<u>Evaluation par les pairs</u> - Double évaluation (économique et professionnelle) potentiellement contradictoire - Possibilité de recours externes		X	X			
<u>Cycle de vie des produits</u> - Durée de vie très longue. Possibilité de gestion patrimoniale			X			

On s'aperçoit en consultant le tableau 1.1. que peu des spécificités listées concernent la totalité du champ. On remarque ainsi la vocation réduite des spécificités liées aux dimensions

5 Cette thèse touche avant tout aux questions de la production des oeuvres et à la gestion interne (voir introduction). Ceci explique pourquoi d'emblée nous ne nous intéresserons pas plus avant aux spécificités de la consommation culturelle que nous avons pourtant fait figurer dans ce tableau car les auteurs analysés y faisaient référence.

publiques ou para-publiques de certaines organisations. Les producteurs de disques par exemple échappent à ces spécificités : ils ont des logiques de financement par le marché et sont des structures privées dans la quasi-totalité des cas. Tout le secteur artistique n'est donc pas concerné par ces dimensions. Les caractéristiques du spectacle vivant, qui sont en fait des caractéristiques très répandues dans les activités de services, ne s'appliquent pas non plus aux industries culturelles et ne couvrent donc pas tout le champ.

Nous avons là en fait les deux glissements les plus fréquents des discours gestionnaires sur les organisations artistiques. On commence par s'intéresser à toutes les organisations artistiques, mais très rapidement on en réduit le champ en maniant l'opposition entre l'entreprise à but lucratif et l'organisation artistique. On achève cette réduction en faisant appel à la très fameuse loi de Baumol 6 (Baumol & Bowen, 1966) qui s'applique principalement au spectacle vivant. Cette démarche permet de souligner le plus grand nombre de spécificités mais ne rend pas compte de la variété des situations. L'article d'Adizes (1975) est le cas le plus exemplaire de cette double réduction même si on peut noter chez lui un certain effort de classification.

Il distingue des spécificités "téléologiques" et des spécificités "technologiques" pour expliquer pourquoi les institutions artistiques ont du mal à se développer en univers purement marchand 7 (p. 80). Mais dès que l'on aborde les spécificités téléologiques, l'opposition qu'il construit n'oppose pas les organisations artistiques aux autres, comme il l'annonçait dans son introduction, mais les organisations artistiques à but non lucratif aux organisations à but lucratif (y compris artistiques).

"La différence essentielle entre les buts d'une organisation artistique à but non lucratif et ceux d'une organisation marchande ["Business organisation"] (catégorie qui inclut les tentatives artistiques conçues à des fins profitables) provient du fait que la première est orientée vers les produits, tandis que la deuxième est tirée par la demande." (Adizes, 1975, p. 8, traduit par nous).

Il construira plus tard le tableau suivant pour résumer l'opposition qu'il a longuement développée. Comme on le voit la précision "à but non lucratif" a à nouveau disparu. Le tableau oppose les organisations à but lucratif à celles à but non lucratif sous l'apparence d'une opposition entre les organisations artistiques et les autres.

6 On pourrait résumer cette loi de la façon suivante : parce qu'il faudra par exemple toujours autant de musiciens pour jouer dans un quatuor, le spectacle vivant se caractérise par une grande incapacité à réaliser des gains de productivité, à substituer du capital au travail. Cette caractéristique n'est cependant pas partagée par la plupart des secteurs économiques dont l'augmentation de productivité se traduit par un renchérissement général des salaires, qui rejaillit par ricochet sur les entreprises de spectacles qui voient donc leurs coûts augmenter inexorablement. La demande étant élastique aux prix de vente, ceux-ci ne peuvent dépasser un certain plafond et un déficit économique structurel apparaît. Une discussion de la loi de Baumol est proposée dans la section 1.2.1.

7 On notera l'objectif affiché d'emblée : expliquer les difficultés des organisations sur le marché. Ce parti pris est sans doute à l'origine des deux glissements qu'il va opérer.

**Tableau 1.2. : Opposition entre les organisations artistiques et les organisations marchandes
(repris de Adizes, 1975, p. 82)**

Institution	Artistique	Marchande
Buts premiers	Développement esthétique et humaniste de l'artiste et du public.	Développement et bien-être matériel et économique
Principaux besoins pris en compte	Intrinsèques.	Extrinsèques.
Stratégie pour réaliser les buts :		
1. Innovation	Pour l'exploration elle-même.	Pour le profit.
2. Orientation principale	Le produit.	Le marché.
3. Temps accordé aux nouveaux produits	Dépend principalement de l'artiste.	Déterminé pour rencontrer les besoins existants et les aiguïser.
4. Cibles de marché	Taille limitée à cause de la nature du message.	La couverture la plus large possible.
5. Réactions au succès	Prendre de nouveaux risques.	Recommencer jusqu'à épuisement du succès

L'opposition que déploie ici Adizes (1975) ne distingue pas en fait les organisations artistiques des autres mais traverse le champ artistique lui-même, et même chaque sous-secteur comme l'édition ou le théâtre.

L'analyse des spécificités technologiques que nous présente Adizes (1975) repose sur le deuxième glissement. Il ouvre en effet sa discussion sur la "maladie des coûts" mise en évidence par Baumol & Bowen (1966), qui ne concerne même pas la totalité du sous-secteur des organisations artistiques à but non lucratif, et qui est même susceptible de concerner des organisations à but lucratif. Ce n'est qu'à la fin de son argumentation sur les différences technologiques qu'il construira le tableau suivant qui permet la prise en compte de la diversité.

Tableau 1.3. : Spécificités technologiques des arts et d'autres secteurs
(repris de Adizes, 1975, p. 83)

	Spectacle vivant	Arts visuels	Edition Livres et disques	Secteur commercial : matériel informatique	Services orientés vers le profit	Recherche fondamentale	Services à but non lucratif
Forte intensité en travail (problème d'équilibrage du budget)	X	X			X		X
Public limité	X					X	X
Résultat difficile à prévoir	X	X	X		X	X	X
L'intérêt pour des idées est tout de suite coûteux car le "prototype" est l'unique réalisation	X	X	X		X	X	X
Pas de régulation par les stocks	X					X	X
Pas de production de masse		X				X	

Le but de cette présentation n'est pas de critiquer de façon exhaustive les tableaux d'Adizes (1975) 8, mais de montrer combien il est difficile d'organiser un discours cohérent sur les spécificités d'un secteur qui se caractérise par une variété qui n'est presque atteinte par aucun autre. Comme signe de cette variété, on mentionnera par exemple le fait que le secteur culturel utilise l'intégralité des possibilités de statuts juridiques, privés comme publics, qui existent en France (cf. Evrard & al., 1993, chapitre "Droit et Fiscalité").

Notre première tâche devant cette variété est donc de rechercher un modèle d'analyse des spécificités du secteur qui permette de prendre en compte la variété des situations, et qui ne prête pas à tout le champ des traits qui ne concernent que certains sous-secteurs.

1.1.2. Proposition d'un modèle d'analyse des spécificités des organisations artistiques

Bon & al. (1977) et Nioche (1979) qui se posent le même type de problèmes que nous, mais dans leur cas pour définir l'entreprise publique, proposent une classification

8 Le contenu de ceux-ci et les distinctions opérées entre secteurs ne sont pas en effet selon nous toujours pertinents.

des situations selon trois axes (contrôle privé - public, intérêt particulier - général, biens marchands - non-marchands) ainsi que le tableau suivant (tableau 1.4.).

Tableau 1.4. : Situations des entreprises publiques
(repris de Nioche (1979, p. 78) et de Bon & al. (1977, p. 24))

	Contrôle privé		Contrôle public	
	Intérêt particulier	Intérêt général	Intérêt particulier	Intérêt général
Biens marchands	Entreprise privée	Economie surveillée	Entreprises publiques Capitalisme d'Etat Grands services publics	
Biens non-marchands	Associations	Associations d'utilité publique	Corporatisme d'Etat	Administration

A chaque cas de figure est ensuite associée une situation de gestion particulière décrite au travers d'une liste des spécificités à prendre en compte.

Nous avons donc adopté la même démarche pour clarifier la diversité des organisations artistiques en cherchant un certain nombre d'axes susceptibles de la décrire. Nous en avons retenu trois dont deux étaient déjà des axes pour Bon & al. (1977) et pour Nioche (1979) :

- Contrôle privé - contrôle public.
- Biens marchands - biens non-marchands.
- Produits - Services.

La dimension du contrôle privé ou public permet de différencier les organisations selon la nature juridique des personnes, publiques ou privées, qui les contrôlent. La dimension marchande ou non-marchande renvoie à la capacité d'une organisation à se financer par l'échange sur un marché de biens et de services (pour les comptes nationaux, est non-marchand un service dont le financement repose à 50 %, ou plus, sur une dotation ou une subvention). La dimension produits - services renvoie au critère de la tangibilité ou de l'intangibilité de la production culturelle.

Nous n'avons pas repris la dimension intérêt particulier - intérêt général de Bon & al. (1977) et de Nioche (1979). Dans le cas des organisations artistiques, elle n'apporte pas d'information supplémentaire pertinente pour notre réflexion sur les modes de contrôle. Nous avons en revanche ajouté la dimension essentielle produits - services qui permet de rendre compte de ce

qui est identifié classiquement comme des spécificités du spectacle vivant 9.

Nous pouvons illustrer les trois dimensions retenues en construisant le tableau 1.5.

Tableau 1.5. : Classification des organisations artistiques selon trois axes porteurs de spécificités de gestion 10

	Contrôle public		Contrôle privé	
	Marchand	Non-marchand	Marchand	Non-marchand
Produit	Société Française de Production	Manufactures nationales : Sèvres, Gobelins	* Industries culturelles : . disque . livre . cinéma . audiovisuel Galeries d'art contemporain	
Service	(Télévisions publiques financées en majorité par la publicité)	* Théâtres nationaux Opéras Centres culturels Orchestres nationaux (Musées, bibliothèques, Radio France, Télévisions publiques financées en majorité par la redevance)	* Théâtres privés Producteurs de spectacles privés (TV privées, salles de spectacles privées, salles de cinéma...)	* Compagnies de danse, festivals-producteurs, ensembles musicaux..., éventuellement subventionnés mais sous contrôle privé Associations culturelles (Musées et monuments privés, festivals-diffuseurs)

On constate dans ce tableau que seules quatre cases (celles marquées par le caractère "*") regroupent des cas suffisamment fréquents pour que l'on en fasse une catégorie. On s'aperçoit en fait que les organisations non-marchandes produisent essentiellement des services et que le contrôle public est surtout destiné à des services non-marchands.

Destinée à un lectorat de gestionnaires, la mise au jour de spécificités de gestion revient en fait à mettre l'accent sur ce qui différencie les organisations étudiées du cas de l'entreprise privée, marchande et produisant des produits tangibles, qui est le modèle historique de la

9 Nous préférons cette dichotomie produits/services à une autre également usitée chez les chercheurs en gestion (Busson, 1983) qui oppose les biens culturels dits "archaïques" car non-reproductibles ou semi-reproductibles (arts plastiques, spectacle vivant) aux biens dits "modernes" car reproductibles (livres, disques, cinéma, ...). La notion de service permet en effet de montrer des spécificités également mises en évidence par l'idée de non-reproductibilité comme la loi de Baumol, mais est selon nous plus riche d'enseignements pour une réflexion sur les modes de contrôle. Par ailleurs, la dichotomie reproductible/non-reproductible renvoie surtout à une prise de position esthétique qui prolonge les réflexions de Benjamin (1983, première édition 1936) sur la transformation de la notion d'art qu'ont amenée les possibilités de reproductibilité technique des oeuvres d'art.

10 Figurent entre parenthèses dans le tableau des organisations artistiques que nous avons exclues du champ de cette thèse (cf. introduction) mais que nous mentionnons pour mémoire.

réflexion en gestion. On appellera donc "spécificités" ce qui relève des dimensions publique, non-marchande ou de service car il s'agit d'autant d'écarts au modèle de base.

Nous sommes désormais en mesure de classer un grand nombre de spécificités identifiées dans le tableau 1.1. dans l'une de ces rubriques (public, non-marchand, service). Les spécificités restantes sont ce qui reste de commun à toutes les organisations étudiées. Le schéma suivant tente de faire la synthèse entre le tableau 1.5. et le tableau 1.1.

**Figure 1.1. : Les spécificités des organisations artistiques
(synthèse)**

↗ Les organisations ↓	↖ Connaissent des spécificités de gestion liées à ↘			
	↙ leur dimension artistique	↓ leur dimension "service"	↓ leur dimension non-marchande	↘ leur dimension publique
Théâtres nationaux Opéras Centres culturels Orchestres régionaux ...	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de valeur utilitaire des produits - L'offre précède la demande - "Industries du prototype" et aléas afférents 	<ul style="list-style-type: none"> - Faibles gains de productivité - Concomitance exécution - consommation - Spectateur co-producteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de but lucratif - Dépendance d'autres sources de financement notamment publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Mission de service public - Méthodes de gestion publiques - Régulation par le marché politique - Environnement réglementaire
Compagnies de danse Troupes de théâtre Ensembles musicaux privés ...	<ul style="list-style-type: none"> - Quasi-unicité de chaque production - Relations passionnelles à l'objet en création 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de régulation par les stocks - Difficulté à définir le produit (intangible) 		
Théâtres privés Producteurs de spectacles privés ...	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle des normes sociales et professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible reproductibilité 		
Industries culturelles (disque, livre, cinéma, audiovisuel) Galerias d'art contemporain	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle des pairs - Possibilités de gestion patrimoniale (durée de vie des produits) 			

↑
Spécificités concernant seulement certaines sous-catégories des organisations artistiques

↑
Spécificités partagées par toutes les organisations du champ

Il faut ajouter à ce classement la spécificité relevant de la taille petite ou moyenne des organisations étudiées que nous n'avons pas reprise dans la figure 1.1. mais qui était mentionnée par Canas (1987) dans notre premier tableau. La question de la taille est essentielle à notre réflexion et couvre tout le champ des organisations étudiées. Bien qu'elle n'entre dans aucune des quatre catégories de spécificités ci-dessus identifiées, nous ne manquerons jamais d'y faire référence chaque fois que nécessaire. Il est en effet clair que dans

le contexte culturel, les méthodes de contrôle spécifiquement mises au point pour la grande entreprise divisionnelle ne sont pas adaptées.

Nous allons maintenant développer chacune des colonnes de la figure 1.1. La section 1.2. est consacrée aux spécificités liées aux dimensions "service", non-marchande et publique. La section 1.3. est consacrée à la dimension artistique, seule dimension couvrant la totalité du champ étudié.

Cette dernière dimension recense les spécificités partagées par toutes les organisations que nous étudions. Notre réflexion sur les modes de contrôle dans le monde artistique devra donc partir en priorité de cette liste. Nous verrons également que ce sont, parmi les spécificités listées dans la figure 1.1., celles qui ont été les moins étudiées dans la littérature organisationnelle. Notre thèse a par conséquent sur ce plan un rôle de "défrichage" non négligeable.

Consacrer par ailleurs une grande partie de ce chapitre, soit la section 1.2, à des spécificités ne concernant pas toutes les organisations artistiques se justifie aisément. La majeure partie des travaux en gestion et économie de la culture portent en effet sur ces spécificités partiellement pertinentes pour notre thèse, qu'il s'agisse de la loi de Baumol (dimension "service") ou de la théorie économique de la bureaucratie (dimension non-marchande). Nous les présenterons donc tout en ne cessant d'en reconnaître le caractère très spécialisé. Cette revue de la littérature a de plus plusieurs intérêts :

- tout d'abord un intérêt directement opérationnel. Si sur le plan théorique nous centrons nos réflexions sur la dimension artistique, et non sur les trois autres dimensions "partielles", nos travaux empiriques seront en revanche éclairés de façon intéressante par les dimensions "service", non-marchande et publique. Nous nous sommes en effet efforcée de reproduire dans l'échantillon des organisations étudiées la diversité des situations que l'on rencontre dans le monde artistique. Les axes services-produits, marchand-non-marchand et public-privé ont ainsi été fondamentaux dans le choix des lieux d'enquête comme nous l'expliquons au chapitre 4.
- ensuite un intérêt sur le plan de la réflexion théorique, bien que celui-ci soit moins direct. L'analyse des dimensions "service", non-marchande et publique met en effet en évidence une série de questions qui se posent au modèle cybernétique classique du contrôle et en soulignent les limites. Toutes ces approches, fortement documentées par de nombreuses recherches antérieures, plaident donc pour une ouverture du concept de contrôle à des modes de contrôle autres que ceux fondés sur le modèle du thermostat.

1.2. LES CAS PARTICULIERS DES SERVICES, DU NON-MARCHAND ET DU SECTEUR PUBLIC

L'un des intérêts du modèle d'analyse proposé est le fait que derrière chacun de ses axes se trouve un champ entier de littérature en économie ou en gestion consacré spécifiquement aux services, au non-marchand ou au secteur public. Ces travaux ne sont pas forcément centrés sur les arts mais sur toutes les organisations qui possèdent les caractéristiques qui fondent le champ de recherche. L'accès à cette littérature nous confirme que les organisations artistiques ne sont, sous ces angles de vue, que l'un des innombrables cas possibles, et que ce qui est parfois vu par les gestionnaires de la culture comme le propre des mondes de l'art est en fait partagé par des organisations radicalement différentes. L'exemple le plus éloquent est celui de la loi de Baumol (Baumol & Bowen, 1966), loi commune à la plupart des services, qui apparaît pourtant comme la loi du secteur artistique.

Nous étudierons successivement les services, le non-marchand et le secteur public.

1.2.1. Les spécificités des organisations de services

Les organisations de services qui entrent dans le champ de cette thèse appartiennent toutes au monde du spectacle vivant (musique, théâtre, danse, opéra) 11.

La définition des activités de services

Définir ce qu'est une activité de services n'est pas un exercice très facile. Gadrey (1992, p. 17) passe ainsi en revue quelques définitions usuelles des services en montrant qu'aucune n'est à même de décrire l'intégralité du secteur tertiaire :

- le "produit" final n'est pas stockable, ni transportable,
- le "produit" est "immatériel",
- le processus de production suppose une interaction étroite entre le prestataire et le client.

Il propose finalement une quatrième définition plus complexe mais qui lui semble plus large :

"Une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui,

11 Nous parlerons dans cette section de spectateurs et de spectacles de façon générique quelle que soit l'activité particulière (musique, théâtre, danse, opéra...).

mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C." (Gadrey, 1992, p. 18).

Malleret & Teboul (1985) passent aussi en revue une série de définitions pour proposer la suivante :

"Il y a service lorsque production et consommation sont simultanées." (Malleret & Teboul, 1985, p. 24).

Dans le cas des services artistiques (spectacle vivant uniquement si on se limite au champ de notre thèse), nous avons néanmoins moins de problèmes de définition puisque toutes celles évoquées jusqu'ici s'appliquent : le produit final n'est pas stockable, ni transportable, il est intangible, il y a production et consommation simultanément et même une certaine influence du client sur le processus.

Il faut noter par ailleurs que la plupart des auteurs parlent d'un continuum services - produits plutôt que d'une catégorie discrète (Malleret & Teboul, 1985 ; Flipo, 1984 ; Dumoulin & Flipo, 1991 ; Baudry, 1986).

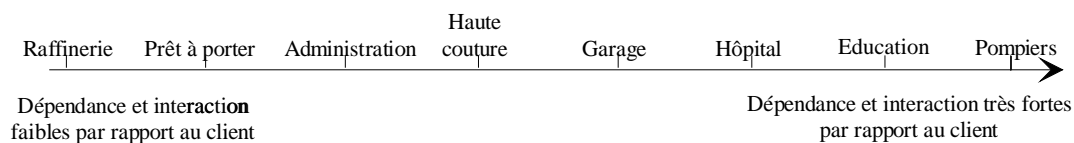
Le continuum services - produits

La référence à un tel continuum est en fait quasi obligatoire dès lors que l'on prend comme définition de départ une définition partielle, c'est-à-dire incapable de rendre compte de la totalité du secteur tertiaire, à la différence de celle retenue par Gadrey (1992). Ce continuum a aussi le mérite de mettre l'accent sur la dimension "service" de tout produit, dimension qui ne cesse de s'accroître dans l'environnement concurrentiel actuel (recherche de qualité, flexibilité, faibles temps de réponse, services après-vente...).

Voici comment Malleret & Teboul (1985) introduisent la référence à ce continuum.

"Il y a osmose, interpénétration, contact à un moment donné entre le client et le système de production. Cette interface active client -système de production est le secteur "chaud", à fort contact qui caractérise tout service. (...) Ce secteur "chaud" peut laisser la place, en amont ou en aval du contact avec le client à un secteur "froid", dit support, déconnecté du client et beaucoup plus proche d'un système de production classique. Ce secteur prépare et appuie l'interface (...) On voit bien que la partie interactive ou "service pur" peut varier considérablement [d'un service à l'autre] (...) Il faut donc quitter le niveau trop global du secteur d'activité ou de l'organisation, au sein desquels la différence entre service et production n'est pas très nette, pour le niveau des opérations où la définition que nous avons énoncée permet une typologie plus claire. Il est alors évident que tout secteur d'activité est pour partie "service", pour partie "production". C'est la part

relative de chacun des deux blocs dans une activité qui fait que celle-ci aura un caractère de service plus ou moins marqué. Un exemple de classement assez arbitraire par ordre croissant de "teneur" en service peut permettre d'illustrer notre propos :



(Malleret et Teboul, 1985, p. 25 à 27, souligné par nous)

Dans le cas du spectacle vivant, la part d'interface avec les spectateurs est très importante et fait donc nettement de cette activité un service. Les musées et les bibliothèques, qui sont aussi des services culturels (mais qui sortent du champ de cette thèse), comportent une plus grande part d'activités de "support" que le spectacle vivant, notamment à cause de leurs importants travaux de conservation.

Gadrey (1988), quant à lui, ne propose pas un continuum à proprement parler mais une classification des services qui lui permet de différencier les situations des différentes activités au regard de la possibilité de mesurer la productivité.

Il distingue :

- les services paraproductifs qui s'appliquent à des biens matériels (réparation, vente, location, transports, ...) ou à la "corporéité" des individus (coiffure, esthétique). Ces services se caractérisent par l'existence d'un "support" d'activité isolable et identifiable ;
- les services paraproductifs "incorporels" s'appliquant à des savoirs productifs organisés (ce sont tous les services -sans support isolable- envers les entreprises : conseils, banque, R & D, ...) ;
- les services d'organisation et de gestion des unités économiques globales qui sont les services administratifs privés ou publics ;
- les services s'appliquant aux savoirs et capacités des individus dans la consommation finale.

C'est à cette dernière catégorie qu'appartient le spectacle vivant :

"On regroupera dans cette catégorie l'ensemble des services dont les ménages sont demandeurs ou bénéficiaires sur un mode individuel ou privé et qui concernent non pas leurs supports de propriété ou leur entretien corporel courant, mais des réalités moins tangibles et moins faciles à distinguer ou à isoler de leur propre personnalité : leur formation et capacités personnelles, leurs savoirs de tous ordres, leur santé et développement physique, leurs loisirs et vie culturelle, mais aussi leurs droits et leurs obligations sociales, puisque ces individus sont des êtres sociaux." (Gadrey, 1988, p. 119).

Cette catégorie de services, à laquelle appartient le spectacle vivant, se trouve aussi être l'une de celles qui posent le plus de problèmes à la transposition de la notion de productivité. Cette catégorie se caractérise en effet par :

- l'absence de caractère repérable et quantifiable du support de l'activité (si ce n'est en nombre d'individus bénéficiaires),
- la non-séparabilité des résultats vis-à-vis des personnes,
- la participation conjointe des prestataires et des bénéficiaires,
- un certain degré d'individualisation et d'adaptation de la prestation.

Tous ces éléments rendent extrêmement difficiles la compréhension du processus de production, la mesure des réalisations et même la définition de ce qu'est un résultat ou un output dans ces activités. Le modèle classique du contrôle rencontre ici ses premières difficultés.

On voit que dans les deux classifications proposées (celle de Malleret & Teboul (1985) et celle de Gadrey (1988)), le spectacle vivant apparaît comme un cas très typé de service par rapport aux autres activités du secteur tertiaire. Nous devons maintenant approfondir quel est l'impact de cette caractéristique sur les modes de contrôle possibles.

Spécificités des services et problèmes de contrôle

Rappelons tout d'abord que notre analyse des modes de contrôle à l'oeuvre dans les organisations artistiques a pour vocation de ne s'intéresser qu'à deux dimensions essentielles (cf. introduction) : la qualité des productions et l'équilibre économique des organisations.

Au premier rang des spécificités nous avons d'abord toutes celles qui découlent de la simultanéité de la production et de la consommation (Malleret & Teboul, 1985) :

- produit ni stockable, ni transportable,
- influence du client dans le processus,
- impossibilité de retoucher le produit.

Nous avons classé les autres impacts dans deux rubriques :

- l'intangibilité du service, qui influe sur la définition du produit et sur la connaissance du processus de production,
- le caractère fréquemment fort en main d'oeuvre des services.

On peut construire le tableau 1.6. décrivant l'impact de ces trois familles de spécificités sur les deux dimensions économique et qualitative 12.

Tableau 1.6. : Spécificités des services et impact sur le contrôle des dimensions qualitative et économique

	Spécificités des services		
	Simultanéité production consommation	Intangibilité du service	Fort en main-d'oeuvre
Impacts sur le contrôle des dimensions qualitative et économique	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de stockage. - Pas transportable. - Importance des réactions du public et de la "qualité" de la salle. - Non-qualité irréparable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à mesurer la production, les résultats, évaluation compliquée. - Méconnaissance de la part de chaque élément. - Standardisation difficile à des fins de contrôle qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Profil et motivations des personnels essentiels. - "Maladie des coûts" de Baumol.

Nous allons maintenant développer les éléments présentés dans ce tableau. Nous évoquerons également quand ce sera possible l'impact de la spécificité étudiée sur les modes de contrôle envisageables.

- Le problème du stockage :

Ne pas pouvoir stocker signifie qu'il faut produire quand le client le désire. Il faut s'adapter aux heures et aux jours de consommation des spectateurs qui sont finalement très restreints pour le spectacle vivant.

De fortes saisonnalités accroissent les risques de "sur-capacité". Il y a sur-capacité quand les coûts fixes sont tels qu'ils permettent de produire plus que ce qui est demandé. Les effectifs permanents sont dans ce contexte de véritables "boulets" économiques. Les gestionnaires du spectacle préfèrent donc les rémunérations au cachet qui permettent de

12 Il existe d'autres impacts sur la gestion comme l'importance du bouche à oreille ou les difficultés à communiquer pour un produit intangible, mais nous n'avons considéré dans ce tableau que ceux touchant spécifiquement à la question du contrôle de la production artistique, et non par exemple de sa commercialisation.

variabiliser totalement les coûts de personnel. Et de fait, dans le spectacle, presque tous les artistes sont des "intermittents". Ce problème de stockage signifie aussi que les locaux ne sont pas exploités au mieux. Les tentatives d'utilisations annexes (locations de salle, services scolaires, 3ème âge en journée) ou de décalage de la demande (tarifs préférentiels en matinée) font partie des solutions pour mieux gérer la capacité de production.

- Le problème du transport :

Celui-ci va de pair avec celui du stockage car il signifie qu'on ne peut pas produire à un endroit et diffuser à un autre. La production doit se faire sur le lieu de la consommation.

Cette caractéristique signifie qu'un spectacle ne trouvera peut-être pas assez de spectateurs sur sa ville pour se rentabiliser. Les troupes itinérantes élargissent leur public en se déplaçant (Pommerehne & Frey, 1993, p. 59). Une salle de spectacles devra quant à elle soit proposer de nombreux programmes, soit en proposer quelques-uns susceptibles d'attirer un public très large pour résoudre son problème de zone de chalandise. Une troupe qui se déplace peu est amenée à varier ses productions plus souvent qu'une troupe itinérante.

- L'interaction avec le public :

Les artistes du spectacle reconnaissent d'une manière générale qu'ils ont besoin du public pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Et l'on sait l'impact d'une salle sur la performance de celui ou de ceux qui sont sur scène. Quelques personnes au rire facile aideront le travail du comique. D'un théâtre à l'autre, les publics récurrents sont sociologiquement différents et la nature de la salle va là encore orienter le travail des artistes.

On remarquera également que le public doit se conformer à certaines normes non-écrites : on se tait et on reste immobile au concert symphonique ; on n'applaudit qu'à la fin. Au concert de jazz on applaudit après les solos et après chaque morceau. (Langeard & Eiglier, 1978). Dans ce contexte la qualité du public et la nature de ses réactions sont des composantes essentielles de la qualité de la performance telle qu'elle est exécutée et telle qu'elle est perçue par chaque spectateur.

- La non-qualité irréparable :

"Le service n'étant pas stockable, il n'est plus possible d'en modifier directement la qualité et, éventuellement de corriger certains défauts, lorsqu'il a été rendu donc produit." (Malleret & Teboul, 1985, p. 35).

L'écrivain n'a pas ce problème, le peintre non plus. Cette dimension explique d'ailleurs le fait que les artistes de scène connaissent des angoisses inconnues des autres : ils vivent le trac et le stress de l'exposition ; la première fois doit être la bonne.

Les répétitions doivent permettre de fixer les normes du spectacle, de les incorporer aux comportements des artistes. Le respect des modes opératoires est en effet l'un des moyens d'assurer la qualité d'un processus. Mais il restera toujours la part et le besoin d'interaction avec la salle ainsi que l'irréductible hétérogénéité des prestations dès lors qu'elles sont rendues par des personnes, et non par des machines.

La qualité du personnel (sa formation, sa compétence, sa motivation, la qualité de la coopération et de l'entente, ...) et le travail sur les modes opératoires sont les deux seuls moyens pour essayer de limiter les problèmes de qualité.

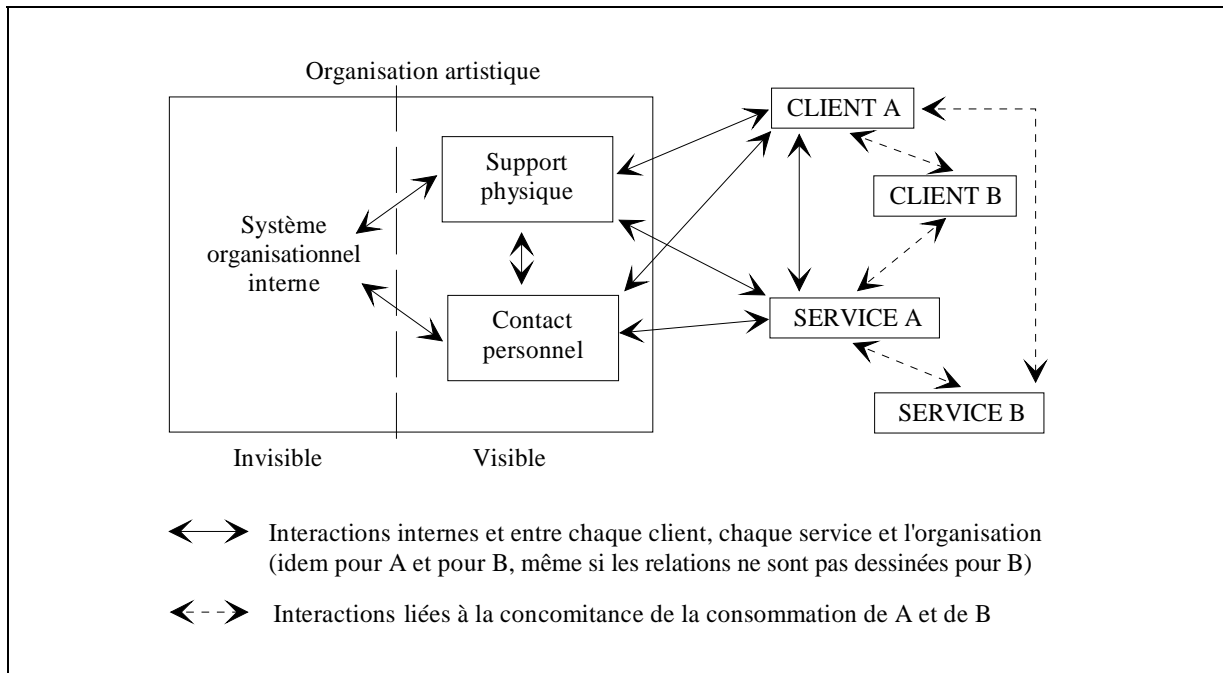
- La difficile définition du produit :

La production du service se réalise dans le cadre d'un système interactif composé de trois éléments (Langeard & Eiglier, 1978) :

- le client dont on attend une certaine implication,
- le support physique qui est constitué des objets et de l'environnement,
- le contact personnel.

Langeard & Eiglier (1978) construisent la représentation suivante d'une organisation artistique.

Figure 1.2 : Schéma de l'organisation artistique comme entreprise de services
(repris de Langeard & Eiglier, 1978, p. 12, traduit par nous)



Cette complexité rend difficile la définition du produit : celui-ci, comme la qualité perçue par le spectateur, sont multidimensionnels ; le jeu des acteurs mais aussi le décor architectural du théâtre, le confort des sièges, le sourire des ouvreuses, la chaleur du bar voire même le comportement de son voisin de siège sont autant d'éléments intervenant dans le résultat final.

"Le problème est d'autant plus délicat que le client n'a généralement pas une perception analytique de tous les éléments du service. Il les perçoit dans leur globalité et il suffit bien souvent qu'un service périphérique, même marginal, soit défaillant pour que la satisfaction globale en soit immédiatement altérée." (Dumoulin & Flipo, 1991, p. 80).

La prestation de services est par essence multicritère et la liste des critères n'est jamais vraiment close. La mise en place de certains "contrôles qualité" devient problématique et le processus de production lui-même reste opaque car il faudrait pouvoir comprendre la part de chaque élément dans le résultat final. Cette méconnaissance limite les possibilités d'intervention à des fins d'amélioration (actions correctives). Ce contexte favorise les experts (selon la typologie des modes de contrôle d'Hofstede (1981)) qui peuvent juger un

fonctionnement global sans pour autant être capables de décomposer l'ensemble de leur savoir en des règles de jugement à la portée de tous. C'est cette même expertise qui est demandée au chef d'orchestre ou au metteur en scène sur la partie spectacle proprement dite : ils doivent savoir doser et orienter l'effort de chacun, prendre des décisions d'organisation afin d'améliorer la qualité globale tout en sauvegardant l'équilibre économique. C'est à cette fonction d'expert en qualité et en gestion que fait référence Lapiere (1984) dans sa thèse de doctorat intitulée "*Le metteur en scène de théâtre : un gestionnaire.*"

Le caractère intangible et multicritère du service se traduit aussi par le fait que l'on ne sait pas très bien ce que produit l'organisation, et que cette définition est sujette à discussion. C'est ce que met en évidence Gadrey (1988, p. 129) quand il identifie au moins trois façons de mesurer l'output des services éducatifs. Nous pouvons chaque fois transposer l'exemple au spectacle vivant :

- La première mesure est la quantité de "leçons" produites, dont la correspondance pour notre cas est la quantité de spectacles ou de représentations produits.
Il s'agit en fait d'une mesure de l'activité du prestataire qui ne prend pas en compte les effets du service sur les utilisateurs.
- La deuxième mesure est la quantité de leçons écoutées ou consommées par les élèves, dont la correspondance est le nombre de spectateurs ou le nombre de consommations individuelles de spectacles. Cette mesure fait référence au destinataire du service mais il ne s'agit pas du résultat qualitatif qui est pourtant le plus important dans l'activité d'enseignement (ou de production de spectacles). Comme le souligne Gadrey (1988, p. 130), c'est cette définition du produit qui est retenue quand il y a transaction marchande : on achète des heures de formation, l'assistance à un spectacle.
- La troisième mesure est la quantité de leçons assimilées, dont une correspondance pour le spectacle pourrait être le nombre de consommations de spectacles ayant procuré du plaisir ou une émotion esthétique au spectateur. "*L'idée ici, à l'instar de l'analyse des services plus "matériels", est de repérer certaines "transformations" subies par les points d'application de l'activité : les consommateurs du service.*" (Gadrey, 1988, p. 130).

"Dans le premier cas, ce que l'on mesure n'est évidemment pas un output mais plutôt un input : le travail lui-même des prestataires (...). Dans le second cas, ce n'est ni un input, ni un output, mais une des conditions qualitatives de la consommation de service (le temps de sa consommation éventuellement pondéré). Toutefois l'intervention de facteurs marchands dans le raisonnement et dans les pratiques peut conduire à une identification de ce préoutput à une sorte de

produit "direct" de l'activité. (...) Dans le troisième cas l'idée directrice devrait nous satisfaire pleinement puisqu'il s'agit bien d'évaluer les effets des services, les véritables transformations qu'ils produisent. Mais, outre les difficultés signalées dans le repérage du niveau d'effectivité pertinent, la principale question préalable qu'il faut se poser est la suivante : s'agit-il d'un output de "la production", ou d'un résultat de "la consommation" de ces services (ou de ces deux activités conjointement) ? (...) Après tout, les élèves et les étudiants travaillent aussi parfois (...)." (Gadrey, 1988, p. 131).

Comme le remarque Gadrey (1988), on aura plutôt tendance à définir le service par le préoutput, ou output direct, dans les services de formation marchands qui vendent des heures, et par l'output final, ou indirect, à l'éducation nationale. Pour lui, le statut marchand ou non-marchand de l'organisation joue dans la façon dont elle définit son service. Nous avons la même différence entre les entreprises de spectacles marchandes et non-marchandes.

Le spectacle vivant fait ainsi partie de cette catégorie de services

"qui posent un problème délicat de choix entre les diverses formes de produits directs et indirects, et pour lesquelles il n'y a pas accord des parties en présence sur la définition de "ce qui compte en priorité". Ce que mettent en évidence les études de cas effectuées est la relativité sociale de la définition même du produit dans les services (...) : le produit, contrairement à ce que laissent entendre les définitions de la comptabilité nationale, n'est pas une notion technique évidente qui s'imposerait à tous. C'est un "construit social". (..)." (Gadrey, 1991, p. 146, souligné par nous).

Ces aléas, particulièrement importants pour les services "incorporels" aux personnes, handicapent les tentatives d'évaluation de la production de l'organisation, qui fondent les modes de contrôle dérivés du modèle classique.

On s'aperçoit de plus que ces analyses peuvent assez facilement être transférées à des activités industrielles si l'on braque le projecteur non sur la marchandise échangée mais sur l'obligation de résultat, et il est vrai que celle-ci a tendance à croître de plus en plus dans les attentes du consommateur.

"Il paraît clair que l'on assiste à une montée des exigences de résultat, en liaison avec une volonté de réduction de l'incertitude, mais aussi au développement d'une revendication des clients de "payer pour que ça marche". (...) Les individus et les organisations achètent alors du fonctionnement de systèmes, au-delà des produits ou des services immédiats, qui ne sont alors considérés que comme des composantes de ce résultat." (Gadrey, 1992, p. 80).

On rejoint ici l'idée du continuum services - produits et l'analyse que nous venons de produire devient pertinente pour tous les secteurs d'activité dès lors que l'on prend une

définition sociale de leurs activités qui met l'accent sur le service prodigué par l'objet et non sur l'objet matériel lui-même.

Cet éclatement de la notion de produit, qui a toujours existé pour les services et qui atteint peu à peu les industries, ne facilite pas la réflexion stratégique et la détermination des objectifs, qui sont considérées comme primordiales dans le modèle classique de contrôle.

- L'importance du facteur humain :

Les services se caractérisent souvent par une proportion importante de leurs coûts consacrés au facteur humain, ce qui ne veut pas dire que le personnel est toujours en contact avec les consommateurs (cf. télévision), ni que les investissements en capital sont réduits (cf. hôtellerie). Mais il est vrai que les caractéristiques du service induisent souvent qu'une part irréductible du travail doit être faite par des personnes : complexité des tâches, flexibilité, adaptabilité, rôle du contact humain...

Dans le cas du spectacle vivant, on ne voit pas bien comment on pourrait remplacer les hommes par des machines sans enlever beaucoup d'intérêt aux représentations. On va au concert pour écouter une représentation en direct et non un disque.

Le profil du personnel de l'interface est donc l'un des éléments essentiels de la production du service :

"Le personnel de l'interface doit en permanence s'adapter à la demande du client et la canaliser. Il doit pouvoir répondre à des problèmes non prévus et faire preuve de créativité. Sa prestation influence directement la qualité du service produit. La sélection et la formation sont donc essentielles." (Malleret & Teboul, 1985, p. 37).

Le facteur humain est ainsi particulièrement important à prendre en compte dans une entreprise de services, mais nous verrons que dans les industries de la culture ce facteur compte aussi ; l'appartenance au secteur des services vient ici renforcer la dimension humaine propre à toute activité artistique.

C'est cette importance du facteur humain, et les difficultés afférentes de substitution du capital au travail, qui font des services les victimes désignées de la loi de Baumol. Il faut en effet replacer la loi de Baumol s'appliquant au spectacle vivant dans le cadre d'une loi plus générale (Baumol, 1967) concernant la "croissance déséquilibrée" des économies et cherchant notamment à expliquer l'importance croissante du secteur tertiaire en proportion du PIB et de l'emploi. Cette loi est mondialement connue des économistes des services et

continue à faire couler beaucoup d'encre. Une bonne part du travail de J. Gadrey que nous avons cité découle d'une discussion de cette loi. Le cas du spectacle vivant en est l'un des cas particuliers et l'on sait que dans le domaine culturel le travail de l'économiste a eu aussi un énorme retentissement. L'importance de la loi de Baumol est telle dans les esprits que nous allons lui consacrer la section suivante.

La Loi de Baumol

Il nous faut d'abord présenter rapidement le modèle de "croissance déséquilibrée" de Baumol (1967). Nous reproduisons ici la présentation qui en est faite par Gadrey (1992, p. 25).

"L'économie est supposée divisée en deux secteurs : un secteur "progressif", où l'introduction de technologies permet l'obtention de gains de productivité du travail, et un secteur "non progressif" (ou stagnant) où le travail fourni étant en réalité lui-même l'output final (cas jugé représentatif de nombreux services [même si le BTP fait classiquement partie des secteurs à productivité stagnante]), la productivité est stationnaire.

Baumol illustre ce cas par l'exemple de la prestation en concert d'un quintette à vent, estimant que toute tentative de réduire le temps de travail nécessaire à une telle prestation risque d'être peu appréciée...

Baumol admet par ailleurs :

1) que les salaires nominaux ne diffèrent pas sensiblement entre les deux secteurs, en raison d'un effet de diffusion générale, et qu'ils progressent au rythme (r) des gains de productivité du secteur progressif (que l'on désignera comme l'industrie),

2) que les seuls coûts de production sont les coûts salariaux.

De ces hypothèses découle un premier résultat : les prix unitaires des biens industriels restent constants, ceux des services progressent de façon exponentielle au rythme r, reflétant l'absence de gains de productivité dans une situation où les salaires progressent."

Il se présente alors deux cas de figures en ce qui concerne la demande :

- soit celle-ci est relativement inélastique aux prix et continue à croître avec le niveau de vie au même rythme que la demande de biens, en dépit de l'augmentation du prix relatif des services. *"Dans ce cas l'emploi industriel tend vers zéro alors que l'emploi des activités à productivité stagnante occupe tendanciellement toute l'activité",*
- soit celle-ci est plutôt élastique (Baumol prend ici l'exemple des théâtres) et les services concernés doivent tendre *"à disparaître de la sphère d'activité formelle, sauf si un système de subvention (autre forme de demande) se charge de combler l'écart".*

De multiples vérifications de la loi ont été faites tant pour l'économie en général que pour le cas spécifique du spectacle vivant (on peut noter en France, la thèse de Leroy (1992) sur le théâtre). Comme le souligne Bandt (1988, p. 180), *"tous les économistes répondent à l'unanimité et sans hésitation, que la productivité y croît lentement [dans les services], qu'elle y croît moins vite -et cela de manière significative- que dans l'industrie"*. L'impact identifié de cette loi sur le spectacle vivant est que celui-ci est destiné à rencontrer tôt ou tard un problème de couverture de ses coûts par ses recettes propres, faisant basculer l'entreprise privée dans le secteur non-marchand, même avec une très bonne qualité de gestion. Cet "income gap" est de plus condamné à augmenter inexorablement, justifiant un appel toujours plus important aux subventions ou au mécénat.

"Nous montrerons que durant la dernière décennie la "fatalité des coûts" n'a cessé d'inquiéter les théâtres et les orchestres américains, ce qui laisse entendre qu'on ne peut guère tabler sur l'amélioration de leur situation économique dans un proche avenir. Nous fournirons ensuite la preuve que la "fatalité des coûts" a été partiellement camouflée par des "économies" qui, en fait, menacent la qualité même du spectacle vivant" nous disaient en 1984 Baumol & Baumol (1985, p. 40) au cours d'un colloque organisé en France sur l'économie du spectacle vivant.

En termes de contrôle de la dimension économique des organisations, la loi de Baumol signifie que même d'importants efforts ne peuvent éviter la dérive ; la récurrence de cette justification dans les dossiers de demande de subvention a d'ailleurs donné à penser qu'il s'agissait là du meilleur des prétextes pour justifier une croissance des budgets qui ne s'expliquait pourtant qu'en partie par la "maladie des coûts". La loi de Baumol est ainsi rapidement apparue à certains comme la meilleure justification de la négligence économique...

Face à cette fatalité, quelles sont les solutions de l'organisation pour qu'il n'y ait pas accroissement de l'"income gap", et donc, soit passage dans le secteur non-marchand, soit accroissement de la subvention pour ceux qui y sont déjà ? L'organisation peut se replier sur des activités moins coûteuses en salaires : on passe de l'orchestre symphonique au quatuor, on valorise les pièces de théâtre ayant peu de personnages. On peut aussi variabiliser les salaires en payant systématiquement les artistes au cachet, ou encore augmenter la taille des salles pour accroître le public. Le recours à l'audiovisuel apparaît enfin comme l'un des moyens les plus intéressants pour, d'une part, accroître le public, et d'autre part, accéder à cette reproductibilité technique qui manque au spectacle vivant et qui est la source de ses soucis. Le colloque de 1984, déjà cité, était en fait entièrement consacré à cet aspect (Ministère de la Culture & ADEC Eds, 1985).

La loi de Baumol a évidemment fait l'objet des discussions les plus variées tant chez les économistes des services que chez ceux de la culture. En ce qui concerne le spectacle vivant, nous prendrons chez Leroy (1992) l'essentiel des critiques possibles du modèle de Baumol, ce qui nous permet d'en voir aussi les limites d'application. Les critiques de Leroy (1992) s'adressent aux hypothèses sur lesquelles repose le modèle.

- La constance de la productivité dans les arts du spectacle vivant :

Leroy (1992, p. 193) remet ici en cause la séparation faite par Baumol entre les arts "vivants" et les arts "reproductibles" (media) et le fait que les plus grands bénéficiaires aillent aux "reproducteurs".

"On peut cependant se demander dans quelle mesure ces bénéficiaires ne sont pas dus aux éléments monopolistiques du marché et aux pratiques non concurrentielles concernant l'exploitation des droits d'auteurs et des droits de représentation. Il n'y a peut être rien d'immuable, en fait, dans la répartition des bénéfices." (Leroy, 1992, p. 193).

- La non-substituabilité du facteur capital au facteur travail :

"Si une telle constatation est (relativement) admissible pour ce qui intéresse les oeuvres du passé, elle ne s'impose pas pour la production des oeuvres qui seront créées dans le futur. (...) Il n'est pas impossible qu'un nombre moins élevé d'interprètes et/ou qu'un "machinisme" accru caractérise tout ou partie des ouvrages à venir. Il suffit de songer aux concerts de musique électro-acoustique, ou bien aux oeuvres théâtrales d'écrivains modernes mettant en jeu un petit nombre d'acteurs. (...) Il reste que la "conservation" des oeuvres, c'est-à-dire leur diffusion selon des formes de reproduction proches de la conception originale, subit l'action de l'effet Baumol (...) La loi de Baumol vise précisément la production d'oeuvres anciennes et correspond à des activités culturelles de conservation du patrimoine artistique. Ceci limite la loi à la production et à l'entretien du répertoire, ainsi qu'à la création d'ouvrages dont la forme suit les tendances techno-esthétiques du passé." (Leroy, 1992, p. 194).

Cette remarque est intéressante car elle montre que l'effet Baumol ne joue à plein dans le spectacle vivant que parce que celui-ci n'est pas un service comme un autre mais un service artistique. En effet, comme nous l'avons rapidement évoqué au début de ce chapitre, la durée de vie des oeuvres d'art peut être tout à fait exceptionnelle et donner lieu à une économie de patrimoine ainsi qu'à des opérations de conservation (cf. tableau 1.1.).

- La persistance des mutations technologiques dans l'industrie :

Ici Leroy (1992) remet en question l'idée selon laquelle le coût du capital est toujours moindre que celui du travail.

- La constance des dépenses relatives aux différents secteurs :

Le modèle de Baumol ne prend pas en compte l'état de la demande de biens artistiques. Celle-ci peut être amenée à augmenter, notamment grâce à l'accroissement de l'aisance moyenne des ménages et la baisse relative des prix des biens industriels, ou encore par une évolution des goûts, des valeurs sociales, de l'éducation. L'élasticité au prix qui est peut-être vraie à court terme ne l'est pas forcément à long terme (Leroy, 1992, p. 195).

On peut illustrer cette discussion sur la demande par l'analyse que fait Hansmann (1986) des dons privés au spectacle vivant. Pour lui, les donateurs, étant eux-mêmes consommateurs, payent tout simplement plus cher leurs places de spectacles. Il ne s'agit donc pas de mécénat mais d'une discrimination des prix en fonction des clients, ceux qui sont prêts à payer plus contribuant plus.

"S'il est difficile de mettre en place une véritable différenciation des prix à travers la fixation du prix des tickets, il reste possible de demander aux individus simplement de payer "volontairement" un montant plus élevé si la valeur qu'ils placent dans leur fréquentation excède le prix demandé du ticket. (...) Sans doute, beaucoup de personnes ne donnent rien de plus et la plupart donnent moins que leur surplus total de consommateur. Néanmoins, beaucoup d'individus contribuent vraiment quand on les sollicite en mettant l'accent sur le fait que, sans leur contribution, les organisations dont ils dépendent pour leurs loisirs risquent de disparaître. En fait, il semble qu'environ 40 % de ceux qui vont régulièrement assister à des spectacles vivants contribuent volontairement au moins occasionnellement." (Hansmann, 1986, p.19-20, traduit par nous).

C'est également à cette insuffisante prise en compte de la demande que fait référence C. Le Pen dans le débat public qui suit l'intervention de Baumol au colloque de 1984 (Ministère de la Culture & ADEC Eds, 1985, p. 105) :

"La question que je voudrais poser est celle de savoir si une des raisons d'espérer n'est pas qu'il existe une demande pour les spectacles vivants. Cette demande qui est vivace, n'est pas nécessairement une demande individuelle, elle peut transiter par des institutions collectives. N'est-ce pas finalement dans ce besoin, individuel et collectif, de maintenir vivante une certaine forme d'art que se trouve la principale raison d'espérer dans la survivance du spectacle vivant ?"

Baumol acceptera d'ailleurs cet argument :

"Je n'ai pas eu le temps de traiter de la demande mais c'est un élément très important. La maladie des coûts n'explique pas tous les phénomènes financiers qui affectent les entreprises culturelles. Une situation de demande, si la demande est forte, si elle est en expansion, peut être moteur de solution."

- La question des salaires relatifs des différents secteurs :

Leroy (1992) suggère ici qu'il n'est pas sûr que la rémunération des artistes progresse aussi vite que celles des autres travailleurs.

- L'impossibilité d'intégrer le problème de la qualité dans les modèles de déséquilibre :

"L'une des critiques les plus graves que l'on puisse adresser à Baumol est de négliger les changements dans l'"output" et dans la qualité du produit en tant que variables de la fonction. Ainsi, la loi est considérée à qualité constante du produit. (...) La méthode qu'utilisent Baumol et Bowen (...) est essentiellement trans-système et a-historique. Elle suppose une technologie esthétique stable, et les structures qualitatives de l'esthétique neutre." (Leroy, 1992, p. 198).

Il s'agit ici d'une critique également fréquemment entendue dans le rang des économistes des services. Les travaux de Gadrey (1988, 1991) sur la notion d'output en sont un exemple. On peut citer aussi Bandt (1988, p. 179) :

"Mais le souci de la productivité ne correspond-il pas à un accent excessif sur la compétitivité - prix, alors que ce qui compte aujourd'hui ce sont des éléments de compétitivité non-prix : des innovations de produits et de procédés."

De toutes les critiques du modèle de Baumol, celles qui nous semblent les plus intéressantes portent sur la prise en compte de la demande et de la qualité, ainsi que sur la différence faite par Leroy (1992) entre les activités de conservation, qui sont prises dans le carcan des technologies du passé, et les activités de création contemporaines, qui peuvent éventuellement s'en libérer. L'art apparaît de ce point de vue comme une activité de production bien particulière dans laquelle on reste attaché aux méthodes de travail du passé quand bien même le "progrès technologique" aurait dû les faire disparaître, comme c'est le cas dans les autres secteurs économiques. Tout se passe en fait comme s'il y avait accumulation des modes de production et non évolution.

Quant à une évaluation globale de la validité de la loi de Baumol, nous nous rangerons à l'avis exprimé par C. Le Pen lors du débat déjà cité du colloque de 1984 (Ministère de la Culture & ADEC Eds, 1985, p. 105) :

"Bien qu'une grosse littérature -notamment américaine- essaie de réfuter la loi de Baumol, je n'ai rien trouvé de très convaincant quant à l'invalidation de cette loi. Le problème, semble-t-il, n'est pas tant de savoir si elle existe ou non, que de savoir dans quelle partie de la dépense elle s'applique, si elle est responsable majoritairement ou partiellement des déficits."

La loi de Baumol apparaît finalement comme l'un des multiples facteurs qui vont tendre à pousser les services artistiques dans le secteur non-marchand, comme elle pousse d'autres services dans le giron public. Néanmoins il faut sans doute d'autres éléments pour que cette situation soit constatée régulièrement ; nous débouchons alors sur les théories des échecs du marché construites par les économistes afin de justifier l'intervention de l'Etat ¹³.

La dimension non-marchande est elle-même porteuse de spécificités intéressantes quant à notre réflexion sur les modes de contrôle. Son étude est l'objet de la section suivante (§ 1.2.2.). Mais avant, résumons l'intérêt de la dimension "service" pour l'analyse des modes de contrôle.

Synthèse et apports de la dimension "service" à notre réflexion

Les apports des travaux en économie et gestion des services se font à plusieurs niveaux :

- ils mettent en évidence un certain nombre de difficultés que le modèle de contrôle classique rencontre dans le secteur des services, et que nous pouvons quant à nous transposer au cas du spectacle vivant. Les services, en effet, du fait de leur intangibilité et de leur multidimensionnalité, présentent d'importantes difficultés de mesure de leur production et de leur résultat ainsi que de détermination de leurs objectifs. Par ailleurs, la méconnaissance du processus de production et son caractère simultané à la consommation limitent les possibilités d'actions correctives à des fins de contrôle qualitatif ou économique ;
- ils soulignent ensuite quelques contraintes de fonctionnement conditionnant le choix de certains modes d'organisation plus compatibles que d'autres avec l'équilibre économique : c'est le cas du caractère non stockable et non transportable du service ainsi que de sa tendance à être victime de la "maladie des coûts" mise en évidence par Baumol. Ces éléments nous seront fort utiles pour comprendre les différentes solutions organisationnelles adoptées par les orchestres que nous avons étudiés (cf. chapitre 4) ;
 - ils expliquent enfin la tendance des services à fonctionner sur un mode non-marchand (loi de Baumol,), ce qui est loin d'être indifférent quand on connaît toutes les difficultés supplémentaires que pose le contexte non-marchand à la gestion (cf. section suivante, § 1.2.2.).

¹³ Nous en évoquons certaines à propos des "causes du non-marchand" (section suivante, § 1.2.2.) et d'autres à propos des "causes de l'intervention publique" (§ 1.2.3.).

Plus largement, les travaux en économie et gestion des services abordent des questions susceptibles d'intéresser d'autres activités que celles du secteur tertiaire. Cette remarque est fondée sur la mise en évidence du continuum produits-services et sur la part croissante de service dans les activités industrielles. Ainsi, les difficultés que le contrôle cybernétique classique rencontre dans les services concernent dans une certaine mesure toutes les activités dès lors qu'elles comportent une dimension "service". C'est le cas, comme le souligne Gadrey (1992, p. 80), dès que ce qui importe est le service prodigué par l'objet et non l'objet matériel lui-même. Toutes les productions, dans la mesure où elles peuvent toutes être définies par les services qu'elles rendent, sont donc concernées par les remarques des économistes et des gestionnaires des services.

Les productions culturelles, qu'il s'agisse au départ de produits ou de services, sont touchées en priorité par ces réflexions. On attend d'elles par exemple du plaisir esthétique, un enrichissement des facultés intellectuelles, ou l'identification sociale de leur consommateur comme individu cultivé, qui sont autant de services difficiles à définir et à mesurer, et dont les modes de production sont délicats à spécifier. Il semble également que tout renforcement de l'importance de la qualité dans une production a tendance à faire glisser celle-ci du côté des services 14. Or s'il est un domaine où la qualité est un concept essentiel, c'est bien celui des arts.

Pour finir, nous voulons souligner que certaines caractéristiques évoquées à propos des services touchent également les organisations artistiques mais pour d'autres raisons que leur dimension "service". C'est le cas notamment de l'importance du facteur humain dans le travail. Comme nous le verrons au chapitre 2, la production d'une oeuvre d'art est éminemment liée à la personnalité et à l'identité de son créateur. Si les caractéristiques du personnel sont essentielles dans les services, elles le sont plus encore dans le monde artistique puisque la définition de la production incorpore l'artiste lui-même dans sa singularité.

Nous pouvons maintenant passer au second volet de notre revue de la littérature consacrée à la gestion des organisations artistiques : celui qui découle des caractéristiques non-marchandes de certaines activités.

14 A travers le concept de qualité, un produit est prioritairement défini par les fonctions qu'il remplit, les services qu'il rend au consommateur, et dans un second temps seulement par ses spécifications techniques (Teboul, 1990).

1.2.2. Les spécificités des organisations non-marchandes

Non-marchand et secteur public : pourquoi "non-marchand" est-il souvent synonyme de "public" ?

Nous devons rappeler ici les différences entre les deux catégories de non-marchand et de secteur public. Comme le montrait déjà le tableau de Bon & al. (1977) que nous avons reproduit dans ce chapitre (tableau 1.4), une organisation peut être à la fois non-marchande et privée, ou bien encore publique et marchande. Mais il est vrai, surtout en Europe, que le non-marchand appartient souvent au secteur public. Sur notre continent en effet la tradition philanthropique des individus et des entreprises est nettement moins développée qu'aux Etats-Unis.

Une organisation non-marchande est une organisation qui ne se finance pas principalement par l'échange sur un marché de biens ou de services contre le paiement de prix unitaires ¹⁵. Elle doit donc disposer d'autres ressources qui viennent soit de la philanthropie privée, soit de personnes publiques (Etat, collectivités locales, établissements publics) et il est vrai qu'en France les collectivités publiques sont les principaux bailleurs de fonds. Aux Etats-Unis un contexte différent a donné naissance à un véritable "third sector" (i.e. : ni secteur public, ni secteur privé marchand) qui ne connaît pas la même ampleur chez nous. Que les principales théories économiques du non-marchand aient été mises au point dans ce pays se comprend alors d'autant mieux. Chez nous la frontière entre le non-marchand privé et le non-marchand public est beaucoup moins claire.

Non-marchand et but non lucratif : le but est-il ce qui différencie les organisations non-marchandes des autres ?

Si on considère comme "à but non lucratif", une organisation qui ne peut pas distribuer son résultat, il est alors vrai que les organisations non-marchandes revêtent des statuts à but non lucratif, au minimum pour protéger les apporteurs de ressources.

"Supposez une compagnie d'opéra qui sollicite des dons et qui certifie que tous les fonds collectés iront à la production d'opéras. Et supposez qu'un individu, sur la foi de ce qu'on lui dit, contribue. Comment saura-t-il que son argent est vraiment consacré aux productions d'opéras ? Sa seule véritable assurance réside dans la forme à but non lucratif de l'organisation." (Hansmann, 1986, p. 21, traduit par nous).

¹⁵ Ce qui est différent de fournir un service global contre une dotation budgétaire.

Mais on peut aussi définir le but non lucratif comme le fait d'avoir des objectifs organisationnels qui ne sont pas le profit ¹⁶. Avec cette définition les problèmes sont plus complexes.

A l'évidence une organisation non-marchande, qui échoue à se financer principalement par le marché, n'existe pas pour des raisons lucratives puisque son activité n'est pas rentable. Ceci explique pourquoi on a pris l'habitude d'opposer le non-marchand au marchand par les buts poursuivis. Keating & Keating (1981) ouvrent ainsi avec cette idée leur article consacré aux services sociaux :

"La différence fondamentale existant entre des agences de services sociaux et des institutions marchandes est celle du but : une institution marchande existe pour dégager du profit ; son succès se mesure principalement au montant de son profit. Une agence de services sociaux existe pour rendre un service ; son succès se mesure à la façon dont elle rend ce service." (Keating & Keating, 1981, p. 40, traduit par nous).

Nous souhaitons pourtant discuter cette vue des choses. S'il est peu contestable qu'une organisation non-marchande existe pour produire certains produits ou pour rendre certains services (que l'on considère dignes d'exister, ou nécessaires, bien que le marché soit incapable de les fournir), il est plus problématique d'affirmer que le but d'une organisation marchande est toujours le profit. Selon nous, ce n'est pas parce qu'une organisation est autonome, au sens où elle se finance en échangeant des biens et services sur un marché, qu'elle a nécessairement comme objectif principal le profit. Cette question est particulièrement importante car bon nombre de dirigeants d'organisations artistiques marchandes affirment que les résultats financiers ne sont pas leur préoccupation principale. Cela est très net dans les réponses qui nous ont été faites par les maisons d'édition à une question portant sur les objectifs de leur entreprise (voir chapitre 4, § 4.2.2.).

Cet élément a été très bien perçu par Demeestere & Viens (1976, p. 21) :

"Il apparaît qu'il n'est pas possible de classer aussi aisément les organisations en deux groupes : celles avec but lucratif et celles sans but lucratif. Il semble plutôt, pour chacun des exemples pris, et cela est sans doute vrai pour toutes les professions (notamment celles qui ne sont pas industrielles), qu'il existe un continuum d'organisations qui vont de l'entreprise purement lucrative à l'entreprise typiquement sans but lucratif."

Les deux auteurs prennent notamment comme exemple un cas proche de ceux que nous étudions : celui des entreprises de presse. Ces organisations sont marchandes au sens où nous

¹⁶ On ne discutera pas ici cette thèse, selon laquelle les organisations ont des objectifs, qui pose toutes sortes de problèmes : les objectifs de qui ? quel est le mode de formation de ces objectifs ? etc.

l'entendons, car *"leurs ressources sont essentiellement liées à l'achat des biens et services produits : publicité vendue aux annonceurs, numéros vendus aux lecteurs ; elles proviennent accessoirement de l'aide publique (...) et parfois de subventions de partis politiques ou d'organismes publics."* (Demeestere & Viens, 1976, p. 20).

Pourtant nos deux auteurs ont quelque mal à qualifier ces organisations :

"Le cas des entreprises de presse s'avère plus délicat à clarifier que les précédents : le critère le plus discriminant semble être le deuxième (existence d'objectifs externes) ; en effet certaines institutions où les journalistes ont un rôle important et une haute conception de leur mission d'informer (objectif externe) seront classées dans les organismes sans but lucratif ; (...) Par contre, on classera dans les organismes à but lucratif une grande partie de la presse, celle où les gestionnaires l'emportent sur les journalistes (pouvoir du propriétaire), où l'objectif est donc le profit (objectif interne) (...)." (Demeestere & Viens, 1976, p. 21, souligné par nous).

Nous pouvons donc conclure en disant que s'il est vrai que le non-marchand implique un but non lucratif, il n'est pas vrai que le marchand a toujours comme finalité principale le profit. Il s'agit là d'une réduction trop souvent opérée avec laquelle les représentations économiques simplifiées des entreprises ont sans doute quelque chose à voir.

Il est d'ailleurs étonnant de constater que l'on a tendance à caricaturer l'entreprise privée concurrentielle lorsqu'on veut la différencier d'un autre objet d'étude : l'entreprise non-marchande ou publique. L'argument de la différence d'objectif est en effet sans conteste le plus utilisé dans les diverses listes de spécificités que l'on peut consulter. Pourtant la thèse de la maximisation du profit est mise à mal depuis longtemps dans le secteur privé marchand. Voyons par exemple ce qu'en dit Laufer (1985, p. 24-25) :

"La séparation des managers et des actionnaires va venir porter un coup fatal au principe de l'entrepreneur, puisque ce n'est plus celui qui prend le risque qui décide. La maximisation du profit est du même coup mise à mal puisque les objectifs des managers différeront de ceux des propriétaires (Baumol propose un modèle où les managers chercheraient la maximisation des ventes sous la contrainte d'un profit minimal propre à satisfaire les actionnaires). Enfin, de plus en plus, il est des entreprises qui ne font plus de profit et, fait plus grave du point de vue de la légitimité, qui ne font pas faillite, car hors du risque de faillite il n'est pas d'entreprise libérale légitime. La légitimité de leur survie, ce seront les bassins de main d'oeuvre qu'elles emploient, la balance commerciale qu'elles soulagent, l'indépendance nationale qu'elles garantissent, tous objectifs d'essence publique."

On ajoutera également que, même dans le cas de l'entrepreneur, l'objectif de profit n'est pas toujours déterminant : le taux de croissance, la recherche d'une reconnaissance professionnelle, la volonté de rester indépendant et maître chez soi, voire même des objectifs

externes sont toujours envisageables. On peut même supposer que dans ce cas la contrainte de profit minimal ne sera pas forcément exprimée et formalisée, alors que dans le cadre d'une séparation managers - actionnaires celle-ci a de bonnes chances d'être expresse et quantifiée. Un groupe donne des objectifs de rentabilité à ses filiales, un entrepreneur ne s'auto-contraint pas forcément de cette façon.

Ces remarques sont importantes dans la mesure où si une partie des spécificités du non-marchand (et plus tard du secteur public) est liée à la nature des objectifs poursuivis, nous pourrons tirer de l'analyse du non-marchand un certain nombre de conclusions pour toutes les organisations artistiques dès lors qu'elles ne s'identifient pas à l'idéal-type de l'entreprise maximisatrice de profit.

Les causes du non-marchand : loi de Baumol, biens collectifs, effets "jackpot" et combinaisons économiques non viables

Il faut distinguer deux niveaux dans la recherche des causes du non-marchand :

- le premier consiste à se demander pourquoi une organisation échoue à se financer par le marché,
- le deuxième revient à s'interroger sur les raisons qui poussent des apporteurs de ressources (philanthropes, collectivités publiques...) à financer malgré tout ces organisations.

Nous ne traiterons ici que la première question. Les principales réponses à la deuxième question seront évoquées dans la section consacrée au secteur public (§ 1.2.3.) puisqu'en France les principaux bailleurs de fonds des organisations non-marchandes sont publics.

Nous avons déjà évoqué, dans la section consacrée aux services, les difficultés économiques grandissantes **des services à productivité stagnante** (loi de Baumol).

Par ailleurs, la **nature collective** de certains biens et services est de nature à empêcher la révélation des dispositions marginales à payer et à permettre le développement de comportements de "free riders" comme nous l'expliquons ci-dessous.

Au sens le plus restreint, ce sont uniquement des services qui peuvent être collectifs.

En effet, un service collectif se caractérise avant tout par l'indivisibilité. A partir du moment où il y a offre de ce service, celle-ci concerne d'emblée plusieurs personnes. En termes comptables, on pourrait dire que le coût marginal d'un consommateur supplémentaire (d'un spectateur par exemple) est nul ou que l'activité se caractérise essentiellement par des coûts fixes. Les biens matériels et les marchandises ne rencontrent pas ce genre de difficultés. Ils

sont divisibles. Cette dimension collective devient véritablement problématique quand elle se double de l'impossibilité d'exclusion, c'est-à-dire de l'impossibilité d'exclure les consommateurs qui ne paieraient pas le prix. C'est ce qui se passe avec la télévision : les "passagers clandestins" ou "free riders" sont ceux qui ne paient pas la redevance et qui utilisent néanmoins un poste de télévision. Cette situation rend difficile le financement de l'activité qui risque de devenir non-marchande, sauf à trouver d'autres financements comme ce qui se passe avec le marché publicitaire des télévisions. Les décodeurs utilisés par Canal Plus recréent justement l'exclusion.

On peut néanmoins étendre les conclusions liées aux caractéristiques des services collectifs aux biens matériels par la mise en évidence d'"effets externes". Il faut alors considérer non seulement les consommateurs immédiats mais aussi l'ensemble des personnes qui profitent des retombées positives liées à l'existence d'une activité.

Pommerehne & Frey (1993) listent ainsi différents "effets externes" susceptibles de transformer une activité en bien ou service collectif :

- "1. Un individu peut retirer un avantage de la simple possibilité de consommer ultérieurement un bien de type culturel. Cette valeur d'option ne s'exprime pas sur le marché (...)*
- 2. De manière semblable, il existe une valeur d'existence positive de certains biens artistiques dont jouissent également ceux qui n'en sont pas des consommateurs à proprement parler. Cette valeur est, par exemple, celle qui s'attache aux monuments historiques (...).*
- 3. La préservation d'oeuvres artistiques peut avoir une valeur d'héritage positive pour les générations futures. (...)*
- 4. Les institutions culturelles peuvent avoir une valeur de prestige pour ceux qui ne profitent pas de leurs services ou ne s'intéressent pas du tout à l'art. L'Opéra de Paris ou la Scala de Milan en sont de bons exemples (...)*
- 5. Les activités artistiques ont une valeur éducative : elles peuvent aider une société à développer sa créativité, à améliorer sa compétence artistique et à élever son niveau de sensibilité esthétique." (Pommerehne & Frey, 1993, p. 34-36).*

Dans tous ces cas de figures, ceux qui profitent de l'existence de l'organisation sans en être clients sont un peu des "free riders". Dès lors chaque fois qu'une organisation aura du mal à se financer par le marché, l'éventuelle dimension collective de ses productions aggravera sa situation en rendant possibles des contributions des consommateurs inférieures à la valeur qu'ils attachent réellement à leur consommation.

Un autre élément nous semble important pour expliquer pourquoi certaines activités sont plus souvent non-marchandes que d'autres : **la plus ou moins grande possibilité pour une organisation de connaître des "jackpots"**. Il se produit un "jackpot" quand un succès

considérable vient saluer un nouveau produit et que ce succès permet à l'organisation d'engranger des recettes sans commune mesure avec les coûts afférents. Cette possibilité est particulièrement cruciale dans le monde artistique où chaque production apparaît comme assez risquée. Une forte possibilité de "gagner" peut permettre à ceux qui sont peu adverses au risque de s'investir dans ces activités. La possibilité de connaître des "jackpots" permet aux productions déficitaires d'être financées par quelques succès financiers. La reproductibilité technique des produits culturels permet évidemment plus facilement ces phénomènes que le spectacle vivant. La santé financière des maisons d'édition dépend ainsi souvent chaque année de quelques gros succès. Mais le monde des galeries d'art dépend aussi de ces phénomènes alors que le produit n'est pas reproductible. Dans le monde du spectacle vivant, les grands succès seront plus fréquents avec certains types de pièces ; c'est ce qui explique sans doute que les théâtres privés, qui recherchent des effets de "jackpot", n'ont pas le même répertoire que les théâtres subventionnés.

La possibilité de "jackpots" distingue aussi le cinéma de la production audiovisuelle. Dans le cas de la seconde, la quasi-totalité des recettes sont fixées lors de la constitution du tour de table, alors que dans le cinéma, le succès en salle est déterminant. Ce contexte donne aux producteurs de cinéma une plus grande liberté car ils peuvent compenser leurs risques. Ils peuvent produire à perte certains films s'ils placent en même temps leur argent dans des productions générant de considérables profits. C'est la même logique de catalogue que celle des éditeurs de livres ou de disques.

A contrario, un producteur audiovisuel qui veut survivre en contexte marchand ne peut quasiment pas se permettre de produire des films à perte. Nous sommes alors plus dans une logique industrielle que dans une logique de catalogue. La marge de manoeuvre du producteur audiovisuel est moins grande du fait de la restriction des possibilités de "jackpots". Ce contexte explique le rôle si souvent débattu des télévisions publiques quant à l'achat de programmes qui n'ont pas de qualité marchande (i.e. qui génèrent des recettes publicitaires inférieures aux coûts de production). Ces achats s'apparentent alors presque à des subventions. Sans ces achats, il est clair que bon nombre de productions audiovisuelles ne verraient pas le jour. Il semble en revanche qu'une plus grande variété peut exister dans le contexte marchand pour le cinéma grâce aux possibilités de gains.

La possibilité de connaître des "jackpots" aide ainsi certaines activités à survivre sur le marché grâce aux compensations intra-catalogue, alors que l'absence de cette possibilité fait basculer dans le monde non-marchand toutes les productions qui ne peuvent s'autofinancer directement.

Productivité stagnante, bénéfices collectifs et absence de possibilité de "jackpots", et donc de possibilités de péréquation à l'intérieur d'un catalogue, sont à même d'empêcher la survie

d'organisations sur le marché. Mais il existe assurément bien d'autres causes. Car une organisation non-marchande est tout simplement une organisation qui produit des biens et des services qui coûtent trop cher par rapport à ce que peut accepter le marché. Ainsi certaines productions, **certaines formules organisationnelles sont viables sur le marché, d'autres pas**.

C'est bien ce que montrent Pommerehne & Frey (1993, p. 55s) dans leur chapitre consacré aux théâtres dans lequel ils comparent les coopératives, les théâtres privés et les institutions subventionnées. Ils listent ainsi notamment les conditions de la survie des théâtres privés. Tout théâtre s'écartant de ces règles est destiné à devenir non-marchand ou à mourir.

1. *Les coûts fixes sont bas.* [Ici les deux auteurs soulignent les avantages des troupes itinérantes qui n'ont pas à supporter les dépenses entraînées par l'entretien d'un théâtre] (...)
 2. *Le public potentiel est grand. Il est possible que la représentation continue d'une même pièce, à la place d'un répertoire très varié, attire un grand nombre de spectateurs. L'hypothèse s'applique principalement aux métropoles et aux capitales. (...) Une compagnie peut également élargir son audience en allant à la rencontre des spectateurs. On retrouve ici le choix fait par les troupes itinérantes.*
 3. *Le prix des places est fixé selon un principe de discrimination. Un prix plus élevé est demandé aux catégories de spectateurs qui sont disposés à le payer, alors que le prix reste inférieur pour les autres. Au total les recettes couvrent la totalité des coûts du spectacle (...)*
 4. *D'autres sources de revenus sont exploitées. La production artistique peut servir à obtenir des recettes supplémentaires en dehors de celles provenant de la vente de billets. La vente de spectacles aux médias (radio, télévision, vidéo ou cinéma) est une possibilité prometteuse. (...).*
- Ces quatre conditions favorables à la rentabilité des entreprises dans le domaine des arts du spectacle ont été ou sont remplies dans beaucoup de pays. (...) Sur le continent européen, les théâtres de boulevard et les tournées ont toujours suffisamment de succès pour couvrir leurs dépenses et rester rentables. Ils choisissent des pièces populaires, souvent des comédies, qu'ils jouent très longtemps dans une même mise en scène." (Pommerehne & Frey, 1993, p. 59-61).*

Cette citation de Pommerehne & Frey (1993) montre que la possibilité de survie sur le marché dépend de ce qui est produit et de la manière de produire et de commercialiser. Lorsque nous analysons le cas des orchestres, nous montrons qu'il y a des modes de production qui permettent de hauts niveaux de recettes propres et un fonctionnement marchand et d'autres modes qui ne le permettent pas (voir chapitre 4, § 4.2.3.).

Nous allons maintenant nous intéresser aux caractéristiques de ces organisations qui ne pourraient pas survivre en contexte marchand, et à l'influence de ces spécificités sur les modes de contrôle. L'essentiel de nos réflexions est fondé sur les travaux des économistes de la bureaucratie.

Non-marchand et problèmes de contrôle : les apports de la théorie économique de la bureaucratie

Nous prendrons comme guides principaux pour comprendre cette théorie les deux articles de Greffe (1979) et de Terny (1980).

Ce courant économique s'intéresse au fonctionnement des organisations non-marchandes, alors que les objets traditionnellement privilégiés par l'analyse économique sont les mécanismes et modes marchands d'affectation des ressources. Les noms de A. Downs et de G. Tullock sont associés aux travaux précurseurs des années 60, mais c'est avec W.A. Niskanen que la discipline s'épanouit dans les années 70. Greffe (1979) fait aussi référence aux travaux fondateurs de S. Pejovich et de J-L Migué. L'essentiel des travaux menés dans les années 70 sont d'origine nord-américaine.

La théorie économique de la bureaucratie peut être considérée comme une "théorie des échecs du secteur non-marchand", construite un peu comme le pendant des "théories des échecs du marché" qui cherchent à justifier l'intervention de l'Etat¹⁷. De ce point de vue, la motivation essentielle des spécialistes de la théorie économique de la bureaucratie semble être *"d'ordre idéologique : la considérable croissance des dépenses publiques et des interventions de l'Etat (et de son appareil bureaucratique) qui a caractérisé l'évolution des démocraties occidentales de ces cinquante dernières années est jugée dangereuse et de nature à "asphyxier" les économies fondées sur le libéralisme et la décentralisation des décisions."* (Terny, 1980, p. 2). Les théoriciens de la bureaucratie considèrent que l'économie de marché est supérieure à tout autre mode d'organisation de la vie collective. "Sans nier l'existence et le besoin d'un Etat, ils considèrent que les règles du jeu du marché sont, dans de nombreuses circonstances, mieux aptes que celles du processus politique et des organisations bureaucratiques à procurer à la population ce qu'elle désire vraiment ; c'est en conséquence, par comparaison avec l'efficacité des organisations marchandes que seront comparés les résultats des organisations bureaucratiques." (Terny, 1980, p. 4, souligné par nous).

Le modèle de comportement humain qui est retenu est celui de *l'homo-oeconomicus*, homme égoïste, calculateur et rationnel, cherchant à maximiser son utilité. Les économistes de la bureaucratie refusent la distinction entre *"deux catégories de motivation chez l'individu : l'égoïsme dans ses relations marchandes, l'altruisme et le désintéressement dans ses actions non-marchandes"* (Terny, 1980, p. 3).

Les postulats de départ étant posés nous pouvons décrire la théorie elle-même.

¹⁷ Nous en avons déjà évoqué certaines lors de la revue des causes du non-marchand et en verrons d'autres dans la section consacrée au secteur public.

"Les organismes non-marchands (O.N.M.) ne constituent [pour ces théoriciens] à des degrés divers que des dégradations d'un type pur et optimal : l'entreprise privée concurrentielle" (...) (Greffé, 1979).

Cette dernière est en effet selon eux la plus apte et la plus efficace pour servir l'intérêt général dans la mesure où elle est enserrée dans un double réseau de contrôle :

"- le contrôle des propriétaires particulièrement attachés à ce que l'entreprise maximise le profit et donc à ce qu'il n'y ait ni gaspillage, ni surcoût, ni surproduction ;

- le contrôle des consommateurs grâce auquel l'entreprise est systématiquement mise au service de la satisfaction des besoins existants ou potentiels.

Les tenants de la "gestion du non-marchand" considèrent donc que la caractéristique centrale des O.N.M. réside dans le relâchement de ces deux types de contrôle." (Greffé, 1979, p. 53).

On voit apparaître ici l'un des intérêts de la théorie économique de la bureaucratie dans le cadre d'une réflexion sur les modes de contrôle. L'O.N.M. ne semble pas pouvoir bénéficier pleinement de deux modes de contrôle dont jouit l'entreprise privée concurrentielle : le contrôle des propriétaires et le contrôle des consommateurs car ceux-ci se trouvent particulièrement affaiblis.

Les contrôles "amont" sont exercés par les bailleurs de fonds 18 de l'O.N.M. alors qu'ils sont exercés par les actionnaires dans les entreprises privées. L'actionnaire met comme contrainte au manager de l'organisation de lui servir un certain niveau de rendement. Cette contrainte n'existe pas dans le cas de l'O.N.M. qui n'a pas le droit de distribuer ses surplus (Hansmann, 1987) et qui de plus n'a pas vocation à faire du profit comme nous l'avons vu 19. Les bailleurs de fonds ne peuvent pas non plus bénéficier de l'information véhiculée par les marchés des capitaux. L'asymétrie d'information entre le responsable de l'O.N.M. et son bailleur de fonds est importante. Si ce dernier veut réduire cette asymétrie, il doit faire un effort direct d'analyse du fonctionnement des services. Terny (1980, p. 8s) présente toute une série de raisons pour lesquelles les bailleurs de fonds sont peu incités à mener ces investigations, le cas le moins favorable au contrôle étant celui où c'est la puissance publique qui est l'apporteur de ressources. Ce contexte explique pourquoi il est communément admis que l'O.N.M. échouera à minimiser ses coûts (inefficience productive) (Hansmann, 1987, p. 38).

18 Ceux-ci possèdent à la fois certains traits des actionnaires en ce qu'ils peuvent faire partie des organes dirigeants de l'organisation, et certains traits des consommateurs en ce qu'ils offrent un budget, une subvention, une somme globale en échange de la production de services.

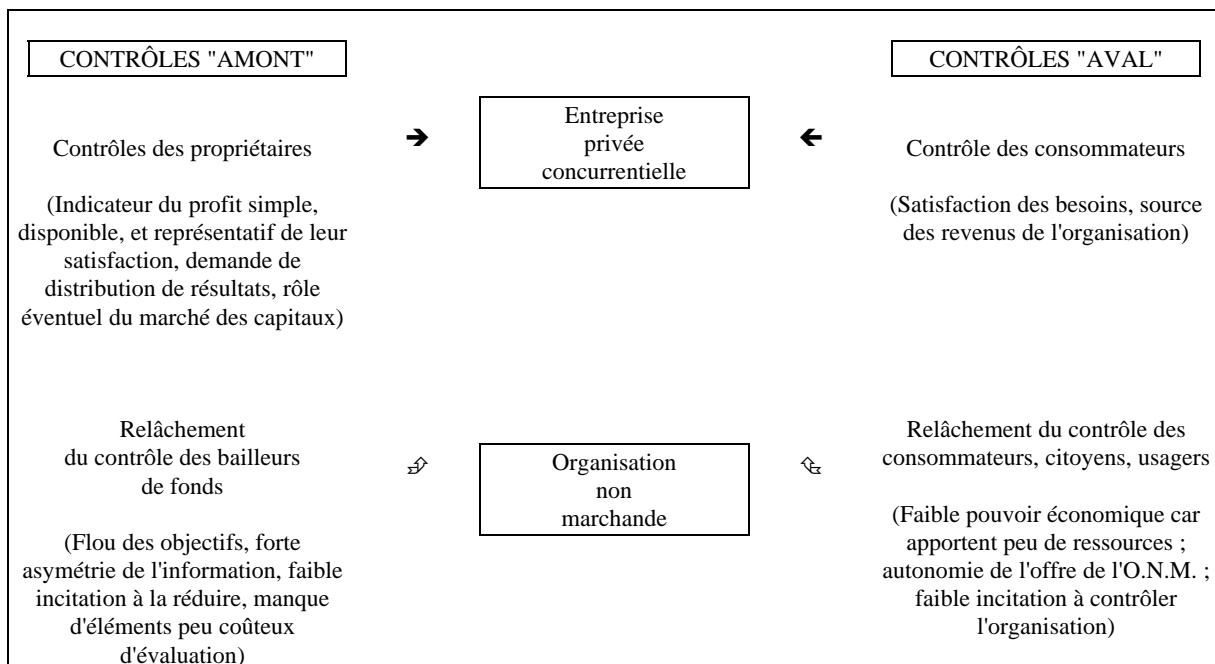
19 C'est pourquoi les modèles d'offre conçus par les économistes du non-marchand ne supposent pas que les firmes cherchent à maximiser leur profit mais soit la qualité, soit la quantité, soit le montant du budget total (Hansmann, 1986, Le Pen, 1982).

Il y a ainsi relâchement des contrôles "amont" car les objectifs poursuivis par l'organisation, et pour lesquels paient les bailleurs de fonds, sont plus flous et moins immédiatement mesurables que le profit ; l'information propre à l'évaluation est moins disponible et beaucoup plus coûteuse à collecter.

Les contrôles "aval" concernent d'une part les usagers et consommateurs, d'autre part les contribuables qui fournissent aux collectivités publiques les ressources qu'elles redistribuent ensuite à des O.N.M. L'opinion générale veut qu'un contribuable est peu incité à exercer un contrôle car le coût de celui-ci lui incombe en totalité alors que les bénéficiaires profitent à tous. Quant aux consommateurs, l'expression de leur satisfaction peut être biaisée par le fait que les prix auxquels ils acquièrent les biens et services des organisations ne sont pas des prix de marché. Enfin, l'organisation ne peut pas considérer que la demande telle qu'elle est exprimée est une bonne évaluation car elle mènerait, seule, l'organisation à la fermeture. L'offre de l'organisation est donc autonome par rapport à la demande qui n'est pas en mesure de la financer. Il y a donc aussi relâchement des contrôles "aval".

Les schémas de la figure 1.3 illustrent ce double relâchement des contrôles externes dans le cas des O.N.M.

Figure 1.3. : L'organisation non-marchande comme dégradation du type pur de l'entreprise privée concurrentielle



Le relâchement des contrôles "amont" et "aval" permet au dirigeant de l'O.N.M. de posséder une plus grande marge de manoeuvre que celui de l'entreprise concurrentielle, dont la gestion et la politique sont normées par l'impératif de survie marchande.

L'ampleur du budget de l'O.N.M. sera par ailleurs directement fonction de la capacité de sa direction à convaincre les bailleurs de fonds (qui disposent de peu d'éléments d'évaluation). Dans ce cadre, le budget discrétionnaire est potentiellement important. Ce budget représente l'excédent dont le manager d'O.N.M. dispose par rapport à ce qu'il aurait s'il produisait uniquement la quantité socialement utile au niveau de qualité socialement demandé. Profitant de l'asymétrie d'information qui existe entre lui et son bailleur de fonds, le manager d'O.N.M. peut par exemple présenter lors de sa négociation budgétaire une fonction de coût qui est supérieure à la fonction de coût réelle car elle anticipe les surcoûts, ce qui revient à ce que l'O.N.M. garde comme budget discrétionnaire l'ensemble du surplus qu'elle aurait dégagé en contexte marchand.

Ce sont ces phénomènes qui ont fait dire à Dupuis (1985, p. 83) que *"la subvention n'est pas un mode de régulation économique, mais un mode de régulation politique"*. Il étudie notamment l'évolution des financements étatiques entre 1970 et 1984 pour les cinq théâtres nationaux et conclut : *"les différences énormes constatées dans l'accroissement des subventions allouées ne sont pas liées à des facteurs économiques. Elles sont le fruit de l'expression des rapports de force dans le cadre des négociations budgétaires et des priorités énoncées par l'autorité de tutelle. En l'absence de contraintes marchandes, la dynamique du budget n'est donc qu'une résultante bureaucratique et politique."* (Dupuis, 1985, p. 83, souligné par nous).

Le budget discrétionnaire ainsi dégagé peut être utilisé de multiples manières ; il permet en effet :

- de surproduire,
- de produire la quantité "socialement optimale" mais en faisant de la sur-qualité,
- de prodiguer divers avantages personnels aux dirigeants de l'O.N.M. mais aussi à son personnel, voire à ses bailleurs de fonds,
- des gaspillages et inefficiences de tous ordres.

La marge de manoeuvre de l'O.N.M. quant au choix de sa politique, ainsi que les moyens supplémentaires dont elle dispose (budget discrétionnaire), rendent possible une grande variété d'actions, de modes de gestion et de productions culturelles. La seule contrainte est en fait sur le long terme de ne pas dépenser plus que ce dont l'organisation dispose.

Dupuis (1985, p. 85), reprenant les analyses de Le Pen (1982), a pu construire le tableau suivant quant à l'intérêt des différentes stratégies possibles.

Tableau 1.7. : Evaluation des différentes stratégies possibles des organisations non-marchandes (d'après Dupuis, 1985, p. 85, cas du théâtre)

Permettent :	Comportements non-marchands		Comportement marchand
	Stratégie de maximisation de l'audience	Stratégie de maximisation de la qualité	
d'obtenir une forte audience	La meilleure stratégie	La troisième	La deuxième
d'accroître la qualité	La deuxième	La meilleure stratégie	La troisième
de baisser le prix des billets	La meilleure stratégie	La troisième	La deuxième

Ces analyses conduisent les théoriciens de la bureaucratie à dénoncer une série de biais de fonctionnement des O.N.M.

- une "tendance à la surproduction", le "volume de production de l'organisation [tendant à être] supérieur à celui d'une entreprise ayant à répondre aux mêmes conditions de demande" (c'est la conséquence de la stratégie de maximisation de l'audience) ;
- "les coûts de production des services apparaissent (...) systématiquement plus élevés que ceux qui seraient associés à une combinaison techniquement, et surtout, économiquement efficace des facteurs" (c'est notamment la conséquence de la stratégie de maximisation de la qualité) ;
- "les structures institutionnelles caractéristiques de l'organisation bureaucratique seraient de nature à favoriser les "manipulations stratégiques" des managers (...)" (Terny, 1980, p. 18).

L'autre façon de considérer la question consiste à voir la richesse potentielle de l'O.N.M. qui peut adopter une grande variété de politiques et produire une grande diversité de produits et services en étant dégagée des contrôles normalisant de l'économie de marché.

On trouve en fait les deux points de vue dans la littérature consacrée aux organisations artistiques.

Le tableau 1.7. présenté ci-dessus peut ainsi par exemple être interprété de deux façons. Son auteur prend la position dénonciatrice :

"On retiendra de cette analyse que la situation marchande est d'un point de vue collectif globalement satisfaisante alors que les pouvoirs publics sont intervenus pour empêcher sa constitution. Ainsi, en protégeant le spectacle vivant de la régulation marchande, ils ont contribué à développer des modes de gestion qui peuvent s'avérer moins efficaces socialement. (...) La stratégie de la sur-qualité apparaît comme la plus mauvaise. Cette constatation est préoccupante car elle se généralise et semble devenir la règle dès qu'un degré d'institutionnalisation suffisant est atteint." (Dupuis, 1985, p. 85-86).

Une autre interprétation possible du tableau 1.7. est de montrer que les modes de régulation propres au secteur non-marchand rendent viables des productions qui autrement ne le seraient pas, et que si les objectifs sont de maximiser la fréquentation ou la qualité, il vaut mieux adopter la forme non-marchande.

Nous allons évoquer successivement des recherches fondées sur la théorie économique de la bureaucratie qui l'utilisent à des fins dénonciatrices, et d'autres qui s'en servent pour montrer la richesse potentielle des fonctionnements non-marchands.

- Les usages dénonciateurs de la théorie économique de la bureaucratie :

Dupuis (1985) en constitue comme nous l'avons vu un bon exemple. Il montre notamment que les organisations non-marchandes du spectacle vivant sont prises dans une dynamique d'augmentation continue de leur budget par la détermination de déficits *ex-ante*.

Le but de toute organisation de spectacles est d'accéder à une certaine institutionnalisation qui est garante de la pérennité artistique et économique.

"Or force est de constater que cette logique nécessite, pour parvenir à chaque étape, d'anticiper sur les coûts. Les entreprises adoptent une stratégie consistant à jouer sur le déficit pour réaliser un spectacle susceptible de les faire accéder à de nouvelles sources de financement qui leur permettront à leur tour de produire à un niveau supérieur. (...) [Mais de plus] une fois parvenue au stade de l'institutionnalisation, l'entreprise de spectacles non seulement n'abandonnera pas sa logique mais l'exacerbera. Bénéficiant d'une position de force, elle continuera à anticiper ses déficits ex-ante. Le déficit connaîtra alors une dynamique endogène." (Dupuis, 1985, p. 78-80).

Pommerehne & Frey (1993) utilisent aussi la théorie économique de la bureaucratie pour montrer les abus du Festival de Salzbourg. Ils veulent prouver dans leur chapitre 4 consacré à ce problème que *"des productions artistiques identiques en quantité et en*

qualité pourraient être réalisées à des coûts inférieurs, probablement même à des coûts tels qu'il ne serait plus nécessaire d'avoir recours aux subventions publiques." (p. 78). Le festival est en fait dans une situation de contrainte budgétaire extrêmement lâche, due au fait que son déficit est systématiquement couvert par les différentes collectivités publiques concernées. Cette règle est même fixée par une loi. Pommerehne & Frey (1993) montrent que personne n'a par ailleurs intérêt à contrôler la gestion de l'organisation, qu'il s'agisse des représentants culturels de l'Etat, des collectivités locales, des parlementaires fédéraux ou même des différents sponsors du festival.

Le surplus dégagé par le déficit grandissant du festival permet de fixer des prix inférieurs au prix d'équilibre, ce qui génère une énorme demande insatisfaite qui elle-même rend possible de confortables bénéfices par le biais du marché noir. Les organisateurs du festival possèdent de ce fait un véritable pouvoir car ils détiennent la possibilité de distribuer gratuitement des places introuvables. Cela leur permet de s'attirer les bonnes grâces de bon nombre de personnes, qui, en échange, seront peu incitées à étudier le fonctionnement du festival. Le surplus permet également le paiement de fortes rémunérations au personnel et aux artistes. Cela permet aux organisateurs de s'offrir le luxe de choisir parmi les meilleurs artistes mondiaux et d'obtenir d'eux des *"marques ostentatoires de sympathie, d'amitié, de considération et même de déférence."* (p. 89). Enfin une grande inefficacité et de nombreux gaspillages sont à noter.

Ce fonctionnement du festival de Salzbourg permet de redistribuer les revenus de façon sensible, mais pas forcément dans le sens attendu d'une politique publique.

"Une première redistribution s'effectue entre, d'une part, une masse importante de contribuables (qui n'assistent pas au festival) et, d'autre part, un nombre relativement restreint de spectateurs appartenant plutôt aux classes à hauts revenus. Une autre se fait au profit des artistes et du personnel technique et administratif jouissant du privilège d'être employés par le festival et aux dépens de leurs collègues moins favorisés. Une troisième redistribution intervient entre la région de Salzbourg (qui bénéficie amplement du festival) et les autres régions autrichiennes qui, par le biais des impôts, le cofinancent sans jouir de retombées positives en relation avec leurs dépenses." (Pommerehne & Frey, 1993, p. 91-92).

Pour les deux auteurs, aucune modification du comportement des dirigeants du festival n'est à attendre si on ne modifie pas le mode d'attribution des subventions. Une telle modification reviendrait en fait à resserrer les contrôles "amont".

- Les usages de la théorie soulignant la variété et la richesse possibles des comportements non-marchands :

Greffe (1979) constitue un bon exemple de ce type de position. Appliquant le modèle de la théorie économique de la bureaucratie à l'étude des Maisons des Jeunes et de la Culture (M.J.C.), il identifie une opposition entre deux modes de gestion possibles :

- le premier cas correspond au modèle de la M.J.C. "dispensaire de loisirs" qui se comporte comme une entreprise de production de services culturels. Sa gestion se rapproche de celle qu'aurait une entreprise privée. *"Ses objectifs sont précis et traduisibles en quantités d'activités suffisamment structurées pour donner lieu à des dénombrements clairs."* (p. 56) ;
- le second cas correspond au modèle de la M.J.C. "lieu de réunion" dont le type de gestion ne ressemble en rien à une gestion privée. *"L'objectif est flou et on ne peut a priori identifier que des moyens plus ou moins interchangeables (...) Aucun indicateur n'est fiable en lui-même."* (p. 56). Il faut noter dans ce cas *"le poids désormais prioritaire des problèmes de redistribution : ainsi un taux de fréquentation même faible de certaines catégories sociales sera-t-il considéré comme un succès, alors que le taux très élevé d'autres catégories sera considéré comme peu intéressant."* (p. 56).

C'est dans ce deuxième contexte qu'on a la plus forte chance de voir apparaître de considérables budgets discrétionnaires (sources d'abus potentiels du genre de ceux étudiés pour le festival de Salzbourg). Le mode de gestion qui caractérise les M.J.C. "lieux de réunion" est qualifié de politique.

"Il l'est doublement, d'une part en ce que son évaluation dépend de critères politiques fixés a priori et, d'autre part en ce que les modes de contrôle sur lesquels il repose ne sont que les deux variantes extrêmes de l'arrangement politique : la coïncidence idéologique ou la sanction de rapports de force." (p. 57).

Devant un tel état des lieux, l'attitude de Greffe (1979) n'est néanmoins pas d'opter pour la M.J.C. "dispensaire de loisirs", comme le suggèrent les recommandations de la théorie économique de la bureaucratie.

"La conception la plus stricte et la moins discrétionnaire risque d'être préférée à une conception plus ouverte où pourraient évidemment apparaître des comportements stratégiques mais qui est de nature à corriger certains handicaps et ce faisant à augmenter l'efficacité des dépenses consacrées à l'aide sociale. (...) Pour l'analyse économique de la bureaucratie, tout ce qui n'est pas marchand est considéré a priori comme irrationnel, ce qui revient à dire que, quels que soient les objectifs d'une institution, elle fonctionnera d'autant mieux qu'elle épousera les procédures et les comportements de l'institution marchande. Le concept de

rationalité est donc appliqué au seul niveau de l'aménagement interne des moyens, et aucune place n'est reconnue à la spécificité des fins de l'institution et par conséquent à la possibilité d'organiser les moyens de manière originale. Il n'y a de rationalité que fonctionnelle, et la notion de rationalité substantielle est totalement rejetée de l'analyse." (Grefte, 1979, p. 60).

Ces considérations nous font penser à celles de Gadrey (1988) sur la notion d'output. Il remarquait que la définition qui en était retenue était celle du "préoutput" (ou volume consommé) en contexte marchand, alors qu'en contexte non-marchand, on se focalisait plutôt sur l'"output indirect" qui tient compte de l'impact du service.

Grefte & Dupuis (1981) ont également utilisé la théorie économique du non-marchand pour éclairer les conceptions alternatives de l'opéra : l'opéra de répertoire qui correspond à une stratégie de maximisation de la production, et l'opéra "festival permanent" qui correspond à la stratégie de maximisation de la qualité.

Nous résumons ci-dessous les principaux apports à notre réflexion des travaux économiques sur le non-marchand.

Synthèse et apports de la dimension non-marchande à notre réflexion

Comme on le constate, la théorie économique de la bureaucratie offre un certain nombre de perspectives pour notre réflexion sur les modes de contrôle des organisations artistiques. Evidemment, celle-ci est avant tout pertinente pour les organisations non-marchandes. Mais elle permet aussi d'envisager sous un angle particulier toute organisation marchande qui n'aurait pas comme objectif principal le profit.

Le cas des organisations artistiques est même tel que la théorie économique de la bureaucratie s'y applique très largement. Son domaine de pertinence repose en effet :

- d'une part, sur le relâchement des contrôles "amont" du fait de l'existence d'objectifs flous, difficiles à définir n'ayant pas la simplicité et le caractère aisément mesurable du profit. Or il s'avère que les organisations artistiques ont rarement pour unique objectif le profit, et que le plus souvent celui-ci est même tout à fait secondaire par rapport à des objectifs qualitatifs et artistiques. C'est ce que montre notre analyse des objectifs déclarés par les maisons d'édition que nous avons étudiées alors que celles-ci appartiennent clairement au monde marchand (cf. chapitre 4, § 4.2.2.) ;

- d'autre part, sur le relâchement des contrôles "aval" exercés par les consommateurs et usagers. Ce relâchement est synonyme d'une certaine autonomie de l'offre par rapport à la demande. Là encore, le monde artistique revendique largement un fonctionnement où l'offre prime sur la demande. S'agissant d'un univers où la nouveauté et la mise constante sur le marché de produits nouveaux sont la règle plutôt que l'exception, on comprend les difficultés pratiques qu'il y aurait à chercher dans une analyse de la demande les spécifications de toutes les nouveautés. Par ailleurs, la conception dominante de l'art (étudiée au chapitre 2) récuse toute légitimité à une primauté de la demande sur l'offre. Bien que les organisations artistiques se différencient par une adhésion plus ou moins marquée à cette conception, elles sont toutes obligées d'en tenir compte car elle sert de guide à l'identification sociale d'un produit comme étant de l'art.

Ces remarques expliquent pourquoi selon nous la théorie économique de la bureaucratie, quoique construite au départ pour le non-marchand, s'applique très bien à l'ensemble du monde artistique, y compris marchand.

Les travaux économiques sur le non-marchand nous permettent de déboucher sur un certain nombre de remarques intéressantes toutes nos organisations :

- Plus une organisation artistique a des objectifs artistiques (par opposition à économiques) et plus elle revendique une autonomie de l'offre sur la demande, plus elle entre dans le champ de pertinence de ces travaux.
- On peut supposer alors que sa gestion est moins normée, moins "orthodoxe" qu'une organisation se rapprochant plus du modèle de l'entreprise privée concurrentielle. Dès lors peuvent apparaître des pratiques et des modes de gestion méconnus ou peu étudiés classiquement par la recherche en gestion, ce qui renforce l'intérêt *a priori* de notre thèse. C'est sans doute dans les organisations artistiques connaissant le plus grand relâchement des deux contrôles externes que l'on rencontrera les modes de contrôle internes (objets de notre thèse) les plus originaux. La théorie économique de la bureaucratie suggère en effet un impact important des modes de contrôle externes sur les modes de contrôle internes ²⁰.

²⁰ En particulier, on peut montrer que les modalités de la subvention comme son origine influencent différemment les comportements de gestion (Dupuis, 1985 ; Le Pen, 1982 ; Pommerehne et Frey, 1993). Dupuis (1985) montre en particulier que la subvention globale de l'Etat est l'outil le moins performant (selon les critères de la théorie économique de la bureaucratie) car elle est à même de favoriser les stratégies de maximisation de la qualité, alors que les subventions des collectivités locales favorisent plutôt des stratégies de maximisation de l'audience. De plus, l'Etat semble moins susceptible d'exercer un contrôle sur la gestion des O.N.M. se rangeant avant tout à l'avis des milieux professionnels. L'auteur prône la diversification des sources de financement et notamment le recours systématique aux "subventions croisées" afin d'augmenter les contrôles "amont" pesant sur les O.N.M.

- On peut également supposer qu'à budget égal et qu'à respect identique de la contrainte d'équilibre, des solutions organisationnelles différentes peuvent être observées 21. Le relâchement des contrôles "amont" et "aval" semble ainsi une condition pour l'épanouissement d'une certaine créativité organisationnelle.
- En étendant la proposition, on peut faire l'hypothèse que les contrôles formels, fondés sur la comparaison de résultats mesurés à des objectifs clairs et mesurables, tels que les préconise la théorie classique du contrôle, sont de nature à brider la créativité. En particulier ceux-ci semblent peu adaptés, tout comme les comportements marchands, s'il s'agit de maximiser la qualité.
- On peut aussi faire l'hypothèse que les organisations artistiques connaissant les plus forts relâchements des contrôles externes sont aussi les plus sujettes à des régulations de type politique. Ceci est une autre façon de dire que, d'une part, les décisions ne sont pas prises sur la base d'une rationalité calculatrice marchande (qui est la rationalité économique classique) et, d'autre part, que la survie même de l'organisation ne dépend pas forcément de son respect des "règles de l'économie" mais plutôt de son respect des "règles légitimes dans son champ", même si celles-ci s'opposent à la raison économique. Cette remarque suppose donc que nous nous intéressions de près aux règles de fonctionnement du secteur artistique afin de déterminer si elles s'opposent aux règles économiques, et, par ailleurs, quels sont les comportements légitimes des organisations artistiques puisque la légitimité est elle-même source de survie.

Il nous reste maintenant à examiner le cas des organisations publiques.

1.2.3. Les spécificités des organisations publiques

Nous rappelons d'abord rapidement les raisons que l'on peut trouver à l'intervention de la puissance publique dans le monde culturel.

21 Dans le champ de la littérature organisationnelle, Rushing (1976) arrive aux mêmes conclusions. Il montre que si un accroissement de la différenciation d'une organisation appelle un accroissement de la coordination de celle-ci, cette relation est beaucoup plus fréquente et nette dans le cas des organisations marchandes. Dans le cas des organisations non-marchandes, le niveau de coordination semble moins lié au niveau de différenciation, ce qui revient à dire que la variété des formes organisationnelles possibles est plus grande. Les conclusions de Rushing (1976) sont fondées sur une étude quantitative des dimensions organisationnelles de deux formes d'hôpitaux.

Les causes de l'intervention publique

Nous avons vu dans la section précédente différents éléments susceptibles d'expliquer l'échec du marché à financer certaines activités ("les causes du non-marchand", § 1.2.2.). Il nous reste à évoquer brièvement les raisons qui peuvent pousser la puissance publique à intervenir pour rendre viables ces activités ²².

- La théorie des "externalités" :

Comme nous l'avons vu, les organisations artistiques sont susceptibles d'émettre différents effets externes positifs qui ne sont pas pris en compte par les mécanismes de marché. L'Etat ²³ peut donc corriger ces imperfections des marchés en permettant à ces organisations de survivre comme cela se passerait si les marchés étaient parfaits et valorisaient les effets externes.

- La protection des "consommateurs" contre leur propre ignorance :

Selon cette théorie, l'Etat doit mettre certains biens "sous tutelle" pour empêcher leur disparition ou leur transformation en des formes jugées négatives pour la société. Cette mise sous tutelle est nécessaire aussi longtemps que les préférences des consommateurs ne se sont pas transformées pour valoriser les arts plus qu'elles ne le font. C'est une conception un peu paternaliste de la puissance publique.

- La recherche d'effets redistributifs :

L'intervention publique doit permettre aux plus pauvres d'accéder aux biens culturels. Sur le plan purement économique, on parlera de redistribution de revenus.

L'effet redistributif des organisations artistiques en termes de revenus n'est cependant pas prouvé. Certaines études montrent même que l'aide publique aux arts favorise ceux qui sont déjà les plus aisés (Throsby & Withers, 1979, p. 188).

- Les cas de positions monopolistiques :

L'intervention publique est ici vue comme une façon d'empêcher la constitution de rentes de monopole. Les produits et services culturels n'étant pas des biens de première nécessité

²² Les raisons que nous évoquons ici expliquent tant l'intervention directe par le biais de financements complémentaires (subventions et dotations), que l'intervention indirecte par la production de réglementation protégeant les activités, allégeant leurs coûts (fiscalité) ou organisant des mécanismes de solidarité (cas du cinéma ou de l'audiovisuel).

²³ Nous prenons l'exemple de l'Etat mais il peut aussi s'agir de collectivités locales.

et possédant de nombreuses possibilités de substitution, ces arguments s'appliquent assez peu au cas des organisations artistiques.

- Le fait que les arts méritent intrinsèquement les financements publics (théorie des "merit goods") :

Selon Throsby & Withers (1979) cet argument, avec celui des externalités, est sans doute le plus approprié au cas des organisations artistiques. Une des versions de cette conception a d'ailleurs été évoquée dans le cas de la mise sous tutelle de certains produits et services "pour le bien des citoyens qui ne réalisent pas l'importance de ceux-ci".

"Dans cette perspective, l'aide publique aux activités "méritantes" peut être une fin en soi. On n'a même pas besoin de se poser la question de l'efficacité du marché pour ces activités, ni même de celle des personnes qui en bénéficient." (Cwi, 1982, p. 60, traduit par nous).

"Si les motivations des politiciens peuvent être déduites de leurs allocutions publiques, il est clair que la plupart pensent que l'existence des arts est essentielle à la vie civilisée. Dans la mesure où les gouvernements ressentent une grande fierté à la pensée qu'ils président à une société cultivée, ils souhaitent fournir des ressources aux arts, même s'ils reconnaissent que l'activité résultante excède ce que les consommateurs auraient demandé s'ils avaient été laissés à eux-mêmes." (Throsby & Withers, 1979, p. 193, traduit par nous).

Cette justification par l'intérêt intrinsèque de l'activité semble fort adaptée au secteur artistique et est largement déconnectée des justifications économiques classiques. Cela est vraisemblablement de nature à rendre les modes de régulation du secteur encore plus "politiques" que ce que nous suggère la théorie économique de la bureaucratie.

Ce contexte étant posé, il faut voir en quoi l'appartenance au secteur public nous intéresse dans notre réflexion sur les modes de contrôle.

Appartenance au secteur public et problèmes de contrôle

Nous n'avons pas vocation ici à décrire toutes les spécificités du secteur public. Nous nous limiterons à celle du secteur public non-marchand qui est le plus représenté dans notre secteur d'étude.

Le tableau suivant présente l'impact de quatre familles de spécificités du secteur public sur les modes de contrôle des organisations.

Tableau 1.8. : Spécificités du secteur public et impact sur les modes de contrôle

	Spécificités du secteur public			
	L'accentuation de la dimension non-marchande en contexte public	Les dispositions statutaires, juridiques, réglementaires du secteur public	La mise au service des politiques publiques	Habitudes et mentalités dominantes du secteur public
Impacts sur les modes de contrôle	Encore la question du contrôle par les objectifs... La régulation politique	Possibilité de choix du personnel Handicaps variés quant à la motivation du personnel Lourdeur administrative et réactivité	Faible autonomie stratégique de l'organisation	Légitimité des modes de contrôle inventés pour le secteur privé ? Tendance conservatrice Pas d'incitation à connaître les résultats

Nous allons maintenant prendre chacune des quatre familles de spécificités pour en développer le contenu.

- L'accentuation de la dimension non-marchande en contexte public :

Nous avons été obligée d'ajouter cette catégorie car tous les auteurs pratiquement y font référence. La question des objectifs (qui implique selon la théorie économique de la bureaucratie un relâchement des contraintes "amont") est sans doute la plus abordée, soit de façon immédiate en soulignant que le secteur public ne recherche pas le profit ou possède des objectifs peu quantifiables (Saias et Léonardi, 1977 ; Engel & Garnier, 1983), soit de façon plus élaborée avec la notion d'objectifs externes (Gibert, 1986) 24.

Si nous ne sommes pas sûre encore une fois avec Laufer (1985) 25 que la distinction par les objectifs soit aussi facile à faire entre les deux types d'organisations, nous voulons bien

24 Selon Gibert (1986), si les finalités de l'entreprise privée peuvent être diverses (et ne pas se limiter à la seule recherche du profit), la caractéristique de toutes ces finalités possibles est néanmoins "d'être toutes des variables internes à l'entreprise ou au cercle de ses membres. La finalité de l'entreprise est introvertie, elle n'est pas de changer un état du monde ou plus modestement de son environnement. Les préoccupations qu'elle peut avoir à l'égard de ce dernier (ne pas polluer par exemple) sont des contraintes qui émanent des autorités publiques, ou qui résultent des rapports de force dans lesquels elle est engagée ou de sa volonté de se comporter en bonne citoyenne ; ce ne sont pas des fins." (p. 92).

"L'organisation publique-type, à l'inverse, trouve sa justification dans la volonté de changer un état de l'environnement." (p. 93). On peut parler alors d'extraversion de la finalité publique par opposition à l'introversio de la finalité privée.

25 "Tous ces phénomènes montrent que la limite entre le dedans (caractère privé en tant qu'il serait lié à la seule domination des objectifs internes) et le dehors (caractère public en tant qu'il serait lié à la prise en considération d'objectifs externes) est elle-même remise en cause." (Laufer, 1985, p. 26).

admettre que la probabilité de rencontrer des organisations à objectifs externes est plus grande dans le secteur public.

Si maintenant nous étudions les conséquences qu'analyse Gibert (1986) quant aux possibilités de contrôle par mesure et évaluation des résultats (renvoyant au modèle classique du contrôle), nous retrouvons la distinction entre les différents niveaux d'output que nous avons déjà évoquée avec les travaux de Gadrey (1988) lors de l'étude des services. Nous sommes en fait dans le cas de définition des outputs comme impacts (et non comme production ou volume consommé), ce qui est la définition plutôt adoptée par les services non-marchands. Quant aux conséquences de cette définition, elles diffèrent bien peu de ce que pouvaient décrire les économistes du non-marchand. Dans le monde public aussi, les modes de contrôle inspirés par la vision cybernétique classique du contrôle risquent donc d'éprouver quelques difficultés.

Les analyses des théoriciens de la bureaucratie prennent cependant une acuité particulière dans le contexte public quand on examine qui sont les protagonistes des contrôles "amont" et "aval". Les contrôles "amont" sont le fait des hommes politiques et Teryn (1980) montre qu'il est peu rentable pour ceux-ci de dépenser leur énergie à rendre plus efficaces les organisations publiques 26.

Les contrôles "aval" sont théoriquement exercés par les électeurs-contribuables mais force est de constater que les "feedbacks" qu'ils donnent aux institutions sont peu fréquents (à chaque occasion électorale) et peu précis (il s'agit de jugements globaux dans lesquels on est bien en peine d'identifier un jugement spécifique sur la politique culturelle ou le fonctionnement des organisations existantes).

Ce contexte implique que les organisations publiques non-marchandes connaissent un relâchement des contrôles externes encore plus important que les organisations privées non-marchandes, ce qui maximise les phénomènes de régulation par le jeu politique.

- Les dispositions statutaires, juridiques et réglementaires du secteur public :

Celles-ci contraignent particulièrement les modes de gestion possibles. Les recrutements sont faits sur concours pour sauvegarder l'égalité de tous devant le service public (Laufer & Burlaud, 1980). Ainsi les musiciens des orchestres symphoniques sont-ils recrutés par concours derrière paravent de façon à assurer une objectivité maximale au jugement

26 En revanche, il est très rentable électoralement parlant de créer de nouvelles activités. Ce phénomène a été parfaitement décrit par Friedberg & Urfalino (1984). Ces deux auteurs montrent que la politique culturelle des villes se résume souvent à ajouter de nouvelles activités culturelles à celles existant déjà. Ils qualifient ces politiques de "jeu du catalogue", le but du jeu étant d'élargir sans arrêt le portefeuille d'activités sans remettre en cause ce qui existe déjà.

musical. La contrepartie en est que les considérations de personnalité ne sont pas prises en compte.

Les rémunérations sont calées sur les grilles de la fonction publique, le salaire au mérite est quasiment inexistant et on est assuré d'obtenir de l'avancement à l'ancienneté. Ce contexte empêche l'utilisation de toutes sortes de systèmes de sanctions - récompenses propres à motiver les personnes, qui font pourtant partie des modes de contrôle possibles.

Le droit budgétaire produit des handicaps du même genre. Les structures publiques ne sont pas assurées, lorsqu'elles sont en régie, de garder l'usage des recettes qu'elles dégagent. Celles-ci sont théoriquement fusionnées avec toutes les autres, ce qui limite la motivation à s'autofinancer. Les structures restent également souvent enfermées dans le respect des budgets ligne à ligne.

Enfin toute structure dont l'administration est assurée par une collectivité ou un établissement public est souvent victime de lourdeurs administratives qui procurent lenteur et manque de réactivité.

- La mise au service des politiques publiques :

Cette caractéristique implique une autonomie restreinte de l'organisation artistique publique sur un certain nombre de sujets. C'est ainsi par exemple que tous les orchestres régionaux dépendent des décisions du Ministère français de la Culture quant au niveau des rémunérations de leurs musiciens, puisque les salaires sont calés sur ceux de la fonction publique, même lorsque le statut juridique est associatif.

Dans le même ordre d'idées, les organisations artistiques publiques sont rarement libres de leur tarification. Celle-ci n'est pas choisie selon des règles économiques mais selon des préoccupations sociales d'accès du plus grand nombre à la culture ou de redistribution.

- Habitudes et mentalités du secteur public :

Le premier trait touche à la légitimité dans le monde public de certains modes de contrôle venus du secteur privé. Si l'on suit Laufer (1985) et Laufer & Burlaud (1980), on admet que notre société a longtemps reposé sur une séparation nette public/privé supposant des pratiques, des attitudes et des motivations largement différenciées entre les deux mondes. L'utilisation dans un monde de quelque chose qui vient de l'autre est alors toujours susceptible d'être illégitime.

"Le premier [des reproches faits à l'idée de management] est relatif au fondement de la légitimité de l'autorité du manager qui serait lié au droit privé et donc

contraire aux principes et à l'éthique du secteur public. L'esprit de lucre, l'intérêt égoïste s'opposant au succès de l'intérêt général et du service public." (Laufer, 1985, p. 6).

Ces caractéristiques de type sociologique seraient donc à même d'empêcher le recours à certains modes de contrôle dans le monde public. Néanmoins, Laufer (1985) et Laufer & Burlaud (1980) considèrent que nous vivons à l'époque d'une crise de légitimité qui se traduit par un effacement des frontières qui présidaient à la partition du monde. Cette crise de légitimité rendrait possible depuis peu l'idée même d'un "management public".

Les travaux de Ackroyd & al. (1989) mettent l'accent sur une autre dimension du secteur public. Selon eux la gestion publique est toujours plus ou moins conservatrice. Ils distinguent en fait trois types de management public :

- le management "conservateur" dont l'objectif essentiel est le respect des règles établies et la fourniture de services selon des normes élaborées de longue date ;
- le management "budgétaire" qui est en fait une variante du management conservateur. Le travail budgétaire ne sert en effet pas à remettre en cause les allocations de ressources existantes ou à évaluer de nouvelles voies d'action. Les lignes budgétaires qui sont par ce biais contrôlées sont le résultat d'allocations routinières. La plus belle preuve de ce phénomène est le fait que, pendant les périodes de restriction budgétaire, l'effort est uniformément réparti sur les différentes activités, plutôt que de donner lieu à une réflexion sur des réallocations éventuelles ;
- le management "politique" qui est au final lui aussi une forme de management conservateur. Celui-ci consiste à arbitrer sur de nouvelles propositions ou sur l'évolution des services actuels. Il ne remet en revanche jamais en question l'existant. D'ailleurs les nouvelles actions, qui sont l'objet des décisions évoquées, disparaissent dès que le budget est en baisse.

Ces observations conduisent les auteurs à dire que ce qui caractérise le secteur public est l'accent mis sur la conformité, la fiabilité et le respect des normes de services, alors que le secteur privé valorise le changement, l'adaptation à la demande, etc. Ils concluent en disant que les services publics sont plus administrés que gérés. Ceci nous amène à penser que le secteur public connaît d'importants contrôles fondés sur le respect des règlements et des procédures.

Le dernier trait que nous souhaitons souligner est celui qui est soulevé par Hussenot (1983). Celui-ci remarque en effet le faible niveau de réflexivité des services publics qui peuvent fonctionner pendant longtemps sans connaître les résultats de leurs actions.

"Contrairement à l'entreprise privée, l'administration peut fort bien échapper à la connaissance de ses résultats. Sa survie ne sera pas menacée pour autant. Toute administration relevant du budget de l'Etat peut fort bien se perpétrer dans l'ignorance absolue de sa fonction sociale réelle. (...) Sur le plan financier, une administration publique n'est pas contrainte de surveiller ses résultats. On sait, par exemple, que la loi de règlement d'un exercice budgétaire est votée globalement et ne donne pas lieu à un examen de l'exécution budgétaire ministère par ministère. Elle est en outre totalement dissociée du vote du projet de loi de finances de l'exercice suivant. Le personnel et les cadres de l'administration eux-mêmes n'ont pas besoin de connaître le résultat effectif de leurs activités puisque leurs statuts, leurs rémunérations et leurs promotions sont indépendants des résultats obtenus." (Hussenot, 1983, p. 13).

Cette méconnaissance des résultats ne signifie pas que les administrations ne sont pas efficaces ou qu'elles n'ont pas de missions précises. Bien souvent comme le montre Hussenot (1983), elles ont hérité de missions officielles et d'objectifs dans les textes réglementaires qui les fondent, mais dans les faits l'analyse de leurs résultats montre qu'elles poursuivent de tout autres objectifs, que P. Hussenot nomme des "quasi-objectifs", et qu'elles sont plutôt efficaces dans ces missions non révélées.

Ces remarques nous intéressent dans la mesure où la réflexivité et le suivi des résultats constituent la base des contrôles "thermostatiques" fondés sur l'évaluation consciente des résultats pour mieux les corriger et corriger aussi les fonctionnements qui les ont produits.

Nous pouvons maintenant résumer les apports des spécificités de la gestion publique à notre réflexion.

Synthèse et apports de la dimension publique à notre réflexion

Nous nous apercevons tout d'abord que, comme dans le cas des services ou du non-marchand, les modes de contrôle fondés sur la mesure et le suivi des résultats, que l'on compare ensuite à des objectifs bien identifiés, risquent d'être difficiles à mettre en place (flou et aspect fortement qualitatif des objectifs, illégitimité probable de techniques inventées au départ pour le secteur privé, règles de fonctionnement incitant peu au suivi des résultats). En revanche des contrôles bureaucratiques fondés sur le respect des règlements seront en phase avec le contexte culturel public. Ce résultat nous sera d'une grande utilité pour comprendre le cas des orchestres que nous avons étudiés.

Par ailleurs, on peut supposer que les organisations artistiques publiques sont difficilement en mesure de produire des produits artistiques innovants. Le contexte pousse en effet à la reproduction et à la conservation.

1.2.4. Conclusion sur les spécificités des services, du non-marchand et du secteur public

L'exposé des spécificités "non partagées par toutes les organisations artistiques" (liées aux dimensions "service", non-marchande et publique) que nous venons de faire fut une source d'enseignements à deux niveaux :

- tout d'abord, nous sommes dotée d'outils de compréhension en profondeur des différentes situations organisationnelles que nous avons rencontrées dans notre travail de terrain. Les organisations étudiées reflètent en effet la variété du secteur artistique englobant des entreprises de services comme des producteurs de produits, des organisations marchandes et d'autres non-marchandes, des structures publiques et d'autres privées ;
- ensuite, l'éclairage apporté par chacun des trois grands courants de recherche a une vocation souvent plus large que leur champ de prédilection. C'est le cas de la gestion des services dès lors que l'on met l'accent sur la dimension "service" de tout produit, dimension elle-même très liée à la recherche de qualité à l'heure où celle-ci est de plus en plus reconnue comme un axe de compétition essentiel.
C'est le cas également des travaux économiques sur le non-marchand qui sont susceptibles de concerner toute organisation qui ne poursuit pas en priorité un objectif de profit et dont l'offre est autonome par rapport à la demande.

Nous pouvons tirer un certain nombre de conclusions et d'hypothèses de cette ouverture du champ d'application des travaux mentionnés :

- Les modes de contrôle reposant sur le modèle rationnel du thermostat (fixation d'objectifs, mesure des résultats, comparaison, actions correctives) semblent difficiles à appliquer dès que s'accroît la dimension "service" et qualitative d'une production. Par ailleurs dans le monde public, ils risquent de s'opposer à la culture locale qui sera en revanche compatible avec un contrôle de type réglementaire.
- Certains contextes semblent plus propices que d'autres à la production d'innovations : si les organisations gagnent une liberté de fonctionnement, potentiellement source d'innovation, dans le relâchement des contrôles externes, elles sont au contraire bridées dans le contexte

réglementaire public. Il s'agit d'un contexte où les contrôles externes sont réduits, mais le contrôle y prend une autre forme, celle du respect des règlements et des procédures, qui est peut-être encore plus inhibante.

- Les théoriciens du non-marchand suggèrent également que la maximisation de la qualité (ce qui est différent de l'innovation) est une stratégie que les comportements non-marchands servent mieux que les comportements marchands. Les comportements non-marchands supposent qu'une rationalité autre qu'économique et calculatrice soit à l'oeuvre, et donc que les modes de contrôle en vigueur reposent sur d'autres rationalités à déterminer.

Ainsi, les travaux jusqu'ici étudiés sont d'un grand intérêt pour mieux comprendre le secteur que nous étudions et commencer à envisager ses spécificités sous l'angle des modes de contrôle. Ils ont néanmoins l'inconvénient de ne porter que sur des spécificités qui ne sont pas partagées par toutes les organisations étudiées, et qui, de plus, ne rendent pas compte de la seule chose qui unit notre champ, à savoir la dimension artistique, la présence d'artistes et de processus de création artistique au coeur même du métier de l'organisation.

Nous allons maintenant nous attacher à clarifier cette dimension artistique qui doit être celle qui guidera en premier lieu notre réflexion.

1.3. LES SPECIFICITES LIEES A LA DIMENSION ARTISTIQUE

Analyse des spécificités déjà mentionnées

La liste des spécificités donnée dans la figure 1.1. pour cette dimension était la suivante :

- pas de valeur utilitaire des produits,
- l'offre précède la demande,
- "industries du prototype" et aléas afférents,
- quasi-unicité de chaque production,
- relations passionnelles à l'objet en création,
- rôle des normes sociales et professionnelles,
- rôle des pairs,
- possibilités patrimoniales : durée de vie des produits.

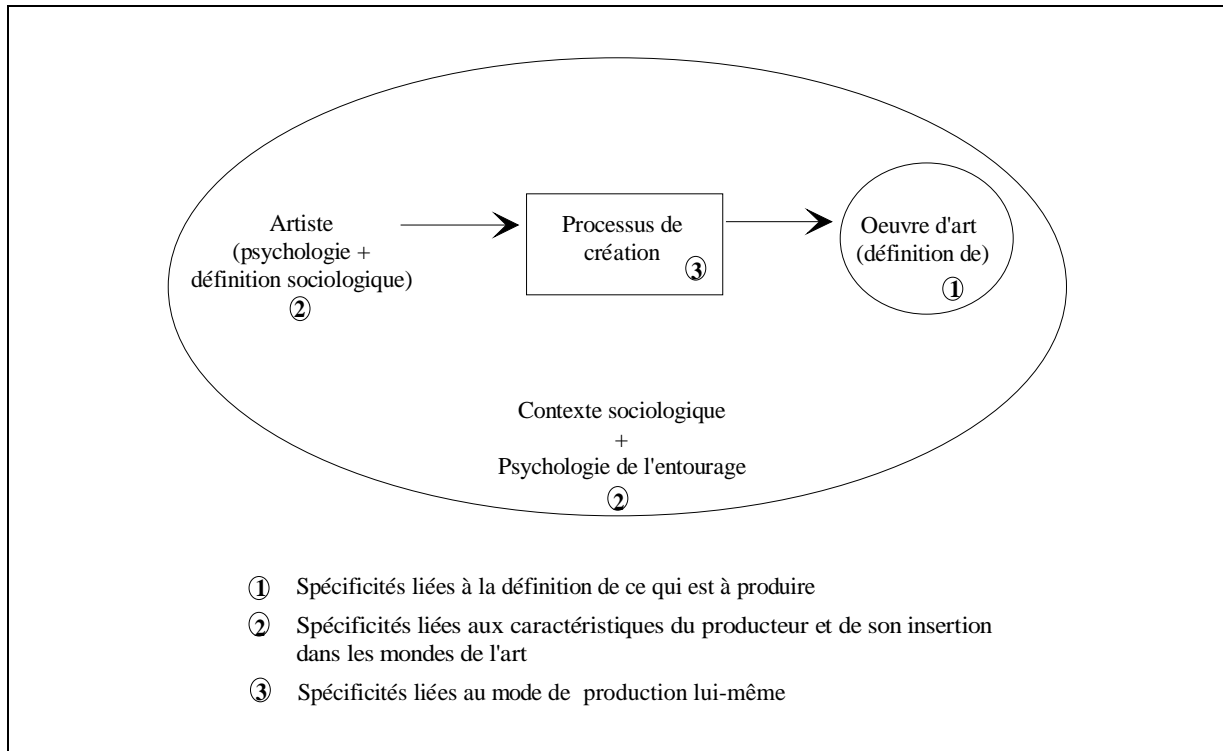
Elle relève en fait de trois catégories :

- la définition de l'art et de l'oeuvre d'art : dans la liste ci-dessus on suppose que l'art n'a pas de valeur utilitaire, qu'il est pure création et non réponse à une demande, qu'il est invention de quelque chose de toujours nouveau (prototype), qu'il a une vocation à l'éternité (dimension patrimoniale), et que chaque oeuvre est singulière, unique. L'ensemble de ces éléments fait de l'oeuvre d'art un produit bien particulier et la différencie des autres productions possibles ;
- les comportements des artistes et du monde artistique : cette catégorie a une dimension à la fois psychologique et sociologique. En termes psychologiques, on postule une implication personnelle de l'artiste dans son oeuvre. On parlera également de vocation artistique et on soulignera toutes sortes de traits psychologiques chez les artistes supposés être des individus différents des autres. Certains même seraient victimes de troubles psychopathologiques. Les comportements des artistes et de leur entourage sont supposés toujours passionnels, électriques, explosifs.
En termes sociologiques, on met plutôt l'accent sur les modes de socialisation et de reconnaissance des artistes, sur les codes des mondes de l'art, sur les croyances et systèmes de valeurs, sur les conditions de vie socio-économiques des artistes. C'est dans ce cadre que l'on identifiera le rôle des pairs et des communautés artistiques dans les processus de reconnaissance et de construction de carrières ;
- les caractéristiques du travail artistique lui-même : celles-ci découlent de la définition de l'oeuvre d'art à produire et de l'identification des caractéristiques du producteur. Le processus créatif est défini comme essentiellement incompréhensible, incontrôlable, imprévisible. La production de l'oeuvre d'art est perçue comme pure invention ou création, et l'artiste est vu comme l'auteur unique et total de celle-ci. On conçoit que les modes de contrôle du travail artistique seront d'une nature bien particulière pour exercer une influence sur un processus méconnu et réputé "incontrôlable".

Le schéma suivant résume les différents éléments susceptibles d'influencer les modes de contrôle des organisations artistiques.

Nous y reprenons la métaphore de la boîte noire déjà utilisée dans l'introduction. Dans la boîte a lieu le processus de création ; la boîte est opaque car le processus est inconnu. A l'issue du processus nous avons une oeuvre d'art. En entrée, nous avons le travailleur artistique qui va réaliser le travail. L'ensemble baigne dans un contexte sociologique particulier.

Figure 1.4. : Schématisation des spécificités de la dimension artistique



Sachant que notre travail porte sur les modes de contrôle des organisations de production artistique et que la seule chose qui rapproche toutes ces organisations est leur relation avec les processus de création, nous devons consacrer une partie de cette thèse à la discussion des trois types de spécificités ci-dessus identifiés. L'ensemble du chapitre 2 porte donc sur l'analyse de ces éléments. En particulier nous aurons à coeur de déterminer dans quelle mesure les idées du sens commun listées ci-dessus (sur ce qu'est une oeuvre d'art, sur qui sont les artistes et sur ce à quoi ressemble le travail artistique) ont une pertinence pour notre compréhension de la production artistique et de ses modes de contrôle.

Nous voulons maintenant passer en revue un certain nombre de classifications fondées, non plus sur des caractéristiques étrangères à l'art (du type marchand-non-marchand ou public-privé), mais sur les caractéristiques même des arts concernés. Car tout comme les modes de contrôle varient selon la nature publique ou privée, marchande ou non-marchande, "service" ou "produit" des organisations, nous pouvons faire l'hypothèse que ceux-ci varient également en fonction de la nature des productions artistiques réalisées. De même, il est probable que les spécificités ci-dessus listées de la dimension artistique seront plus ou moins pertinentes selon les créations concernées.

Classifications des organisations selon le type de production artistique et problèmes de contrôle

Ces classifications reviennent à ranger les organisations artistiques en fonction, soit du type d'oeuvres d'art qu'elles produisent, soit des modes de production adoptés. Et il est fort probable que les modes de contrôle changent si les productions et les processus diffèrent.

- Classification selon la position du travail artistique par rapport à l'organisation :

Nous reprenons ici la typologie élaborée dans l'introduction de cette thèse :

- Type I : travail artistique externe (souvent individuel)
- Type II : travail artistique interne - groupe d'artistes permanent
- Type III : travail artistique interne - engagements temporaires, organisations à taille variable.

Nous pouvons maintenant évoquer quelques pistes de variation des modes de contrôle à l'oeuvre selon cette typologie.

Dans le cas I, le contrôle du processus de création est sans doute facilité par la relation d'achat - vente qui s'instaure entre les artistes et l'organisation.

Dans le cas III, l'organisation possède un argument de poids pour exercer son influence sur les artistes : elle ne les a embauchés que de façon temporaire et leur performance sur cette production entrera dans la décision de ré-embauche ultérieure. Les mécanismes de marché donnent donc quelques facilités à l'organisation comme dans le cas I.

Dans le cas II, aucun contrôle ne peut être exercé par des mécanismes de marché.

Il importera dans cette thèse de déterminer si les mécanismes de marché sont des modes de contrôle déterminants quand le travail artistique est externalisé totalement (type I) ou partiellement (type III).

- Classification selon les modes d'expression artistique :

Nous en avons utilisé une semblable dans l'introduction (tableau 0.1) et il n'est pas absurde de penser que les règles d'un art particulier vont influencer les façons de travailler, les modes de contrôle à l'oeuvre ainsi que les profils des artistes. Le fait par exemple que le métier de musicien classique ne soit ouvert qu'à des personnes ayant suivi un long apprentissage diffère du cas de l'écriture où le coût à l'entrée est peu élevé.

Il est difficile cependant d'identifier tous les critères pertinents de différenciation des modes d'expression artistique. C'est pourquoi nous ne retiendrons pas cette classification

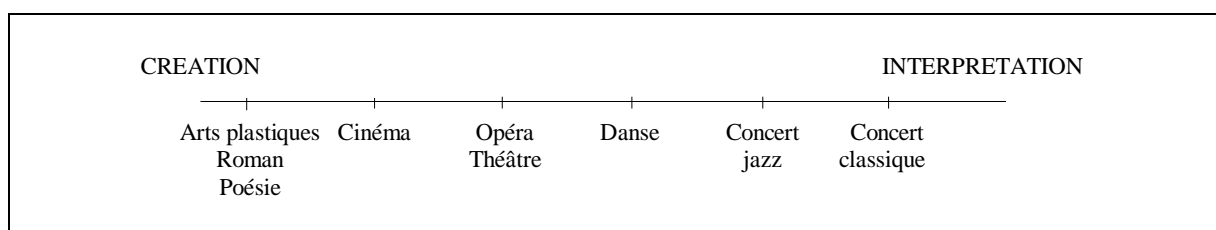
pour nous orienter dans nos réflexions sur les modes de contrôle. Nous allons nous centrer sur des typologies plus faciles à manier même si elles sont moins riches comme l'axe création-interprétation que nous évoquons maintenant.

- Art de création / art d'interprétation :

Cette classification oppose le travail d'écriture (composition musicale, écriture d'une pièce de théâtre) au travail d'exécution et d'interprétation de l'oeuvre. Seuls les arts plastiques et certains genres littéraires ne possèdent pas ces deux niveaux de travail pour se limiter au seul travail de création. Parmi les arts d'interprétation, on notera également des différences entre des arts permettant l'apport de beaucoup d'éléments nouveaux (le théâtre, l'opéra) et des arts dans lesquels l'interprétation a moins de possibilités de variété (musique symphonique). En effet, au théâtre, on ajoute à l'interprétation du texte tel qu'il est dit par les acteurs, un véritable travail de création sur la mise en scène, les lumières, les décors, les costumes. Dans le cas de la musique symphonique, l'ensemble de l'effort est focalisé sur l'interprétation du texte tel qu'il est dit par l'orchestre, ses pupitres et ses musiciens. On pourrait donc classer les différents genres artistiques en fonction de la part de création et d'interprétation qu'ils renferment.

Nous donnons ci-dessous une illustration de cette idée en posant sur un continuum différents arts 27.

Figure 1.5. : Le continuum création - interprétation



Cette classification nous intéresse dans la mesure où on peut supposer que plus on est dans un art de création, plus le processus de production est instable et difficile à contrôler.

27 Le positionnement effectué l'est à titre d'illustration. Il ne suppose aucune métrique et aucun système de mesure de la part relative de la création et de l'interprétation.

- Classification selon la position sociale des productions :

Cette classification essaie de rendre compte des oppositions qui sont souvent faites entre les arts grand-public et les arts élitistes, entre les oeuvres commerciales et les oeuvres d'avant-garde, entre la culture de masse et la culture cultivée, entre les genres majeurs et les genres mineurs. Nous n'avons en effet pas voulu entrer dans ces débats quand nous avons délimité le champ de cette thèse. Nous avons pris tout le théâtre avec sa composante populaire. Nous avons pris toute la fiction télévisée avec sa dimension "série grand-public". Nous avons pris tout le cinéma avec ses succès commerciaux.

Bourdieu (1977, 1992) propose l'identification de deux sous-champs dans chaque champ culturel :

- le sous-champ de la production commerciale,
- le sous-champ de la production restreinte.

Cette distinction correspond à l'opposition si souvent faite entre les "arts commerciaux" et les "arts véritables". Il est intéressant de noter que cette opposition traverse tous les modes d'expression artistique.

Le sous-champ de la production restreinte est quant à lui l'objet d'un fonctionnement particulier fondé sur le renouvellement des avant-gardes. Deux positions sont possibles dans ce sous-champ :

- celle des "nouveaux entrants", des avant-gardes qui vont essayer de se distinguer en apportant de l'innovation et de la nouveauté. Leur but est d'accéder peu à peu à la reconnaissance et à la consécration qui fera d'eux des "classiques" ; ils entreront à ce titre dans l'histoire de l'art ;
- celles des "classiques" : cette position est occupée par d'anciennes avant-gardes aujourd'hui consacrées. Il s'agit de productions artistiques ayant accédé à un statut historique. De nombreux "nouveaux entrants" n'atteindront jamais cette position qui confère l'éternité (et la valeur patrimoniale). Les organisations produisant des classiques ne sont pas tenues à l'innovation constante comme celles qui occupent des positions d'avant-garde mais elles doivent tenir leur rang en mettant sur le marché une production de qualité à défaut d'être innovante.

Le tableau suivant propose une synthèse des caractéristiques des deux sous-champs et des trois positions culturelles selon Bourdieu (1977, 1992).

Tableau 1.9. : Les deux sous-champs et les trois positions culturelles selon Bourdieu (1977, 1992)

Position des "Nouveaux entrants"	Position des "Classiques"	Position de la production commerciale
Sous-champ de la production restreinte		Sous-champ de la production commerciale
Reconnaissance des valeurs du désintéressement		Un commerce comme les autres
L'offre précède la demande		L'offre suit la demande
Investissement se rentabilisant à long terme	Cycle de production "lent"	Investissement à court terme Cycle "court"
L'ascèse comme condition du salut	Acceptation des grandeurs temporelles : - Prix, décoration, titres de "noblesse", etc. - Argent, réussite économique	
Succès immédiat suspect		
Taille - Notoriété -	Taille + Notoriété +	
Consécration -	Consécration +	Consécration -
Jeunes	Vieux	Gros
Public : les pairs, l'intelligentsia	Public : l'école, la classe bourgeoise	Public : tout le monde
Valeur économique -	Valeur économique ++ "Best-sellers" de la longue durée	Valeur économique + "Best-sellers" du court terme

Cette classification nous intéresse car, selon la position occupée, l'exigence d'innovation, comme l'exigence de qualité, ne sont pas les mêmes, ce qui ne manquera pas d'influer sur les processus de production. Par ailleurs la relation au facteur économique risque d'être assez conflictuelle et problématique dans le cas des nouveaux entrants. Nous faisons ici l'hypothèse que plus on est du côté des nouveaux entrants, plus le processus de production est difficile à contrôler et plus les modes de contrôle utilisés s'écartent de ceux que l'on peut rencontrer dans les entreprises plus classiques.

CONCLUSION - Résumé du chapitre 1

Le chapitre 1 était consacré à une revue de la littérature existante sur la gestion des organisations artistiques et il nous a semblé qu'un bon fil conducteur pour organiser cette revue était le concept de "spécificité" : par cette idée nous cherchons à identifier les caractéristiques des organisations artistiques justifiant une recherche sectorielle du type de celle que nous menons. Ce travail d'identification fut déjà plusieurs fois mené mais les résultats auxquels ont abouti les travaux antérieurs sont apparus insuffisamment précis.

C'est pourquoi nous avons proposé un modèle d'analyse des spécificités plus complet à notre avis. Nous y organisons les spécificités en quatre groupes dont trois concernent des spécificités à vocation réduite, ne couvrant pas tout le champ des organisations étudiées.

Les quatre groupes sont les suivants :

- les spécificités liées à la dimension "service",
- celles liées à la dimension non-marchande,
- celles liées à l'appartenance au secteur public,
- celles liées à la dimension artistique, c'est-à-dire à la présence d'artistes et de processus de création artistique au coeur même du métier de l'organisation.

Seules les spécificités liées à la dimension artistique concernent toutes les organisations étudiées dans cette thèse, et ce sont aussi celles pour lesquelles la littérature en gestion est la plus discrète.

Notre thèse doit chercher à comprendre en quoi les modes de contrôle des organisations artistiques sont spécifiques du fait de cette dimension, ce qui suppose que nous cherchions en amont à mieux comprendre le phénomène artistique. Ce travail est l'objet du chapitre suivant. En particulier celui-ci devra nous permettre d'éprouver la validité des affirmations rencontrées au sujet de l'art dans la littérature en gestion (celles-ci sont listées au début de la section 1.3. comme spécificités de la dimension artistique).

Le premier résultat du chapitre 1 est donc l'isolement des spécificités qui sont au coeur de notre thèse : nous travaillons sur la dimension artistique et sur l'impact de la présence d'artistes sur les modes de contrôle, et non par exemple sur les organisations à but non lucratif ou publiques.

Le second résultat provient de l'examen de la littérature sur les services, le non-marchand ou le secteur public dont un certain nombre de conclusions sont transposables à d'autres domaines que leur domaine d'application initial. Il semble ainsi que le renforcement de la

dimension qualitative des productions soit de nature à poser des difficultés aux modes de contrôle fondés sur le modèle cybernétique classique comme le montre l'étude des services. Par ailleurs la théorie économique de la bureaucratie suggère qu'un relâchement des contrôles externes et l'ouverture à des rationalités autres que la rationalité économique calculatrice sont à même de favoriser l'innovation et la poursuite de stratégies de maximisation de la qualité.

Le troisième résultat de ce chapitre réside dans le fait que nous sommes maintenant munie de nombreux axes de description du secteur artistique. La variété de ce secteur handicape en effet *a priori* l'analyse et il importe de posséder des modes de description de cette variété. Les axes définis dans ce chapitre nous ont servi à choisir nos lieux d'enquête (cf. chapitre 4) mais ils nous aident également tout au long de l'analyse de nos résultats empiriques à décrire et à qualifier les situations organisationnelles rencontrées.

Ces axes sont les suivants :

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- l'axe produits/services- l'axe marchand/non-marchand- l'axe public/privé | } | renvoient aux trois premiers ensembles de spécificités |
| <ul style="list-style-type: none">- l'axe décrivant la position plus ou moins internalisée du travail artistique dans l'organisation (types I, II, III)- l'axe création/interprétation- l'axe rendant compte des différentes positions culturelles selon les travaux de P. Bourdieu (avant-garde, classique, commerciale) | } | renvoient au quatrième ensemble de spécificités (la dimension artistique) |

CHAPITRE 2

Le travail artistique, l'art et les artistes

Artistes :

Il faut rire de tout ce qu'ils disent.

Tous farceurs. Vanter leur désintéressement.

S'étonner de ce qu'ils sont habillés comme tout le monde (vieux).

La femme-artiste ne peut être qu'une catin. Bas-bleu.

Gagnent des sommes folles, mais les jettent par les fenêtres.

Ce qu'ils font ne peut s'appeler "travailler".

Souvent invités à dîner en ville.

(Flaubert, Le dictionnaire des idées reçues)

Le chapitre 1, consacré à l'analyse des spécificités des organisations artistiques, a mis en évidence que le coeur de notre question était constitué par la dimension artistique, c'est-à-dire l'ensemble des spécificités liées au fait que ces organisations travaillent avec des artistes vivants et sont confrontées à des processus de création. Notre thèse doit donc porter en priorité sur l'influence de ce facteur artistique sur les modes de contrôle. Nous avons vu que d'autres facteurs, comme le statut public ou privé, la nature marchande ou non-marchande de l'activité, ou encore le caractère tangible ou non des productions, étaient susceptibles d'influencer les modes de contrôle. D'ailleurs l'essentiel des travaux de nos prédécesseurs porte sur ces facteurs, mais, toutes ces recherches, quoiqu'intéressantes, passent à notre avis à côté de la question centrale qui est celle de l'artiste et de son travail.

L'objectif du chapitre 2 est donc d'étudier en détail les caractéristiques propres au fait artistique : qui sont les artistes ? comment travaillent-ils ? qu'est-ce que l'art ? quels sont les critères pour juger de la qualité et de la réussite d'une création ?

C'est seulement lorsque nous aurons des réponses claires à ces questions que nous pourrons progresser dans notre réflexion sur les modes de contrôle. Nous avons vu au chapitre 1 qu'il existe un certain nombre de réponses immédiates, que l'on retrouve d'ailleurs dans les quelques travaux en gestion des arts cherchant à prendre en compte le fait artistique. C'est ainsi que l'art est vu comme pure création, et non-réponse à une demande, qu'il est défini comme invention de quelque chose de toujours nouveau ayant vocation à l'éternité, que chaque oeuvre se doit d'être singulière. L'artiste est perçu comme une personne "spéciale", dévouée à son oeuvre, victime parfois de troubles psychologiques, dotée d'une sensibilité exceptionnelle et d'un caractère passionné. On insiste également parfois sur le fonctionnement particulier des mondes de l'art, petits mondes fermés où on se juge entre pairs et auxquels peu de personnes ont accès, qui semblent utiliser des codes ésotériques leur conférant une sorte d'aura. Quant au processus de production, il est vu comme incompréhensible, incontrôlable et imprévisible car entrent en jeu des éléments aussi difficiles à appréhender que l'intuition, l'inspiration et le talent.

Notre démarche, partant de cette première liste de spécificités donnée au chapitre 1, a donc consisté à chercher des descriptions et des études plus précises afin d'étayer solidement ces caractéristiques. Notamment nous voulions mieux cerner tous ces concepts difficiles à définir de création, d'inspiration, de sensibilité hors du commun, de caractère passionné... Cette recherche nous a emmenée hors de la littérature en gestion, et même hors de la littérature économique¹, qui se sont finalement peu intéressées au fait artistique proprement dit. Le principal corpus interrogé fut celui de la sociologie de la culture mais il nous a parfois conduit

¹ L'essentiel des travaux en gestion et économie de la culture susceptibles d'éclairer notre problématique de contrôle a été évoqué au chapitre 1.

à la lecture de recherches historiques et philosophiques ², soit parce que les sociologues y faisaient explicitement référence, soit parce qu'ils utilisaient des concepts renvoyant eux-mêmes à d'autres champs. Un corpus secondaire nous fut également utile, celui de la psychologie sociale de la créativité. Ses conclusions et ses résultats sont rarement rapprochés de ceux de la sociologie dans les écrits consultés, alors que finalement un certain nombre d'idées en sont très proches.

Deux constats se sont rapidement imposés au cours de ce travail d'approfondissement de la dimension artistique :

- tout d'abord, la liste des caractéristiques de l'art, des artistes et de la création identifiées au chapitre 1 n'est pas pertinente pour l'ensemble des phénomènes artistiques : d'une part, toutes les formes d'art et tous les artistes ne s'y reconnaissent pas, d'autre part, il semble que ces caractéristiques concernent surtout l'art d'aujourd'hui et non celui que l'on pratiquait il y a quelques siècles ;
- en second lieu, l'accent mis sur ces caractéristiques occulte d'autres dimensions tout aussi essentielles et pertinentes, même dans le cas des arts et des artistes qui sont assez bien décrits par celles-là.

Ces constats nous ont conduite à penser que nous étions confrontée à une série d'images et d'idées sur l'art et les artistes ne rendant compte qu'incomplètement des phénomènes à l'oeuvre et nous apparaissant de ce fait comme autant d'idées reçues ³. Il existe en fait une représentation sociale, que nous appellerons la conception romantique de l'art et des artistes, qui s'impose à nos esprits lorsque nous voulons penser le fait artistique.

Le concept de représentation sociale, tel qu'il est défini et décrit par les spécialistes est en effet ici très éclairant.

"En tant que phénomènes, les représentations sociales se présentent (...) sous des formes variées, plus ou moins complexes. Images qui condensent un ensemble de significations ; systèmes de référence qui permettent d'interpréter ce qui nous arrive, voire de donner un sens à l'inattendu ; catégories qui servent à classer les circonstances, les phénomènes, les individus auxquels nous avons affaire ; théories qui permettent de statuer sur eux. Souvent, quand on les saisit dans la réalité concrète de notre vie sociale, tout cela ensemble. (...)

² Ce n'est pas toute l'histoire des arts et de la littérature qui est ici concernée mais seulement certaines études historiques visant à construire une histoire sociale, c'est-à-dire à mettre en évidence l'influence du contexte social sur les productions artistiques. De même, en ce qui concerne les travaux philosophiques, il ne s'agit que de certains éléments tirés de la philosophie esthétique et réutilisés dans une perspective sociologique.

³ Cf. épigraphe de ce chapitre.

On voit bien qu'il est toujours question d'une même chose. A savoir : une manière d'interpréter et de penser notre réalité quotidienne, une forme de connaissance sociale. (...) Elle concerne au premier chef la façon dont nous, sujets sociaux, appréhendons les événements de la vie courante, les données de notre environnement, les informations qui y circulent, les personnes de notre entourage proche ou lointain. Bref, la connaissance "spontanée", "naïve", (...) celle que l'on a coutume d'appeler la connaissance du sens commun ou encore la pensée naturelle, par opposition à la pensée scientifique." (Jodelet, 1984, p. 360, souligné par nous).

Une représentation sociale est donc une forme de connaissance. Elle fournit en cela une grille de lecture du monde qui met en lumière certains aspects et en masque d'autres. La conception romantique de l'art et des artistes n'agit pas autrement. Les éléments qu'elle occulte ne sont accessibles que si l'on change de système d'interprétation, c'est-à-dire de conception de l'art.

Mais une représentation sociale n'est pas une simple production mentale destinée à décrire le monde ; il s'agit aussi d'une production qui est "socialement élaborée et partagée".

"Cette connaissance se constitue à partir de nos expériences, mais aussi des informations, savoirs, modèles de pensée que nous recevons et transmettons par la tradition, l'éducation, la communication sociale. Aussi est-elle par bien des côtés une connaissance socialement élaborée et partagée." (Jodelet, 1984, p. 360, souligné par nous).

La conception romantique de l'art est ainsi utilisée dans les discours officiels ; elle fournit une trame pour les communications interindividuelles entre acteurs des mondes de l'art ; elle est transmise par l'école ; elle est reprise par les théoriciens et les artistes qui s'expriment sur l'art, ...

Partagée par tout un ensemble d'acteurs sociaux à un certain moment de l'histoire qui l'utilisent et la construisent par leur pratique, une représentation sociale est toujours dotée d'une certaine autonomie par rapport aux individus. Elle s'impose à eux autant qu'elle naît d'eux. Ce faisant, elle est susceptible de devenir la vision du monde commune à un ensemble social et culturel et de prendre un caractère dominant. C'est ainsi que la conception romantique est devenue la représentation dominante dans notre société.

Avec la représentation sociale, nous avons affaire à un phénomène complexe en constante élaboration car il s'agit de productions mentales décrivant le monde tout en contribuant à le construire. C'est bien au double phénomène que nous avons affaire comme le signifie ce sous-titre de l'artiste de Jodelet (1984) : "*Construire le réel, incarner la pensée*". Mais il n'y a pas de caractère séquentiel entre ces deux phénomènes, comme on ne peut pas vraiment en séparer les deux mouvements. Les hommes en fait construisent le monde en même temps dans son côté matériel et dans son côté symbolique ; ils produisent dans le même mouvement le

monde et ses représentations, sachant que les deux interagissent perpétuellement. Les concepts de "boucle étrange" ou de "hiérarchie enchevêtrée" mis au point par les théoriciens de la complexité ⁴ permettent de rendre compte de cette idée. On parle de hiérarchie enchevêtrée quand deux éléments sont en relation de causalité réciproque : A cause B (domine B, est en hiérarchie sur B) mais B cause A en même temps. L'effet est la cause de ce qui le cause.

"Il y a interversion permanente, permutation des niveaux, oscillation démente où chacun tour à tour occupe la place de l'englobant et de l'englobé, comme deux rivaux qui alternativement prendraient le dessus de façon éphémère, sans jamais définitivement l'emporter." (Dupuy, 1990, p. 21).

Ces précisions étaient nécessaires pour faire comprendre la démarche suivie dans ce chapitre.

Dans la section 2.1., nous nous efforçons de préciser le contenu de la conception romantique, qui considère l'art comme "pure" création. La nature même de toute représentation sociale explique que nous ayons eu recours pour ce faire à des contributions de philosophes de l'esthétique comme à celles d'historiens et de sociologues. Les travaux philosophiques nous permettent d'accéder à l'armature théorique de la conception romantique ⁵. Les historiens et les sociologues éclairent les conditions socio-économiques dans lesquelles s'est élaborée cette conception et montrent qu'elle est au fondement du fonctionnement actuel des mondes de l'art. Bien que la présentation de ces différentes approches soit séquentielle, nous savons que nous avons affaire à une "boucle étrange" dans laquelle les concepts et le monde matériel sont pris dans une relation de production réciproque.

Dans la section 2.2., nous ferons place à des conceptions concurrentes de la représentation romantique, dont le point commun est de définir l'art comme production et qui permettent de mettre en lumière des éléments occultés précédemment.

2.1. LA CONCEPTION ROMANTIQUE DE L'ART ET DES ARTISTES OU L'ART VU COMME "PURE" CREATION

Après avoir présenté cette conception et expliqué la qualification de romantique qui lui est appliquée (§ 2.1.1.), nous décrivons les phénomènes qu'elle permet de comprendre. Ceux-ci peuvent être groupés en deux catégories : les éléments expliqués par le caractère central de l'artiste dans la conception romantique (§ 2.1.2.) et ceux éclairés par la revendication

⁴ Voir Dupuy (1990) pour une explication détaillée.

⁵ Nous avons en cela repris l'idée de Boltanski & Thévenot (1991) lorsqu'ils demandaient aux théoriciens de la philosophie politique de leur fournir la structure purifiée des systèmes de valeurs à l'oeuvre dans notre société.

d'autonomie des artistes qui est également au fondement de cette représentation de l'art (§ 2.1.3.).

Nous terminerons en faisant la synthèse des apports à notre réflexion sur les modes de contrôle de cette vision de l'art (§ 2.1.4.).

2.1.1. La conception romantique et sa dimension historique

En même temps que nous décrivons cette représentation sociale de l'art grâce aux philosophes de l'esthétique et aux travaux des historiens et des sociologues, nous voulons en montrer le caractère contingent. L'approche historique permet dans cette perspective d'en souligner l'apparition récente dans la tradition occidentale et de montrer que loin de décrire tout l'art de façon intemporelle et universelle, elle succède à d'autres conceptions qui ont prévalu antérieurement avant qu'elle-même ne devienne dominante.

Une histoire de la philosophie esthétique : du modèle classique au modèle romantique

Nous nous appuyons essentiellement dans cette section sur le livre de Sherringham (1992) qui présente l'avantage d'être un exposé pédagogique couvrant toute l'histoire de la pensée esthétique d'Aristote et Platon à nos jours (même s'il ne fait pas de place à tous les courants philosophiques ; l'école de Francfort notamment est absente de son exposé). Empruntant la notion de paradigme à Thomas S. Kuhn, il développe la thèse selon laquelle l'histoire de la philosophie esthétique a donné naissance à trois grands paradigmes :

- le modèle *classique* de Platon et Aristote, qui a duré jusqu'à la crise des Lumières,
- le modèle *critique* qui se réduit au seul Kant et à un seul livre [Kant, critique de la faculté de juger, 1790],
- le modèle *romantique*, qui apparaît à la fin du XVIIIème siècle, avec l'idéalisme allemand, Nietzsche et Heidegger.

"L'esthétique romantique prise dans sa dimension philosophique se déploie et s'organise à partir de cinq auteurs fondamentaux : Schelling, Hegel, Schopenhauer, Nietzsche et

Heidegger" dont les désaccords n'empêchent pas l'existence d'un fond commun ⁶, constitutif du paradigme dénommé romantisme parce qu'il naît "au même moment que le mouvement littéraire et théorique qui porte traditionnellement ce nom." (Sherringham, 1992, p. 224).

Ce modèle va supplanter les deux précédents.

"Le succès culturel important du romantisme ne va pas seulement révéler la défaite du classicisme, mais entraîner aussi l'occultation du modèle critique dès son avènement" (Sherringham, 1992, p. 154).

Il va même réussir à s'imposer comme le modèle dominant jusqu'à nos jours malgré quelques résurgences du classicisme et des tentatives encore infructueuses pour lui substituer un autre paradigme (cf. Sherringham, 1992, conclusion du livre : "Peut-on sortir du Romantisme ?", p. 269 s).

Nous exposons le modèle romantique qui domine notre époque, en l'opposant au modèle classique pour bien en faire ressortir les spécificités. Le faible "succès culturel" du modèle critique (intermédiaire entre le modèle classique et le modèle romantique), associé à notre préoccupation qui est de mettre en évidence avant tout l'originalité du modèle romantique, explique pourquoi nous ne l'évoquerons pas dans notre présentation.

En nous appuyant sur Sherringham (1992), nous pouvons dire que le modèle romantique se caractérise par les éléments suivants :

- "Le beau est tout entier dans l'art mais il n'est pas l'art tout entier" (p. 231).
- L'art a un statut supérieur et est exalté.
- L'art est "pure" création du génie.

Nous détaillons chacun de ces trois éléments en montrant comment ils s'opposent aux traits pertinents du modèle classique.

⁶ "Seuls deux de ces auteurs sont habituellement considérés comme des romantiques. Il s'agit de Schelling et de Schopenhauer. Au contraire Hegel et Nietzsche ont cherché à montrer les limites du romantisme qui dominait la culture de leur époque respective et ont voulu s'en démarquer clairement. Mais condamner le romantisme des autres et en dénoncer les faiblesses ne signifie pas nécessairement que l'on soit capable de rompre avec ce qui en constitue la structure intime et le fondement non apparent. Quant à Heidegger, il nous semble nécessaire aujourd'hui de poser la question de sa proximité ou de son éloignement par rapport à ce qui demeure le terrain commun de toutes les esthétiques modernes postérieures à Kant. Cela revient à se demander s'il est possible d'échapper au romantisme à l'intérieur de la modernité." (Sherringham, 1992, p. 224).

- Le beau est tout entier dans l'art mais il n'est pas l'art tout entier (vs Le beau est perfection de l'Être, du monde des Idées pour le classicisme) :

Le classicisme, initié par Platon pour qui la beauté appartient au monde des Idées, identifie la beauté à la "*perfection de l'essence idéale et intelligible*" (Sherringham, 1992, p. 52). Dès lors les choses sensibles ne sont belles qu'à proportion de leur participation à ce beau idéal ⁷. L'art lui-même n'est qu'une tentative pour s'en approcher et il ne pourra être un lieu du beau que "*s'il reproduit la structure de la réalité idéale*" (p. 225). Il y a en fait séparation de la beauté et de l'art.

Le modèle romantique s'oppose presque point par point sur ces questions au modèle classique. En effet, "*le romantisme philosophique fait de l'art l'expression la plus haute et la plus adéquate du beau.*" (p. 227, souligné par nous).

Cette assimilation du beau esthétique et de l'art, qui semble aller de soi pour nous aujourd'hui, congédie en fait :

- le beau en soi, absolu et universel, au profit d'un beau relatif et variable. "*Le relativisme esthétique (...) signifie précisément l'épuisement culturel du paradigme classique*" (Sherringham, 1992, p. 57) ;
- le beau naturel au nom de l'insuffisance spirituelle de celui-ci. Désormais, il est clair que l'art est supérieur spirituellement à la nature.

Mais par ailleurs pour les romantiques, le beau n'est pas l'art tout entier. Ainsi pour Hegel, "*le beau n'est plus qu'un moment de l'art, son moment classique, qui correspond à la perfection harmonieuse de la sculpture grecque. (...) Après le moment grec viendra l'art "romantique" (...) qui est déjà plus et autre chose que le beau.*" (Sherringham, 1992, p. 230-231, souligné par nous).

La notion de sublime joue ici un rôle fondamental ⁸. Les classiques ne méconnaissaient pas le sublime mais, pour eux, il était partie intégrante de la beauté dont il représentait la pointe extrême, "*la beauté elle-même dans ce qu'elle a de plus grand et de plus éminent*". (Sherringham, 1992, p. 199).

Avec l'art romantique, le sublime s'affirme comme distinct du beau et son contenu change. L'émotion qu'il suscite n'est pas un "plaisir positif", comme celui provoqué par la beauté,

⁷ "*Là, ô mon âme, au plus haut ciel guidée
Tu y pourras reconnaître l'Idée
De la beauté, qu'en ce monde j'adore.*" (Du Bellay, *L'olive*).

⁸ Sherringham (1992) trace dans un chapitre spécial l'histoire de cette notion de Plotin (1er siècle après J.C.) à Kant (1790) en passant par Burke (1757). Les romantiques reprennent en fait la distinction kantienne entre le sublime et le beau.

mais un plaisir lié à la douleur, "une sorte d'horreur délicate, une espèce de tranquillité mêlée de terreur" (Burke, cité par Sherringham, 1992, p. 205) ou un "plaisir négatif, mélange de plaisir et de peine" selon Kant (Sherringham, 1992, p. 214). Ce plaisir paradoxal mêlé de souffrance naît, selon Burke, de la confrontation de la faiblesse du sujet avec la puissance et l'obscurité redoutables du monde, et selon Kant, du "conflit interne au sujet" faisant l'expérience de l'infini, conflit qui oppose l'imagination à la raison les humiliant et les élevant tour à tour. La littérature romantique illustre abondamment ces émotions et ces thèmes ⁹.

Quoi qu'il en soit, cette évolution conceptuelle, permettant à l'art d'exprimer autre chose que le beau, voire même quelque chose qui lui est supérieur, à savoir le sublime, est fondamentale. Elle a une double conséquence :

- elle interdit de faire du beau le critère stable et infaillible de l'art moderne, donc de dire avec certitude, comme au temps du classicisme, ce qui est de l'art et ce qui n'en est pas. Ce fait handicape entre autres le repérage des organisations artistiques qui sont notre objet d'étude ;
 - elle nous fait pressentir les très hautes ambitions du romantisme que nous allons vérifier en examinant sa deuxième dimension.
- L'art a un statut supérieur et est exalté (vs L'art a un statut inférieur pour le classicisme) :

L'existence pour les classiques d'une beauté en-soi, indépendante, a pour conséquence l'infériorité de la beauté artistique et la "nécessaire dévalorisation de l'art par rapport à l'être" (Sherringham, 1992, p. 225). "La survalorisation ontologique de la beauté s'accompagne de la dévalorisation de l'art" (p. 59).

La classification des sciences en trois espèces proposée par Aristote le confirme :

"A. Les sciences théoriques qui ont pour objet la théorie ou la contemplation des êtres nécessaires et éternels. Elles comprennent la mathématique, la physique et la théologie.

B. Les sciences pratiques qui s'appliquent aux choses contingentes et changeantes. Elles correspondent au domaine des actions qu'on accomplit en tant qu'individu et en tant que citoyen, c'est-à-dire à la morale et à la politique.

⁹ "Tu marches sur des morts, Beauté, dont tu te moques ;
De tes bijoux l'Horreur n'est pas le moins charmant (...)
Que tu viennes du ciel ou de l'enfer, qu'importe,
Ô Beauté ! Monstre énorme, effrayant, ingénu !"
(Baudelaire. Hymne à la Beauté)

C. Enfin les sciences "poïétiques" qui renvoient, comme la pratique, à des choses dont l'existence est contingente, tout en délimitant le domaine artistique et "technique" de la production et de la fabrication des objets. (...).

Les trois espèces de connaissance correspondent à trois genres de vie possibles : la vie théorique ou contemplative, la vie politique et éthique et la vie productive (...) La vie productive se trouve d'emblée discréditée parce qu'elle est pénible (c'est un travail, et non un loisir), parce qu'elle concerne bien souvent la matière et qu'elle sollicite le corps, enfin parce que c'est une vie servile et indigne d'un homme libre. (...) Ce principe de servilité va maintenir l'art en général dans un statut inférieur, mais il va encore fonctionner à l'intérieur du domaine artistique pour distinguer entre les arts les plus nobles (les moins serviles) qu'on appellera les "arts libéraux" et les arts les moins nobles (les plus proches de la condition sociale de l'esclave ou du serviteur) et qui deviendront les "arts mécaniques" dont font partie l'architecture, la sculpture et la peinture (...) Plus un art est intellectuel, plus il concerne l'âme, moins il implique le corps, et plus son statut sera élevé." (Sherringham, 1992, p. 62-63, souligné par nous).

Pour la pensée classique, comme on le voit, les arts ont un statut inférieur dans la société, les arts plastiques occupant même le plus bas niveau de l'échelle sociale. Selon cette conception l'artiste plasticien est un travailleur manuel qui ne diffère en rien de l'artisan. D'ailleurs, tout le combat des peintres à la Renaissance, puis avec l'académisation du XVIIIème siècle (Heinich, 1987), a consisté à tenter de se hisser au rang de l'art libéral en mettant l'accent sur la composante intellectuelle de leur activité. La mathématisation et la perspective jouent leur rôle dans cette revendication. Mais comme on le voit, ce combat n'a de sens que parce que la société dans laquelle ils vivent est marquée par la classification aristotélicienne.

Avec le Romantisme, les arts conquièrent bien plus qu'une position affirmée dans les arts libéraux, ils obtiennent les plus hautes positions dans les nouvelles hiérarchies philosophiques.

"(...) le romantisme élève l'art à l'absolu, ou le met en relation avec la question fondamentale de la philosophie. Hegel montrera la voie.

Il suffit de consulter le plan et le contenu de l'Encyclopédie des sciences philosophiques en abrégé, qui représente l'exposition la plus complète de l'ensemble de son système. La philosophie de l'Esprit en est la partie la plus haute et l'aboutissement. Elle comprend trois grandes subdivisions :

- 1. l'Esprit subjectif qui recouvre l'Anthropologie, la Phénoménologie de l'Esprit et la Psychologie ;*
- 2. l'Esprit objectif qui comprend le Droit, la Morale et l'Etat ;*
- 3. l'Esprit absolu qui comprend l'Art, la Religion révélée et la Philosophie. (...)*
[Ainsi] l'art appartient à l'Esprit absolu et partage cette dignité avec la religion et la philosophie." (Sherringham, 1992, p. 232).

Ce plan de l'ouvrage de Hegel permet de comprendre le prestige immense dont jouit l'art dans notre société.

C'est que pour les romantiques, le beau artistique est l'un "*des quelques rares modes essentiels (...) dans lesquels la vérité se déploie*" (Heidegger, cité par Sherringham, 1992, p. 235). Pour eux le rapport de l'art à la vérité est l'inverse de celui des classiques : "*la vérité résulte de l'expression de la beauté. Le contenu de l'art n'est rien d'autre que la vérité et le contenu est indissociable de sa forme*". (Sherringham, 1992, p. 236)¹⁰.

L'art se trouve donc à égalité avec la philosophie puisque leurs contenus sont identiques. Il la surpasse même pour certains qui jugent "*le contenu de l'art supérieur à celui de la philosophie*" (Sherringham, 1992, p. 237-238). C'est le cas de Nietzsche avec qui le statut de l'art atteint un sommet inégalé : lui seul est capable de sauver l'Occident de la décadence où le conduit la philosophie.

"[Pour Nietzsche] l'histoire de l'Occident n'est rien d'autre que l'histoire du triomphe de plus en plus complet de l'homme théorique et moral sur l'homme artiste et tragique. Ce triomphe (...) entraîne toujours l'inversion des valeurs, c'est-à-dire la victoire des faibles et des inférieurs sur les forts et les hommes supérieurs. C'est pourquoi l'urgence est aujourd'hui d'inverser l'inversion des valeurs, de subvertir la vision théorico-philosophique et morale du monde qui aboutit au nihilisme. Il s'agit de sauver la culture moderne de sa propre logique destructrice par la restauration de l'interprétation artiste-tragique de la vie. (...) La philosophie doit disparaître devant le grand art tragique. Il y va du salut de l'Occident. La pensée de l'avenir sera artiste ou ne sera pas." (Sherringham, 1992, p. 238-239, souligné par nous).

Cette exaltation de l'art, caractéristique du romantisme, conduit à le substituer à la religion et à le doter de ses attributs.

"Partout où l'art est exalté, il y a romantisme. Il faut maintenant décrire plus précisément à quoi se reconnaît l'exaltation romantique de l'art : elle est inséparable de la volonté de le resacraliser. Il s'agit d'en faire la nouvelle religion ou la nouvelle mythologie qu'attend l'époque moderne après l'éloignement des dieux grecs et l'affaiblissement du Dieu chrétien. L'art, pour le romantisme, est affaire de salut." (Sherringham, 1992, p. 241, souligné par nous).

L'historien E. Gombrich, quant à lui, date du XVIII^{ème} siècle le transfert à l'art de certaines caractéristiques propres à la religion. A cette époque l'art devient quelque chose d'édifiant, qu'on admire et qu'on utilise dans l'éducation (Gombrich & Erison, 1991). Ce mouvement trouvera son épanouissement dans l'art comme religion laïque à l'époque du romantisme. On assiste à un transfert des valeurs religieuses à l'art : c'est le sacré de l'oeuvre alors qu'il n'y a presque plus d'art sacré, c'est l'artiste maudit comme saint martyr

¹⁰ Boileau exprime bien la position inverse des classiques : "*Rien n'est beau que le vrai : le vrai seul est aimable*". Pour les classiques, c'est le Vrai qui est beau ; pour les romantiques, c'est l'Art qui est vrai.

à qui il sera fait justice dans l'au-delà (la postérité), ce sont les maisons de la culture "cathédrales du XXème siècle", c'est la contemplation esthétique, etc.

Dans l'art religieux l'artiste est inspiré par Dieu ; avec le romantisme il devient l'égal de Dieu voire son rival ; il devient un "autre dieu", un *alter deus*, après avoir été "artiste divin" à l'image du Dieu judéo-chrétien créateur de l'univers.

Au sommet de cette sacralisation, l'art accède à une connaissance ultime du monde, supérieure à la connaissance scientifique. La science ne permet que de saisir le phénomène ou l'apparence du monde alors que l'art permet d'en atteindre l'essence.

"La contemplation esthétique est la vision de l'universel au-delà de l'individuel, non pas du pseudo-universel de la science qui se contente de lier ou de séparer des individus ou des ensembles d'individus au moyen de catégories générales, mais de l'universalité véritable et unique de l'essence du monde (...) L'expérience de la contemplation esthétique dépasse ainsi considérablement en profondeur et en pénétration la connaissance scientifique. Le spectacle de l'art conduit au dévoilement de la vérité, là où la science se laisse prendre dans les filets de l'illusion et de l'apparence." (Sherringham, 1992, p. 254).

Fort de ce statut supérieur de l'art, l'artiste ne peut que revendiquer la liberté et l'autonomie par rapport aux autres activités du monde, et notamment la liberté de son art par rapport à la commande ou à la demande du marché.

Il nous reste à analyser la troisième dimension de la conception romantique.

- L'art est "pure" création du génie (vs L'art obéit à des règles et est imitation du modèle pour le classicisme)

De leur définition du beau comme perfection de l'Être ou du monde des Idées, les classiques déduisent les canons de la beauté, les règles auxquelles l'artiste doit se soumettre et selon lesquelles on juge les oeuvres. "Tout classique a la ferme assurance qu'il existe une science de la beauté" (Sherringham, 1992, p. 58, souligné par nous). Aussi Platon et Aristote énonceront-ils les *"caractéristiques objectives du beau"* (p. 53) :

- Intégralité et totalité :

"Le bel objet doit tout d'abord être entier, présenter tous les caractères de la totalité comme unité d'une multiplicité. (...) Inversement, seront considérés comme laids l'incomplet et l'inachevé. Se trouvent condamnés du même coup le fragment, l'esquisse, l'ébauche, l'oeuvre ou la chose qui ne sont pas parvenues à leur terme." (p. 54).

- Ordre et harmonie :

"Seront laids le déplacé, tout ce qui n'occupe pas son rang dans un ensemble, donc aussi le désordre, le disproportionné, le disloqué, le démembré." (p. 55).

- Simplicité et unité :

"Seront laides la complication qui fait disparaître l'apparence de l'unité ainsi que la représentation d'une pluralité indéfinie. On condamnera également le superflu, ce qui n'entretient aucune liaison avec le sujet ou le thème, l'excès de décoration, d'ornementation ou de parure." (p. 55).

- Immobilité et sérénité :

"Le principe esthétique de l'immobilité exclut l'accidentel et le mouvement qui aboutissent à la déformation ou à l'informe. Le beau ne doit pas représenter ce qui ne dure pas, ce qui disparaît ou se transforme continuellement." (p. 55).

- Félicité :

"Parce que l'être parfait exclut tout manque, qu'il est pleinement et totalement ce qu'il doit être, son état qualifie aussi la perfection du bonheur. (...) La beauté esthétique devient alors la représentation et la manifestation du bonheur parfait comme accord avec soi-même et volonté de demeurer dans son état." (p. 55-56).

- Clarté :

"La clarté classique ne s'oppose pas seulement à l'obscurité, elle exclut également le flou, l'imprécis, le confus, l'indistinct. La clarté classique, en tant qu'elle est esthétique, est aussi une qualité intellectuelle ou théorique. Est beau ce qui se voit bien, ce dont tous les contours, toutes les limites, tous les détails sont pleinement et complètement apparents." (p. 56).

- Vérité :

"Comme la beauté est l'existence visible de l'essence, pourra être dit beau tout ce qui sera exactement conforme à sa définition, tout ce qui sera en vérité ce qu'il doit être. (...) Seront réputés laids, en conséquence, le faux, l'invraisemblable, l'impossible ou le contradictoire." (p. 57).

Le beau idéal étant universel, ces règles sont aux yeux des classiques valables pour tous les lieux et tous les temps, pour les modernes comme pour les anciens, et elles représentent de ce fait un obstacle pour l'innovation ainsi qu'un risque de dogmatisme et d'académisme. Quant au principe de la production artistique, il réside dans l'imitation, qu'elle vise à reproduire l'apparence sensible, la belle nature, ou qu'elle tende à représenter l'essence des choses (Sherringham, 1992, p. 71 à 77).

En revanche,

"Pour le romantisme, l'art n'est plus pensé à partir du principe de l'imitation. Disparaissent le classicisme et, en même temps que lui, toute tentative d'imposer à l'art des règles de production. La catégorie fondamentale à partir de laquelle le romantisme conçoit la production artistique est celle du génie." (Sherringham, 1992, p. 258).

C'est le génie qui invente lui-même ses propres règles. Comme le souligne l'auteur, l'idée de génie associée à l'art a toujours plus ou moins existé : la tradition classique parle de l'inspiration du poète, de "l'enthousiasme" nécessaire à la création comme aux oracles (Kris & Kurz, 1987). Cette idée, occultée au Moyen Age, refait surface à la Renaissance et est destinée à prendre la première place avec le romantisme et Kant. Pour les classiques, le génie est ce je-ne-sais-quoi qui vient s'adjoindre au respect des règles du beau artistique. Avec Kant, *"le génie prend place entre le savant et l'homme moral. La subordination de l'intuition au concept caractérise la connaissance scientifique. L'insuffisance de l'intuition par rapport au concept caractérise la loi morale. L'insuffisance du concept par rapport à l'intuition définit le beau et l'art. Le romantisme va reprendre et développer la notion kantienne du génie."* (Sherringham, 1992, p. 259).

L'artiste est désormais placé au centre de la définition de l'art ; il est l'élément qui importe. Cette évolution va de pair avec l'apparition de la signature des oeuvres et le développement des biographies d'artistes ¹¹ (Kris & Kurz, 1987). Marcel Duchamp avec ses "ready-made" a poussé la logique de la signature jusqu'au bout : l'oeuvre ne prend sa valeur que parce qu'elle est signée par un artiste reconnu comme tel. L'histoire de la philosophie esthétique fut parfois présentée comme une évolution vers un triomphe de plus en plus total de la subjectivité. Nous en avons là un exemple : avec le Romantisme c'est le sujet (l'artiste) qui prime sur l'objet (l'oeuvre).

Cette "centralité" de l'artiste dans la conception moderne de l'art a un certain nombre de conséquences sur les plans théorique et pratique.

"L'art romantique, comme stade ultime de la subjectivité, aboutit à la dévalorisation de l'oeuvre (de l'objet) au profit du génie (du sujet). Cette dévalorisation de l'objet au profit du sujet se déroule en trois étapes.

S'impose, en premier lieu, le triomphe de l'accidentel et du banal dans le choix des thèmes de l'oeuvre d'art (...) La transfiguration artistique du banal (...) désigne en profondeur l'indifférence à l'égard de l'objet, réduit à un simple prétexte pour affirmer l'intériorité subjective.

Lorsque n'importe quel objet peut être représenté par l'art, il devient évident que la chose n'a plus de valeur en soi et qu'elle n'est que le faire-valoir docile et interchangeable de la subjectivité.

La seconde étape (...) intervient avec le triomphe de la manière subjective dans l'art. (...) Le style de l'artiste devient essentiel (...) La supériorité de la manière de représenter sur l'objet à représenter, la victoire du signifiant sur le signifié à l'intérieur de l'oeuvre d'art, renforce encore la domination de la subjectivité géniale de l'artiste. Celle-ci devient la véritable finalité de l'oeuvre dans son effectuation. (...)

[La troisième étape aboutit] à la quasi-destruction de l'objet par la transformation ludique du contenu objectif. (...) Ce stade suprême est

¹¹ Le phénomène de la signature est très localisé dans l'espace et le temps et va de pair avec le développement des biographies. On trouve les premières signatures assez tard dans la Grèce classique (300 av. J.C.) puis le phénomène réapparaît en Europe à partir de la Renaissance (Kris & Kurz, 1987).

auto-contradictoire, il aboutit à la négation de l'art par lui-même, puisque l'artiste devient à ce point essentiel dans l'oeuvre qu'elle est à la limite inutile et superflue. Ainsi le principe du génie dans l'art peut aller jusqu'à la destruction de l'oeuvre ou à l'absence d'oeuvre. (...) Pour l'esprit parvenu à la connaissance de soi, l'objet n'est plus qu'une "prison", dont il faut s'échapper. (...) C'est la thèse fameuse de la "mort de l'art", selon laquelle l'art appartient désormais au passé, parce qu'il ne peut pas exprimer adéquatement la subjectivité supérieure de l'Esprit absolu." (Sherringham, 1992, p. 260 à 263, souligné par nous).

Les dernières décennies des arts plastiques contemporains sont éclairées avantageusement quand on accepte avec M. Sherringham de tirer toutes les conséquences de la "centralité" de l'artiste dans la conception moderne de l'art ¹².

Nous venons de voir à travers l'histoire de la philosophie esthétique que nous présente M. Sherringham que notre conception de l'art et des artistes est spécifique et localisée dans le temps comme dans l'espace (elle prit naissance en Europe à la fin du XVIIIème siècle et s'est développée au cours du XIXème). Ceci signifie qu'il existe d'autres manières de se vivre artiste et de faire de l'art dont le modèle classique, et son pendant de l'artiste comme artisan, est un exemple possible. Et l'on sait que les productions réalisées sous d'autres cieux, sous l'emprise d'un autre paradigme, ne sont pas moins intéressantes et n'ont pas moins de valeur artistique. Elles renvoient en revanche à une vision du monde différente.

Les historiens de l'art par une voie différente de celle des philosophes sont arrivés au même constat de la contingence de notre conception de l'art.

Les travaux des historiens de l'art : la naissance de l'artiste moderne

Les travaux auxquels nous faisons référence dans cette section concernent souvent les arts plastiques. Ils ont été abondamment repris et commentés par les sociologues de la culture dans la mesure où il s'agit de tentatives pour écrire une histoire sociale de l'art soulignant l'interaction entre la société et les arts à chaque époque (Hauser, 1968).

L'ensemble de ces travaux à mi-chemin entre la sociologie et l'histoire de l'art, souvent d'inspiration marxiste d'ailleurs, convergent vers la mise en évidence du caractère relativement récent de notre conception de l'art et des artistes.

"Arnold Hauser montre que l'organisation sociale de la production artistique avant la fin du XVème siècle (...) est fondée sur les ateliers de la corporation. Au début de la Renaissance, l'oeuvre d'art n'est pas encore l'expression d'une personnalité indépendante, exaltant son individualité et refusant toute influence

¹² *"L'entreprise d'autodestruction de l'art commencée dès le début du XXème siècle a été poursuivie : refus du signifié avec l'art abstrait ; rejet de la composante artisanale du métier d'artiste avec la réduction de l'art à l'intention ; dédain pour l'école et l'apprentissage d'atelier ; fascination pour le déchet, le fragile, l'éphémère ; substitution de l'artiste à l'oeuvre" (Moulin, 1983, p. 392).*

extérieure. Selon Hauser, Michel Ange est le premier artiste moderne de ce point de vue, dans sa volonté d'assumer la totalité de l'oeuvre de la première esquisse au dernier trait, et dans son incapacité à coopérer avec des élèves et des assistants. Le travail artistique conserve jusqu'à la fin du XVème siècle une forme entièrement collective. Mais à partir de cette date, la profession artistique commence à s'émanciper des corporations. C'est devenu un lieu commun, documenté par d'autres depuis Hauser, que de montrer que l'artiste est une figure relativement moderne. Il est certainement vrai que la conception de l'artiste comme individu unique et talentueux est une figure historiquement bien spécifique, et qu'elle date de la croissance des classes marchandes en Italie et en France, puis de la montée des idées humanistes dans la philosophie et la pensée religieuse. Au cours des deux siècles suivants ce concept s'est rétréci et aiguisé, et l'artiste (ou l'écrivain) a été conçu de façon croissante comme une personne sans aucun lien institutionnel de quelque nature que ce soit." (Wolff, 1981, p. 26-27, traduit par nous, souligné par nous).

Le trait que nous avons peu évoqué jusqu'à présent, et qui est largement mis en évidence par les sociologues et historiens, est le processus d'autonomisation de l'artiste par rapport aux allégeances politiques et à la contrainte économique. Si l'émergence de l'artiste moderne et la résurgence de la signature datent de la Renaissance, c'est seulement avec la révolution industrielle et le développement du marché que peut se réaliser l'indépendance artistique. Une nouvelle possibilité de financement, en dehors du mécénat et de la commande royale ou religieuse, celle du marché, s'ouvre alors. La naissance de la classe bourgeoise permet ainsi à des théâtres de vivre des ventes de tickets et plus seulement du patronage de la cour. Les écrivains peuvent vivre de leurs publications dans la presse ou de leurs pièces de théâtre. Les peintres trouvent avec les marchands le moyen de s'émanciper de la commande publique ou religieuse (Bensman, 1983) ¹³.

Dans le processus d'autonomisation, le marché a joué un grand rôle mais, comme toute source de financement, il a lui-même été mis en question.

"Les forces du marché sont devenues la bête noire de la liberté artistique, dans la mesure où elles risquent de faire dévier les artistes de leur inspiration, bien qu'elles aient contribué dans une grande mesure au développement des conditions de l'autonomie créative ." (Zolberg, 1983, p. 264, traduit par nous).

Ce contexte a permis la construction de la position romantique de "l'art pour l'art" telle que nous la vivons aujourd'hui qui est à la fois refus de la culture de masse, qui travaille pour "le marché", et refus de l'art bourgeois, plus élitiste mais déjà convenu, et héritier de l'académisme tant décrié. La position de "l'art pour l'art" est celle de l'artiste d'"avant-garde" qui n'est préoccupé que de la logique interne de son art, qui oriente son travail vers la

¹³ Par ailleurs, la révolution industrielle en faisant naître la classe ouvrière fait apparaître le travail artistique comme le modèle du travail libre non aliéné, non parcellisé, alors que ce type d'organisation du travail fut la règle pendant des siècles jusqu'à l'apparition de l'usine.

résolution de problèmes purement artistiques, et dont le seul public dans un premier temps est constitué de ses pairs. L'absence de succès immédiat et de tout lien de mécénat, preuves s'il en est de l'autonomie du travail, donne naissance à l'artiste maudit, génial mais vivant puis mourant dans la solitude et la faim, destin auquel on ne peut échapper que par des rentes ou une deuxième occupation plus alimentaire.

Comme on le voit, la construction de notre conception de l'art et des artistes s'est faite lentement depuis la Renaissance. E. Gombrich (Gombrich & Eribon, 1991) donne les dates suivantes de la constitution de l'artiste moderne, tel que nous pouvons en reconstituer l'histoire à travers ses entretiens :

- Avant Giotto - L'art est un métier artisanal, les différents arts sont séparés.
- Renaissance - Giotto (XV^{ème} siècle) est considéré comme le premier artiste à signer ¹⁴.
- Michel Ange : le premier à assumer la réalisation complète de ses oeuvres, à travailler sans élève ni assistant.
- Lumières - XVIII^{ème} siècle : unification des différents arts dans le concept des Beaux Arts. On peut parler de l'"Art" avec une signification générale. Transfert de caractéristiques religieuses à l'art qui est conçu comme sacré, édifiant et utilisable dans l'éducation. L'art élève l'âme.
Naissance de la philosophie esthétique en tant que champ séparé de la philosophie. Le terme "esthétique" est utilisé pour la première fois par A.G. Baumgarten en 1750 et repris par Kant en 1788.
- Romantisme - XIX^{ème} siècle : l'artiste doit exprimer sa propre sensibilité et être authentique. Avant, il exprimait des sentiments mais n'avait pas besoin d'être sincère ; il pouvait manipuler son public.
- Autonomie économique grâce au développement du marché.
- XX^{ème} siècle - La psychanalyse renforce l'intérêt porté à l'expressivité. L'art est vu comme la sublimation des pulsions de l'artiste. L'art comme confession.
- Avec le surréalisme, la spontanéité devient idéologie.
- Le culte du progrès permet un fonctionnement par rotation des avant-gardes, chaque avant-garde étant perçue comme amenant un progrès et destinée à être supplantée par un progrès à venir.

¹⁴ Kris & Kurz (1987) nous rappellent cependant qu'il s'agit là de la résurgence d'un phénomène déjà apparu dans la Grèce classique.

Les deux sections qui suivent (§ 2.1.2. et 2.1.3.) développent deux éléments essentiels de la conception romantique de l'art et des artistes :

- le rôle central dévolu à l'artiste dans cette représentation,
- la revendication de l'autonomie artistique et le principe de la révolution permanente.

Nous nous efforcerons de montrer les répercussions opérationnelles de ces éléments sur des questions aussi concrètes que les critères d'identification des artistes, ou les modes de vie et comportements des créateurs.

2.1.2. La "centralité" de l'artiste

Comme on l'a vu, l'art se définit aujourd'hui par la référence à son créateur. Est de l'art ce qui est créé par un artiste, dont la figure idéale est celle du génie. Ce caractère central de l'artiste dans la conception romantique influe sur quatre éléments essentiels pour notre travail :

- les critères modernes de l'art,
- les images des artistes,
- le vécu artistique,
- le repérage de qui est artiste.

Les critères modernes de l'art : le rôle de la signature

La "centralité" de l'artiste explique le rôle de la signature dans la constitution d'une production en oeuvre d'art. Est de l'art ce qui est signé par un artiste. Evidemment le problème suivant que nous aurons à étudier est celui du repérage de qui est artiste. Les effets de signature expliquent par exemple pourquoi les maisons d'édition de notre échantillon ont une politique d'auteurs plutôt que de textes (voir § 4.2.2.). Elles cherchent à découvrir des écrivains, non des oeuvres, et contribuent à leur construire une carrière tant et si bien qu'un jour leur seule signature est garante d'un chiffre de ventes minimum.

Cette question de la signature est liée intimement à celle de la réputation. C'est la réputation d'un artiste qui donne de la valeur à sa signature. Becker (1988, p. 48-49) raconte comment Trollope a testé le rôle de sa réputation d'écrivain en publiant quelques livres sous une deuxième identité, en maquillant son style et sa manière habituelle. Il se retrouvait ainsi dans la situation du jeune écrivain inconnu ; et Trollope de conclure que peut-être dix autres

années de travail acharné lui auraient permis de conquérir à nouveau le succès sous sa nouvelle identité ¹⁵. D'une manière générale, la signature guide le regard ou la lecture :

"[Trollope] s'aperçut que le nom de Trollope engendrait des qualités littéraires apparemment indiscernables en son absence. Gardons-nous ici de toute ironie facile. Quand nous savons que c'est un créateur aux talents éminents qui a réalisé l'oeuvre, nous lui accordons plus d'attention, et nous discernons alors ce qui aurait échappé au regard plus rapide que nous portons sur une oeuvre dont nous n'attendons rien de spécial. Nous aussi, nous "connaissons l'ouvrage à l'artisan" dont les talents apportent aux oeuvres une caution qu'elles n'auraient pas autrement." (Becker, 1988, p. 353).

Cette importance de la signature explique aussi pourquoi l'attribution des oeuvres est si importante et fait l'objet d'un savoir d'expertise. Nous avons tous en tête des exemples où le changement d'attribution d'un tableau a fait varier son prix marchand considérablement. De même, le fait qu'un auteur ait des "nègres" est souvent mal perçu, car l'oeuvre n'est plus "authentique". Le plagiat et la contrefaçon sont aussi sévèrement condamnés.

Avec la "centralité" de l'artiste, c'est l'authenticité du geste comme expression de la singularité du créateur (un "style inimitable") qui compte au-delà des qualités techniques, des sujets abordés, etc. Les critères modernes de l'art font la plus large place à la subjectivité de l'artiste. Ceci permet d'éclairer la difficulté à dire aujourd'hui ce qui est de l'art.

Les images des artistes : le rôle des stéréotypes dans l'identité artistique

Le centrage de la conception romantique sur la figure de l'artiste s'est accompagné du développement d'une imagerie complexe définissant les attributs de l'artiste, définition d'autant plus cruciale que c'est l'artiste qui fait l'oeuvre d'art et non l'inverse. Kris & Kurz (1987) ont ainsi montré qu'il existait des clichés biographiques récurrents dans les récits de vie dont la floraison est allée de pair avec l'émergence de la figure artistique. Parmi ces clichés nous pouvons citer :

- la précocité du talent,
- le caractère autodidacte,
- la découverte du talent par quelqu'un qui permet à l'artiste d'accéder aux plus hautes instances de consécration.

¹⁵ La tentative de Romain Gary - Emile Ajar, qui s'est, elle, soldée par un succès, serait sans doute intéressante à analyser.

L'une de leurs hypothèses est que ces images stéréotypées influent sur la vie même des artistes. Le cliché devient le modèle de la vie qu'il faut mener pour être perçu comme artiste.

"Les formules biographiques sont donc liées à la vie selon deux modes distincts : elles relatent d'une part des événements stéréotypés mais, d'autre part, elles modèlent par là même un destin-type pour chaque catégorie professionnelle. L'artiste, en répondant à sa vocation se soumet donc, dans une certaine mesure, au sort qui lui est dévolu. Ce processus d'interaction ne relève pas exclusivement, à l'origine du moins, d'un comportement ou d'une pensée consciente ; il peut s'exprimer par exemple, chez l'individu par son adhésion à un "code d'éthique professionnelle." (Kris & Kurz, 1987, p. 180, souligné par nous).

Moulin (1992, p. 300-301) a montré que les clichés biographiques mis au jour par Kris & Kurz (1987) dans les années 30 ¹⁶ se retrouvaient aujourd'hui dans les discours des artistes sur eux-mêmes.

Il faudrait ajouter à la liste de Kris & Kurz (1987) d'autres figures emblématiques, susceptibles également d'influencer les comportements artistiques : celle de l'artiste maudit, du révolté, de l'individu étrange à la limite de la normalité, la référence à la crise d'épilepsie et à la schizophrénie. L'épigraphe que nous avons placée en tête de ce chapitre est elle-même tissée de ces lieux communs que l'on peut entendre sur les artistes.

Il faut néanmoins reconnaître qu'il n'y a pas une seule figure idéale de l'artiste mais plusieurs, même si celle qui correspond au génie romantique est dominante. Moulin (1983, 1990, 1992) a ainsi montré que *"notre héritage historique nous a légué trois images sociales de l'artiste peintre : l'artisan, homme de métier, l'académicien, homme de métier et de savoir, l'artiste créateur, dieu libre, figure magnifique et maudite du génie" (Moulin, 1990, p.465).* Ces trois figures correspondent aux trois types historiques d'organisation de la vie artistique : la Corporation, l'Académie et le Marché, des exceptions pouvant exister à l'intérieur de chacun de ces systèmes. Ces trois modes de reconnaissance de l'identité de l'artiste se sont succédé sans s'annuler complètement, de sorte qu'aujourd'hui on voit coexister différentes figures même si celle du génie est la plus répandue. La coexistence de ces modèles d'artistes va de pair avec la coexistence de marchés de l'art différents orientés par des conceptions différentes.

Il existe ainsi toujours aujourd'hui *"un art qui prolonge une tradition et une profession. [Cet art] est le fait d'une catégorie d'artistes, qui, par la formation, le métier (au sens artisanal du terme), les matériaux utilisés, s'estiment les seuls "professionnels" de la peinture et de la sculpture. Mais si leur éthique est celle de la vocation et non de la profession -ici, comme ailleurs, on vit pour l'art et non de l'art-, c'est leur compétence déclarée, leur maîtrise des*

¹⁶ La première édition de leur ouvrage date de 1934

savoir-faire qui les définit comme artistes. Les mondes et les marchés de l'art auxquels ils appartiennent (artistes locaux et régionaux, artistes de l'avenue Matignon et du Faubourg Saint-Honoré) sont séparés par une frontière étanche des mondes et des marchés des mouvements artistiques dits d'avant-garde." (Moulin, 1983).

Derrière chaque figure artistique, on trouve donc une production artistique différente mais aussi une éthique et des comportements distincts. Boltanski (1975), qui a étudié la constitution du champ de la bande dessinée comme champ artistique, montre ainsi que la tenue vestimentaire et l'image corporelle des "nouveaux artistes" sont différentes de celles de leurs prédécesseurs qui se vivaient plutôt comme artisans. Le dessinateur de bande dessinée a changé d'image corporelle en même temps que l'image de l'artiste qui lui servait de référence passait de celle de l'artisan à celle de l'artiste d'avant-garde. Ce changement de référentiel allait lui-même de pair avec le processus de consécration de la bande dessinée comme "art véritable", c'est-à-dire comme art obéissant au canon romantique.

"L'analyse réalisée à partir d'une série de photographies, de l'évolution dans le temps de l'hexis corporelle (vêtement, cosmétique, posture, expression, etc.) des dessinateurs de la nouvelle génération permettrait sans doute d'établir une relation directe entre le changement de la définition sociale du producteur de BD et l'incorporation des signums sociaux qui définissent la condition artiste : au "costume avec gilet", à la "cravate", aux "cheveux bien coiffés", à l'allure de "jeune cadre plein d'avenir" que cherchaient à adopter, il y a dix ans, une partie au moins des dessinateurs de la jeune génération, alors à leurs débuts, se substituent peu à peu les cheveux longs, les "jeans", les chemises à fleurs, les gilets de peau, la moustache, la barbe, et plus généralement, l'ensemble des traits attachés au statut d'intellectuel et/ou de jeune dont l'adoption par les dessinateurs s'opère, par un paradoxe qui n'est qu'apparent, de façon de plus en plus ostensible à mesure qu'ils avancent en âge parce que le vieillissement est ici corrélatif d'un changement de définition sociale, de classe, de fraction de classe." (Boltanski, 1975, p. 46).

Le tableau suivant résume les trois figures historiques de l'artiste étudiées par Moulin (1983, 1990, 1992) qui sont aussi à l'origine de trois façons différentes de se vivre comme créateur aujourd'hui, même si le "véritable artiste" reste socialement celui qui se conforme à la figure romantique.

Tableau 2.1. : Les trois figures artistiques
[d'après Moulin (1983, 1990, 1992)]

L'artisan	L'académicien	Le génie
Modes de professionnalisation		Combat toute routinisation
La corporation	L'académie	L'indépendance. Le marché
Métier et savoir-faire	Hierarchie des genres Art officiel	L' <i>alter deus</i> de la Renaissance et l'artiste maudit du Romantisme
Accès à la profession réglementé		
- Contrat d'apprentissage - Stage de compagnon - Chef-d'oeuvre	- Nommé par brevet. Carrière hiérarchisée (10 grades) - Monopole des commandes royales et de l'accès au salon - L'académie assure la formation, la sélection et la reconnaissance professionnelle des artistes	- Doctrinaires de l'art pour l'art - Art se définissant par la volonté de rupture - Refus de tout autre tribunal que celui de sa conscience

L'image de l'artiste qui est dominante aujourd'hui, celle de l'artiste indépendant héritier de *l'alter deus* de la Renaissance et de l'artiste maudit du XIXème siècle, en influençant les pratiques et les comportements donne une tournure bien particulière au vécu artistique.

Le vécu artistique : vocation et implication totale

Etre artiste se conjugue aujourd'hui sur le mode de la vocation. Comme le disait R. Moulin, on vit pour l'art et non de l'art. De fait, toutes les statistiques disponibles montrent que la majorité des artistes ne vivent pas de leur art. En 1979, seuls 30 % des artistes plasticiens interrogés déclaraient avoir tiré plus de la moitié de leurs revenus de leur activité artistique (Moulin, 1992). Cette faiblesse des revenus s'ajoute à une grande irrégularité.

"Au cours des années 1975-1980, période où la conjoncture économique générale était défavorable, seulement 15 % des artistes déclarent avoir vécu exclusivement de leur activité artistique. Au contraire 31 % des artistes ont dû pratiquer des métiers de subsistance totalement étrangers à l'activité artistique." (Moulin, 1992, p. 334).

La situation est la même pour les écrivains.

"[Ainsi] le syndicat des écrivains de langue française excluant les "cumulards" (enseignants, chercheurs, diplomates, publicitaires, professions libérales, gens d'édition ou de médias) et les derniers "rentiers" évalue à 60 les écrivains français professionnels "vivant du seul exercice de leur métier". Ces professionnels de la plume, souvent peu connus du public, sont pour la plupart des polygraphes produisant des romans de série, des nouvelles pour la jeunesse,

des scénarios, des reportages, des dialogues, des chansons, des adaptations, des livres - magnétophones." (Bouvaist, 1991, p. 52).

Les compositeurs de musique sont dans la même situation.

"Parmi la petite minorité des compositeurs qui tirent l'essentiel de leurs ressources de la composition et en vivent, à peu près tous ont composé des musiques fonctionnelles (de film, de scène, de ballet, de radio, de publicité, etc.) et souvent des musiques légères ou de variété ; parmi ceux qui n'ont pas encore atteint au grand âge, rares sont ceux qui n'écrivent aujourd'hui que des oeuvres sérieuses." (Menger, 1983a, p. 71).

Il semble que d'une manière générale le choix d'une profession artistique défie les règles de l'analyse économique compte tenu des taux de chômage et des difficultés à vivre de son art qui rendent obligatoires soit l'exercice d'un autre métier, soit l'existence d'un conjoint, d'une famille ou d'un héritage subvenant aux besoins quotidiens. Les économistes sont obligés de faire appel à une notion de "revenu psychologique" pour expliquer ces comportements jugés économiquement irrationnels (Nagel, 1988). Menger (1991) reprend quant à lui l'explication de Filer (1986) pour comprendre économiquement l'attrait des professions artistiques. Tout d'abord la prise de risques serait encouragée par l'espérance de gains élevés -en raison de la forte variance des revenus artistiques- alors qu'un calcul fondé sur la rémunération moyenne montre combien ce type d'emplois est peu attirant. Il y aurait de plus des revenus non monétaires (gratifications psychologiques et sociales, conditions de travail attrayantes, faible routinisation des tâches, etc.) qui compenseraient le manque à gagner pécuniaire.

La conception romantique de l'activité artistique comme vocation, et non comme profession, s'accommode fort bien de ces difficultés économiques. Et on ne compte pas le nombre d'artistes qui déclarent que pour eux créer est une nécessité intérieure. Nous pouvons par exemple citer un extrait emblématique des *Lettres à un jeune poète* de R.M. Rilke.

"Cherchez la raison qui, au fond, vous commande d'écrire ; examinez si elle déploie ses racines jusqu'au lieu le plus profond de votre coeur ; reconnaissez-le face à vous-même : vous faudrait-il mourir s'il vous était interdit d'écrire ? Ceci surtout : demandez-vous à l'heure la plus silencieuse de votre nuit : dois-je écrire ? Creusez en vous-même vers une réponse profonde. Et si cette réponse devait être affirmative, s'il vous est permis d'aller à la rencontre de cette question sérieuse avec un fort et simple "je dois", alors construisez votre vie selon cette nécessité ; votre vie, jusqu'en son heure la plus indifférente, la plus infime, doit se faire signe et témoignage pour cette poussée." (Rilke, 1989, p. 36, première édition : 1929).

Autour de cette figure de la vocation, on trouvera également le thème du don de sa vie à son oeuvre, de l'implication personnelle dans la création, implication d'autant plus importante qu'avec la "centralité" de l'artiste dans l'oeuvre il s'agit plutôt d'une "incorporation".

Ce sont ces mêmes traits qui ont permis à Amabile (1990) de montrer le rôle essentiel des motivations intrinsèques (plaisir, goût du jeu, besoin intérieur) dans le processus de création. Heinich (1990), qui a interviewé de très nombreux écrivains, montre que l'investissement total de l'écrivain dans son activité d'écriture est une constante. Elle développe un certain nombre de figures de cet investissement dont nous détaillons les trois premières.

- La captation par l'écriture :

"L'écriture apparaît comme très fortement investie par celui qui écrit : investie à la fois en termes d'intensité de la concentration de l'énergie (être "tout entier à ce qu'on fait"), et en termes d'exclusivité (ne pouvoir faire "que ça"). Mais cet investissement total a, en outre, la caractéristique d'être (...) en grande partie indépendant de la volonté du sujet : celui-ci en effet, s'il peut décider de "s'asseoir à sa table", n'a guère par contre la maîtrise du moment où il pourra vraiment "s'y mettre". Et c'est dans cette zone intermédiaire entre la décision d'agir, et l'abandon à une force extérieure à soi, que se loge cette "angoisse de la page blanche". (...) C'est donc la forme d'une véritable captation par l'écriture que prend, pour l'écrivain, cet investissement particulièrement puissant dans l'activité que l'on nomme parfois "inspiration"." (Heinich, 1990, p. 111-112, souligné par l'auteur).

- Une "temporalité" totale :

"[Il s'agit ici de] cette autre caractéristique de l'investissement total qu'est la difficulté à assigner un découpage standardisé, dans les différents moments de la vie du sujet, entre le temps du "travail" d'écriture, et le temps hors travail (...) L'écrivain qui n'est pas en train d'écrire n'en est pas moins, virtuellement, en état de travail : forgeant des phrases dans sa tête, prélevant dans ce qui l'entoure une matière à utiliser, ruminant les pages qui viennent d'être écrites ou bien élaborant mentalement leur suite." (Heinich, 1990, p. 113).

- Une mise à l'épreuve :

"C'est alors une véritable mise à l'épreuve de soi qui se trouve construite par et dans l'écriture : tel ce poète de province dont l'actuelle dépression nerveuse a été déclenchée, estime-t-il, par ses échecs successifs à faire publier son recueil de poèmes ; tel encore ce jeune homme qui s'était promis de se suicider si à trente ans il n'avait pas publié un roman (confiance recueillie alors qu'il avait largement dépassé -sain et sauf- cette échéance). L'écriture peut donc être à la fois l'enjeu ("arriver à écrire") et le moyen ("devenir écrivain") d'une épreuve identitaire, susceptible de modifier profondément la définition et l'auto-définition du sujet et ce d'autant plus que l'investissement est, on vient de le voir, multiforme et intense." (Heinich, 1990, p. 116, souligné par l'auteur).

Cette mise à l'épreuve de soi nous permet de comprendre une autre dimension du vécu artistique qui est la fragilité de l'artiste liée à l'exposition de soi. La vie artistique ressemble en

fait à une succession d'épreuves identitaires, où chaque nouvelle création est soumise au jugement des pairs et d'autrui, et qui peut s'avérer particulièrement stressante.

Sur ce vécu se connectent des phénomènes d'accumulation de la confiance en soi. Tout se passe en fait comme si chaque nouvelle oeuvre bien acceptée augmentait le "capital confiance" et chaque "échec" le diminuait pouvant amener l'individu à une véritable remise en question de lui-même. Les enjeux identitaires sont donc énormes et accentués selon nous par notre conception actuelle de l'art et des artistes liant de façon inextricable le sort de l'oeuvre et celui de son auteur.

Cette fragilité et ce stress sont particulièrement importants chez les artistes du spectacle vivant qui exposent jusqu'à leur "corporéité" dans chaque représentation. (Wilson, 1985).

Il nous reste à étudier la dernière dimension de l'impact de la "centralité" de l'artiste sur notre conception de l'art : celui du repérage de qui est artiste.

Le repérage de qui est artiste : auto-proclamation et reconnaissance professionnelle

La définition actuelle de ce qu'est un artiste, faisant appel à des critères essentiellement intérieurs et subjectifs (inspiration, vocation, nécessité personnelle), rend extrêmement délicat le repérage sociologique des artistes.

Pommerehne & Frey (1993, p. 202) font la liste de huit critères possibles pour définir l'artiste :

1. le temps consacré au travail artistique ;
2. l'importance des revenus tirés d'activités artistiques ;
3. le fait d'être considéré comme artiste par le public ;
4. le fait d'être reconnu comme artiste par les autres artistes ;
5. la qualité du travail artistique produit (ce qui implique que la notion de qualité artistique doit, d'une façon ou d'une autre, être définie) ;
6. l'appartenance à un groupe ou à une association d'artistes professionnels ;
7. la qualification professionnelle (diplômes d'écoles artistiques) ;
8. la réponse personnelle de chaque individu à la question : "suis-je un artiste ?".

Nous avons déjà vu que les critères 1. (temps passé) et 2. (revenus) n'épuisent pas la catégorie. Par ailleurs le critère 7. (diplôme) est inopérant dans la plupart des cas car, si la majorité des artistes de toutes les expressions artistiques ont reçu une formation artistique, la

possession du diplôme n'est pas un pré-requis pour la carrière ultérieure. Cela dépend néanmoins des modes d'expression artistique (plus de diplômés dans la musique classique que dans le théâtre) et des pays (plus de diplômés aux Etats-Unis dans les arts plastiques qu'en France). Enfin, le critère 5. (qualité du travail) est sans doute le plus difficile à utiliser.

Moulin (1983, 1990, 1993) considère que les artistes plasticiens se définissent par un double critère :

- l'auto-proclamation (critère 8.),
- la reconnaissance par les mondes de l'art ou le "milieu" (critères 3., 4. et 6.).

Les deux dimensions entretiennent évidemment des rapports serrés car il est plus facile de s'auto-proclamer quand on est reconnu. Cela évite de passer pour fou ou mégalomane. Inversement quelqu'un qui ne cherche pas à être reconnu comme artiste, qui ne revendique pas la reconnaissance de son travail comme art, aura moins de chances de conquérir l'acceptation par les mondes de l'art.

Cette parole d'un artiste-peintre citée par Moulin (1993, p. 399) est assez éloquentes à cet égard :

"A l'heure actuelle, si on me demandait si je suis artiste, je dirais oui, parce que j'ai eu des expositions personnelles dans des musées... J'ai des amis qui sont conservateurs ; j'ai des amis qui sont des grands peintres reconnus ; j'ai des amis qui sont critiques d'art... Tout un milieu qui, quand ils me voient, disent de moi : c'est un artiste-peintre. Donc je ne vais pas jouer la fausse modestie de dire : je ne suis pas un artiste-peintre, non. Je pense que je suis un artiste-peintre."
(Extrait d'interview).

Heinich (1993) montre quant à elle le rôle de la publication dans la reconnaissance du statut d'écrivain.

"Cette indétermination de l'entrée dans l'activité, jointe à la force des investissements dont elle fait l'objet, rend particulièrement crucial le moment de la publication. Celle-ci constitue en effet l'épreuve par excellence, en tant qu'elle autorise une mesure de la grandeur et un changement d'état du sujet (de "scripteur" à "écrivain"), formalisant le passage à la généralité et à la continuité temporelle que confèrent une maison d'édition, un public de lecteurs." (Heinich, 1993).

Ces remarques nous intéressent particulièrement dans notre travail car elles soulignent l'importance des organisations artistiques dans la constitution du créateur en artiste. Les organisations artistiques n'ont pas un rôle neutre qui consiste à prendre des artistes "qui existent déjà" pour les faire connaître. Par leur travail elles contribuent à créer les artistes et

les oeuvres. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans la section 2.2.2. (L'art comme processus social de production).

On peut également souligner l'indétermination du statut artistique en montrant les différences d'effectifs qui existent d'un recensement à l'autre selon les critères de repérage utilisés.

L'INSEE a recensé en 1982 14.020 artistes plasticiens en France. La sécurité sociale, qui demande à l'artiste de prouver que son activité lui a procuré au cours des trois années précédentes des revenus au moins égaux à 1.200 fois la valeur horaire du SMIC, recensait 6.968 artistes en 1980. L'enquête sociologique menée par le Centre de Sociologie des Arts, qui était fondée sur la compilation de listes et de fichiers d'artistes de toutes sortes, a permis de recenser 18.602 artistes en 1982. (Moulin, 1992 ; Pasquier, 1987).

Bouvaist (1991, p. 52) estime qu'il y a quelque 40.000 écrivains de littérature générale en France. Mais la société des gens de lettres accueille environ 7.000 membres. L'INSEE recense un peu plus de 3.000 "hommes de lettres". L'Agessa (Association pour la gestion de la sécurité sociale des auteurs) ne compte qu'un peu plus de 1.000 auteurs ayant perçu plus de 50 % de leurs revenus grâce à leur activité d'écriture.

Ces constats ne sont évidemment pas sans poser quelques problèmes méthodologiques quant à la production d'un discours savant sur les artistes en général, ou, pour ce qui nous concerne, sur le contrôle du travail artistique. Nous avons quant à nous pris une position des plus pragmatiques sur la question. Sont considérés comme artistes dans nos enquêtes ceux qui, étant en rapport avec les organisations étudiées, ont une activité reconnue comme artistique (un des modes d'expression artistique mentionnés dans l'introduction), que cette activité soit permanente ou temporaire. D'une manière générale, nous nous sommes rangée à l'avis des membres de l'organisation étudiée qui considéraient tel ou tel comme artiste.

Une autre question qui se pose est de savoir si l'artiste peut être assimilé à une forme quelconque de "professionnel" au sens anglo-saxon dans la mesure où un certain nombre de travaux en gestion ont porté explicitement sur les organisations employant des "professionnels" (Raelin, 1985, 1991 ; Mintzberg, 1982, 1990). Cette question entre dans le cadre plus large du repérage de qui est artiste, car les "professionnels" possèdent le plus souvent des instances de qualification qui se chargent de ce repérage.

Freidson (1986) considère que les professions artistiques constituent une catégorie de professions à part, en plus des professions libérales et des professions académiques qui sont les deux types de "professions certifiées". Les professions sont d'une manière générale des métiers *"organisés par des associations privées auxquelles revient d'établir des normes d'admission et de recrutement dans des écoles rattachées aux établissements d'enseignement supérieur"*.

partir de cette définition générale, il faut distinguer les trois types de professions :

- Les professions *libérales* réunissent "tous ceux qui exercent leurs qualifications en contrepartie d'un paiement, au service de clients qui leur apportent des problèmes à résoudre" (médecins, hommes de loi, comptables, ingénieurs, architectes).
- Les professions *académiques* concernent ceux qui pratiquent les disciplines universitaires des lettres et des sciences (philosophes, spécialistes de science politique, historiens de l'art, etc.). Leur travail est de nature non appliquée et ils n'ont pas de relations à une clientèle profane. Certains analystes nieraient volontiers le fait qu'elles puissent être considérées comme des "professions". La recherche "pure", qui est le fait de ces "professionnels", n'a pas de marché et n'est donc possible que parce qu'ils exercent un double métier, le second, celui de professeur d'université, laissant du loisir pour celui de la recherche.
- Les professions artistiques se différencient des deux premiers types de professions par le fait que le statut d'artiste n'est pas protégé par des titres. De plus, à la différence des professions académiques, les professions artistiques n'ont pas la ressource d'une activité-support que l'activité artistique pourrait parasiter. Selon Freidson (1986) les professions artistiques "offrent un imbroglio conceptuel encore plus grand que celui des professions académiques". En particulier si l'appartenance ne pose pas de problèmes dans les professions académiques, aucune association ne regroupe tous les artistes, aucun diplôme n'atteste sans contestation le statut d'artiste.

Les différents types de professions semblent difficilement faire partie de la même catégorie générale. Freidson (1986) réussit pourtant à restaurer l'unité du champ des professions en faisant appel à la distinction entre "travail rémunéré" et "travail de vocation", ce qui fait évoluer la définition initiale de ce qu'est une "profession".

"Les professions appliquées traditionnelles requièrent toutes de leurs membres l'amour du savoir sur lequel elles reposent, la compétence (...), la volonté de faire passer l'intérêt de leurs clients avant le leur. Mais le fait d'avoir à gagner leur vie par l'exercice de cette activité professionnelle crée un conflit d'intérêt qui peut compromettre la qualité de leur engagement. Ce n'est pas le cas des professions académiques et artistiques où les oeuvres n'ont pas souvent de valeur marchande et où c'est une autre activité qui assure la subsistance économique. Le travail "de vocation" n'est une tâche que du point de vue subjectif, il est nettement distinct du travail rémunéré. Ceux qui veulent mêler les deux ordres, vulgariser leur science ou leur discipline ou qui, en art, donnent dans le commercial, sont considérés comme des déviants par leur communauté professionnelle. Cependant, de ces deux ordres de professions, ce sont celles de l'art qui offrent l'exemple des circonstances les plus exigeantes pour leur travail "de vocation"." (Freidson, 1986, p. 442, souligné par nous).

L'idée de "profession" serait ainsi liée à celle de l'amour du savoir et de la vocation. Selon cette nouvelle définition, ce sont les professions artistiques qui sont le plus clairement des professions, alors que selon la première c'étaient les professions libérales qui étaient les plus représentatives.

Ces considérations sont intéressantes à plus d'un titre :

- elles montrent que les critères de qualification des "professionnels" peuvent s'apparenter à ceux du repérage de qui est artiste (rôle de la gratuité de l'activité, importance de la notion de la vocation) ;
- elles dévoilent la proximité existant entre les professions scientifiques et les professions artistiques, ce qui justifie en partie certains transferts par analogie que nous pourrions faire notamment des travaux de Latour (1989) et de Latour & Woolgar (1988),
- elles permettent de bien voir ce qui différencie les arts des autres professions (diplômes, associations,...) et ce qui les en rapproche (éthique professionnelle, rôle de la vocation,...).

Nous pouvons maintenant résumer les apports de cette section consacrée à l'analyse des implications de la position centrale de l'artiste dans la conception romantique de l'art. Ces implications ont été étudiées à travers une série d'éléments :

- les critères de l'art : nous avons montré le rôle de la signature et de la réputation de l'artiste dans la valeur accordée à une oeuvre ainsi que l'importance du jugement d'authenticité, qui peut se décliner dans sa dimension attributive (pas de plagiat, ni de contrefaçon) comme dans sa dimension subjective (authenticité de la démarche de l'artiste vs exercice de style) ;
- les images des artistes : nous avons souligné le rôle joué par un certain nombre de clichés sur les artistes, y compris dans les attitudes et comportements de ceux qui se revendiquent comme tels ;
- le vécu artistique : nous avons insisté sur l'importance du thème de la vocation dans le vécu artistique, thème qui vient éclairer l'extrême implication des artistes dans leur oeuvre. Il s'agit d'une implication affective, qui met en jeu leur identité personnelle débouchant sur le jeu complexe de la fragilisation liée à l'exposition et de la confiance en soi, mais aussi d'une implication temporelle qui les empêche de faire la différence, classique dans d'autres activités, entre le travail et les loisirs ;
- le repérage de qui est artiste : ce repérage est d'autant plus important que ce qui donne à un travail un statut d'oeuvre d'art est la signature d'un artiste. Nous avons vu que ce repérage était difficile et sujet à des disputes perpétuelles, que ce qui permettait à un artiste d'être

qualifié d'artiste était une combinaison subjective d'auto-proclamation et de reconnaissance par le milieu artistique. Ces éléments posent un problème méthodologique à celui qui prétend produire un discours sur les artistes. De même, nous avons vu que les artistes s'apparentent en partie aux autres "professionnels" au sens anglo-saxon du terme.

Il convient maintenant d'étudier une autre dimension de la conception romantique, la revendication d'autonomie des artistes et la recherche permanente d'innovations, et ce que nous permet de comprendre du fonctionnement des mondes de l'art.

2.1.3. L'autonomie du champ artistique et la révolution permanente

Tous les observateurs du monde artistique s'accordent à souligner la relative autonomie du champ artistique par rapport au pouvoir économique et politique, ainsi que son fonctionnement actuel sous la forme d'une rotation des avant-gardes. Ce type de fonctionnement s'est mis en place au XIX^{ème} siècle en même temps que s'affinait la conception romantique de l'art et des artistes ¹⁷.

Nous empruntons à P. Bourdieu sa description du fonctionnement du champ artistique, puis nous en verrons les implications sur différents éléments comme le vécu artistique et les critères modernes de l'art.

Le fonctionnement du champ d'après P. Bourdieu

Nous nous appuyerons pour cette présentation sur différents travaux (Bourdieu & Delsaut, 1975 ; Bourdieu, 1977, 1984) mais surtout sur l'ouvrage *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire* (Bourdieu, 1992).

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

¹⁷ L'autonomie du champ artistique est ainsi une caractéristique plus récente que celle attribuant un rôle central à l'artiste dont les prémisses remontent à la Renaissance et qui est elle-même une condition pour la revendication d'autonomie.

Cette conquête de l'autonomie ayant principalement débuté au XV^{ème} siècle s'est achevée à peu près à la fin du XIX^{ème} siècle ¹⁸. Elle s'est faite autour de la construction de règles sociales et de critères de hiérarchisation interne propres, n'empruntant pas aux hiérarchies externes au champ.

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

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

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

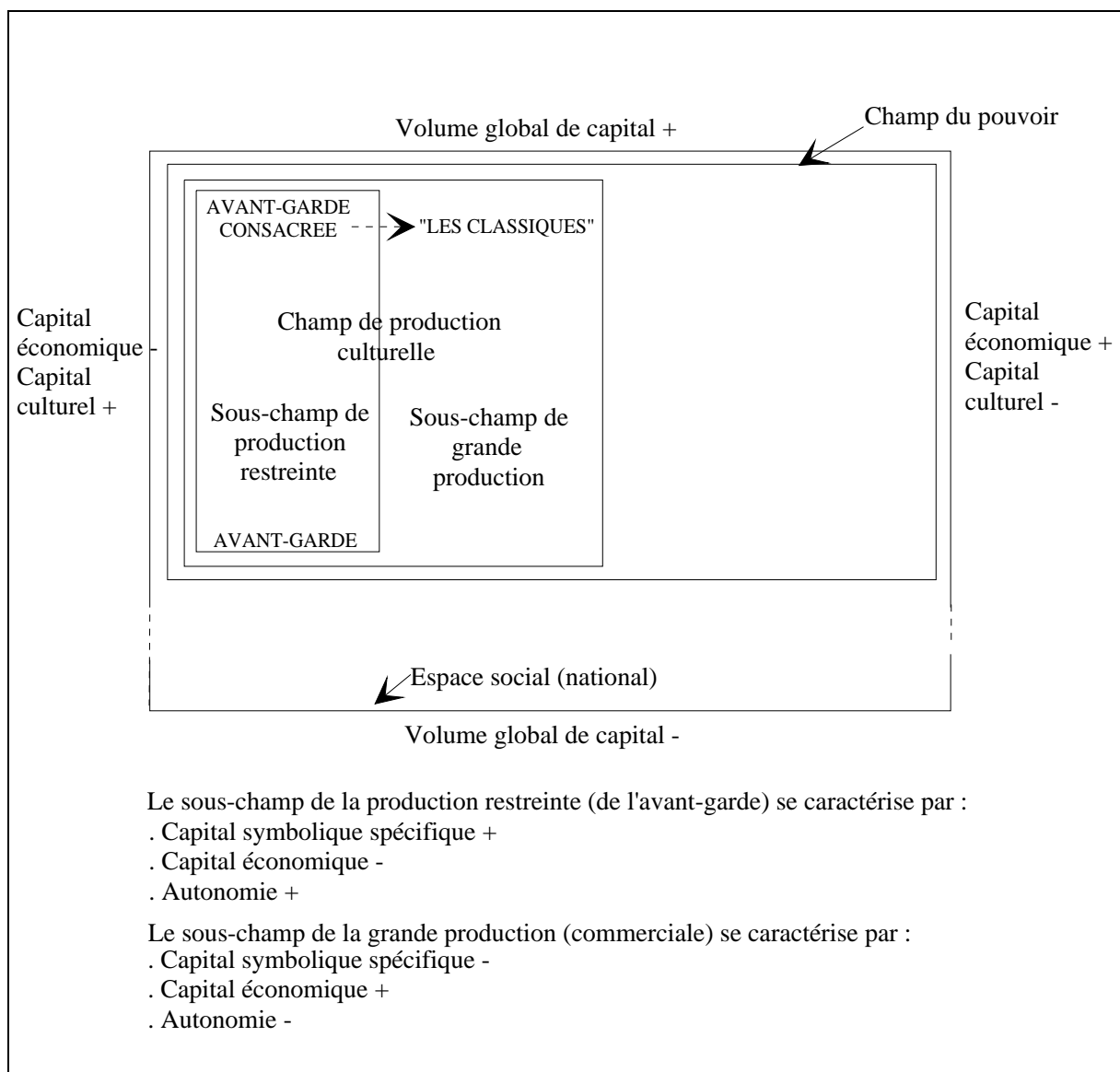
Nous avons donc un double mouvement :

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

¹⁸ "Si l'on doit admettre que c'est seulement à la fin du XIX^{ème} siècle que parvient à son accomplissement le lent processus qui a rendu possible l'émergence des différents champs de production culturelle et la pleine reconnaissance sociale des personnages sociaux correspondants, le peintre, l'écrivain, le savant, etc., il ne fait pas de doute qu'on peut en faire remonter les premiers commencements aussi loin que l'on voudra." (Bourdieu, 1992, note p. 357).

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

**Figure 2.1. : La représentation du champ culturel
d'après Bourdieu (1992, p. 178)**



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

Les mouvements artistiques se succèdent, renvoyant les ex-avant-gardes détrônées à un statut de productions "dépassées". Parfois, celles-ci deviennent néanmoins des "classiques" qui

pourront être exploités selon les principes de la grande production, étant ainsi appelés à une seconde vie. Cette transformation permet de convertir du capital symbolique en capital économique.

Selon cette analyse, c'est l'avant-garde qui, dans sa lutte pour la consécration, doit vivre le plus authentiquement son indépendance par rapport à tout pouvoir extérieur dans la seule soumission aux règles de son art. Ainsi, vivre pleinement l'idéologie de l'art pour l'art, adhérer totalement à la conception romantique, est une condition à remplir pour prétendre détrôner les artistes consacrés qui commencent à convertir leur capital symbolique en capital économique et qui, de ce fait, sont plus dénonçables.

Nous retrouvons dans cette présentation les deux sous-champs et les trois positions culturelles déjà mentionnés dans la section 1.3. (chapitre 1, tableau 1.9.)¹⁹.

Il faut bien comprendre le lien structurel qui existe entre l'autonomie du champ, par rapport à des préoccupations externes qui assujettiraient l'art à des impératifs économiques ou politiques, et la logique de l'innovation constante qui anime le sous-champ de la production restreinte où les avant-gardes luttent pour la consécration. En effet, la forme achevée de l'autonomie est atteinte lorsque les artistes ne se posent plus que des problèmes "internes", dont la justification est intrinsèque à l'activité artistique. C'est la théorie de l'art pour l'art. Cette logique interne positionne chaque création par rapport à celles qui l'ont précédée dans une logique de progrès propre à l'art. Jamais la tradition et l'histoire de l'art n'ont été aussi présentes dans chaque acte artistique, toute oeuvre devant en même temps actualiser et dépasser la tradition. L'actualisation est nécessaire pour rester dans le cadre de la logique interne, la rupture et le dépassement le sont encore plus pour prouver l'autonomie jusque par rapport à sa propre histoire, mais aussi par rapport aux demandes de la société civile qui a eu le temps d'apprécier et de comprendre cette histoire et qu'il faut surprendre pour mieux prouver son indépendance.

La logique de l'innovation est donc liée très fortement à l'autonomie du champ qui la permet et qui en est le fruit. Ce n'est pourtant pas le moindre des paradoxes que de constater qu'au sommet de son indépendance l'art n'a jamais eu autant besoin de sa tradition et de son histoire.

¹⁹ Bien que P. Bourdieu se soit appuyé sur le champ littéraire pour dessiner le fonctionnement typique d'un champ culturel, il considère que cette analyse s'applique à tous les champs culturels, la notion de "culturel" étant définie de façon extensive :

"Le lecteur pourra tout au long de ce texte, remplacer écrivain par peintre, philosophe, savant, etc., et littéraire par artistique, philosophique, scientifique, etc. (...) Cela ne signifie pas que l'on ignore les différences entre les champs. Ainsi par exemple, l'intensité de la lutte varie sans doute selon les genres, et selon la rareté de la compétence spécifique qu'ils exigent à chaque époque." (Bourdieu, 1992, p. 299).

Cette proximité des fonctionnements des différents champs "culturels" explique pourquoi nous utiliserons la théorie de P. Bourdieu pour comprendre le fonctionnement de toutes les organisations artistiques étudiées, quel que soit l'art de référence. Plus largement cela justifie certaines transpositions que nous ferons des analyses du champ scientifique par Latour (1989) et Latour & Woolgar (1989) au champ artistique.

Ceci explique pourquoi dans tous les modes d'expression artistique, il existe des organisations orientées vers la conservation et le travail historique et d'autres vers la création, les unes ne pouvant vivre sans les autres. Les musées sont nécessaires aux galeries comme les orchestres symphoniques le sont à la musique contemporaine.

Le caractère relativement récent de ce type de fonctionnement pour les champs culturels montre encore la contingence d'un modèle de l'art fondé sur le refus de toute contrainte externe à sa logique interne propre, qu'elle soit économique, politique ou idéologique, et sur la glorification de la nouveauté et de l'innovation.

Nous voulons maintenant montrer l'impact des modes de fonctionnement du champ culturel sur trois types de questions comme nous avons montré précédemment l'impact de la "centralité" de l'artiste. Les trois questions sont les suivantes :

- les critères modernes de l'art,
- les frontières de l'art,
- le vécu artistique.

Les critères modernes de l'art : originalité et singularité

Nous savons déjà que le beau n'est plus le critère de l'art, que celui-ci est marqué avant tout par la "patte" de l'artiste, son style, sa signature, que l'authenticité du geste et l'incorporation du créateur doivent être maximales.

Avec la question de l'innovation, on voit apparaître l'importance de l'originalité et de la singularité de l'oeuvre. Ce qui compte désormais avant tout, c'est de faire quelque chose qui ne s'est jamais fait et d'être le premier à le faire : d'où la recherche permanente de priorité. Dans le champ scientifique comme artistique, les recherches d'antériorité sont susceptibles d'enlever à l'auteur la valeur de sa "création" ou "découverte". Là encore, l'innovation ne peut se juger que par référence à ceux qui ont précédé et l'évaluation de la valeur d'une oeuvre actuelle demande une connaissance intime des mouvements qui agitent les mondes de l'art. Les plus à même de juger de l'innovation d'une oeuvre sont les plus informés c'est-à-dire les autres artistes. On retrouve ici le rôle des pairs dans le champ artistique comme dans le champ scientifique.

L'innovation suppose que l'on surprenne le consommateur, voire qu'on le choque, ce qui justifie l'idée d'un art subversif. C'est ainsi que la même oeuvre écrite ou peinte à 20 ans d'intervalle n'a pas la même valeur car sa valeur subversive dépend de l'état du monde au moment de sa création.

Néanmoins, comme il était possible de voir coexister plusieurs images de l'artiste, il reste des activités artistiques qui se jugent selon les critères traditionnels du beau ou de l'adéquation à la tradition. C'est le cas par exemple des orchestres symphoniques qui loin d'être des lieux d'innovation sont avant tout des lieux de conservation. Leur travail consiste à donner à chaque oeuvre classique sa plus belle interprétation tout en respectant les règles. L'innovation se cantonne à la volonté de donner une interprétation marquante.

Il y a ainsi pluralité des critères possibles ce qui handicape fortement la clôture d'un jugement sur la valeur artistique d'une oeuvre. Elle peut être belle mais traditionnelle et peu innovante ; elle peut être singulière mais jouer sur le dégoût du spectateur.

On retiendra néanmoins que les artistes s'accordant le plus à la conception romantique de l'art valoriseront les critères de l'innovation, de la singularité et de l'authenticité plutôt que ceux du respect de la tradition et de la recherche d'une beauté classique.

Les frontières de l'art : le rôle du critère de l'absence de fonctionnalité

Les statuts de l'architecture, des arts de la mode ou des arts de la table sont incertains quant à savoir s'il s'agit d'art ou non. On ne les retrouve d'ailleurs pas dans la liste des modes d'expression artistique utilisée par le Ministère français de la Culture (cf. introduction). Ces incertitudes de statut deviennent intelligibles dès que l'on comprend que la qualification d'artistique concerne en premier lieu les productions du sous-champ de la production restreinte qui se caractérise par la plus grande autonomie par rapport à d'autres préoccupations. Cela revient à dire qu'une oeuvre se doit de n'avoir aucune fonctionnalité, si ce n'est celle d'être une oeuvre d'art. C'est le critère de la gratuité, de l'inutilité de la création artistique. Or on voit bien qu'un vêtement est d'autant moins de l'art qu'il est destiné à être porté, qu'une assiette est d'autant moins de l'art qu'elle est utilisable comme récipient. Becker (1988, p. 283) prend ainsi l'exemple du céramiste Robert Anderson qui a créé des assiettes inutilisables ayant une brique en leur milieu pour bien différencier les siennes de la production traditionnelle.

C'est ce même critère de fonctionnalité qui sépare l'artisanat de l'art, ou l'art de la culture de masse toujours supposée avoir des fins lucratives, compte tenu de son succès, là où l'art n'a pour fin que lui-même.

On s'aperçoit donc que dès que l'on s'éloigne des critères canoniques de l'art tel qu'il est pratiqué dans le sous-champ de la production restreinte, et tout particulièrement du côté de l'avant-garde (absence de fonctionnalité, innovation, singularité, expressivité, authenticité, ...),

toute production est susceptible d'être dénoncée comme n'étant pas de l'Art : c'est le cas de l'artisanat, des métiers d'art, de l'académisme et de l'art commercial.

Nous n'avons pas cherché dans nos enquêtes à n'interroger que des acteurs du sous-champ de la production restreinte. Nous avons au contraire étudié des organisations occupant un peu toutes les positions. On comprend dès lors que les critères pertinents d'une organisation à l'autre sont changeants comme l'est leur capacité à revendiquer leur activité comme étant de l'Art.

L'autonomie du champ artistique et sa logique de révolution permanente ne permettent pas seulement d'éclairer la question des critères ou des frontières de l'art, elles nous renseignent aussi un peu plus sur le vécu artistique.

Le vécu artistique : une fragilité accrue

Il faut supposer là encore que le vécu artistique sera différent selon le type d'art que prétend faire l'artiste. Un art de type avant-gardiste cherchant plus à dépasser ses limites qu'à reproduire des règles connues est ainsi susceptible de mettre l'artiste dans une situation de fragilité accrue par rapport à celui qui reste académique ²⁰.

Nous pouvons maintenant résumer cette section. Elle était consacrée à l'analyse des implications de l'autonomie et de la révolution permanente de l'art sur une série d'éléments :

- les critères de l'art : nous avons montré les rôles des critères de l'innovation et de la singularité pour tous les artistes souhaitant faire de l'Art sans contestation possible, c'est-à-dire appartenir au sous-champ de la production restreinte. Nous avons vu que ces critères expliquaient le rôle des pairs ainsi que les raisons pour lesquelles l'art apparaît parfois comme une activité subversive ;
- les frontières de l'art : cette question recoupe en fait celle des frontières du sous-champ de la production restreinte, tout art se référant à une utilité externe ou à une demande n'étant pas vraiment noble car pas vraiment indépendant. De même, la seule poursuite du beau ou l'importance de la virtuosité, qui ne font pas partie des critères de l'art pour l'art, sont susceptibles de porter un discrédit sur les productions artistiques. Les frontières de l'art sont incertaines, ce qui est à relier à la pluralité des critères de l'art, ceux de l'avant-garde

²⁰ N'oublions cependant pas que la fragilité est au coeur même du travail artistique et qu'il ne s'agit là que d'un accroissement de la tension.

coexistant avec des critères plus classiques. Les organisations artistiques que nous avons étudiées ne se positionnent d'ailleurs pas toutes dans la catégorie de l'avant-garde ;

- le vécu artistique : ici nous avons voulu seulement faire mémoire du caractère fragilisant de l'activité artistique en montrant que cette dimension est sans doute d'autant plus forte que l'artiste occupe une position d'avant-garde lui imposant la rupture et l'innovation constante contre le "repos" de l'application d'un savoir-faire académique.

Nous avons étudié depuis le début de ce chapitre le contenu de la représentation actuellement dominante (romantique) de l'art et des artistes sous différents aspects ainsi que ce qu'elle nous dévoile sur certaines dimensions pertinentes pour notre sujet. Nous souhaitons maintenant réaliser une synthèse temporaire sur l'intérêt de bien comprendre cette conception de l'art et des artistes pour notre réflexion sur les modes de contrôle.

2.1.4. Apports à notre réflexion sur les modes de contrôle

Nous pouvons rassembler les principaux apports autour de trois thèmes :

- les caractéristiques des artistes,
 - la question de l'évaluation,
 - la question de l'innovation.
-
- Les caractéristiques des artistes :

Les caractéristiques des producteurs sont évidemment essentielles à partir du moment où il s'agit de travaux nécessitant du personnel très qualifié et dont les règles sont difficiles à séparer de ceux qui les appliquent. Ceci est déjà vrai dans l'artisanat mais cet aspect est encore renforcé quand on comprend que selon la définition actuelle de l'art, les artistes ne peuvent plus être interchangeables ni passer par des apprentissages collectifs de nature à apporter une certaine standardisation des savoir-faire et donc un contrôle des résultats.

Cet aspect complique un peu le travail des "recruteurs" qui cherchent à la fois du personnel créatif fiable, expérimenté, et en même temps doté d'une personnalité distincte, d'une singularité importante. On voit également que l'art étant définitivement marqué par les signatures, les choix de recrutement sont plus que jamais des facteurs-clés de la réussite d'une organisation artistique. Le système des réputations, qui a tendance à privilégier quelques artistes au détriment du plus grand nombre, apparaît alors comme un moyen de réduire l'aléa du recruteur dans un contexte où l'on ne peut souvent évaluer le travail qu'après l'avoir acheté (Menger, 1991).

Le deuxième élément important à souligner est la véritable dimension "existentielle" que revêt le travail artistique pour les artistes et qui nous assure d'une implication et d'une motivation extrêmement fortes, ce qui est clairement un atout quant aux possibilités de maîtrise de l'activité.

La contrepartie de cette forte motivation est une fragilisation importante liée à l'exposition de soi dans le travail artistique, fragilisation qui est à la fois source de dépassement et source de stress et de dépression. Une organisation artistique devra donc apprendre à gérer le côté fragilisant de l'activité pour motiver sans tuer l'effort.

- La question de l'évaluation :

Cette question est au coeur des modes de contrôle fondés sur le modèle du thermostat qui supposent que l'on évalue le résultat obtenu (contrôle *ex-post*), l'avancement des travaux (contrôle du processus) ou le projet (contrôle *ex-ante*) et qu'en fonction de cette évaluation on cherche à corriger la tendance vers quelque chose de plus désirable.

Or, nous voyons que la question de l'évaluation se pose en des termes particulièrement délicats dans le cadre de la création artistique puisque nous n'avons à notre disposition qu'une série de critères assez flous, antinomiques et toujours susceptibles d'être contestés au nom d'autres critères.

La seule évaluation possible est peut-être celle des pairs qui sont les mieux informés, mais là encore l'éclatement des positions rend difficile la production d'une évaluation faiblement contestable.

Quant au contrôle ex-ante, il est proprement inadmissible dans le sous-champ de la production restreinte qui recherche l'autonomie avant toute chose.

- La question de l'innovation :

Cette question nous intéresse dans la mesure où, plus une production se veut innovante, plus elle doit rompre avec ce qui s'est déjà fait, plus son résultat se doit d'être imprévisible et donc plus le contrôle est a priori difficile à mettre en oeuvre.

Or avons vu que la problématique de l'innovation concernait surtout les artistes en position d'avant-garde et non la totalité du secteur ; celle-ci n'a pas la même pertinence selon les positions occupées dans le champ culturel.

Nous venons de voir que la conception dominante de l'art et des artistes s'inscrivait dans une vision romantique accordant la prééminence au génie créateur et considérant l'art comme pure

création. Nous avons essayé de montrer la contingence de ce modèle d'analyse tout en décrivant en quoi cette conception modèle et éclaire les comportements et les perceptions des participants au monde artistique contemporain.

Nous voulons maintenant faire place à des modèles d'analyse concurrents qui cherchent à dénoncer la représentation romantique et à promouvoir une autre vision du monde. Ces modèles combattent l'idée d'un art pure création pour mettre en avant une vision de l'art comme production. Nous nous sommes intéressée à eux car ils permettent de découvrir des aspects de l'activité artistique qui restaient occultés par la conception romantique. Comme celle-ci, ils doivent nous fournir une série d'informations utiles à notre réflexion sur le travail artistique, l'art et les artistes.

2.2. DES CONCEPTIONS CONCURRENTES DE LA VISION ROMANTIQUE OU L'ART VU COMME PRODUCTION

Nous allons présenter d'une part des conceptions qui tiennent la création artistique pour un travail, et d'autre part des conceptions qui l'appréhendent comme un processus social de production.

2.2.1. La création artistique comme travail

Description de la conception de l'art comme travail

Cette vision de l'art est souvent revendiquée par les artistes eux-mêmes, à la différence de celle qui minore leur apport en voyant la création comme un processus social. Ils insistent sur les douleurs et la souffrance de la création et se refusent à considérer leur travail comme le jaillissement spontané de l'inspiration qui serait plutôt le cliché à associer à la conception romantique. "Créer, c'est 98 % de transpiration et 2 % d'inspiration", sont-ils nombreux à nous dire. Nous citons ci-dessous quelques exemples de ces prises de position.

"Produire un texte, cela représente déjà, du moins en ce qui me concerne, un effort qui mobilise toutes mes facultés. Jean-Claude Raillon a donné une définition de l'écrivain à laquelle je souscris entièrement : un homme traversé par le travail. (...) On comprend pourquoi une certaine société ne veut pas qu'il soit dit que l'écrivain travaille, mais qu'il est "inspiré" (...) Faut-il rappeler Baudelaire ("L'inspiration, en un mot, n'est que la récompense de l'exercice quotidien"), faut-il aussi rappeler qu'avant le XVIIIème siècle les artistes (Bach, Poussin, etc.) se considéraient, parlaient d'eux-mêmes et de leurs travaux (le plus souvent exécutés sur commande) comme des artisans, des tâcherons ? 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 ! Et si l'on en croit Ambroise Vollard qui raconte que Cézanne passait plus de cent séances à peiner sur un tableau (qu'il laissait quelquefois inachevé), cela avait aussi l'air d'être très laborieux... Et vous connaissez le mot de Picasso à une dame qui s'étonnait que l'on vende très cher un de ses dessins fait en cinq minutes : "Oui, je l'ai fait en cinq minutes, seulement pour réussir à faire ça en cinq minutes, j'ai travaillé pendant cinquante ans !". (Claude Simon, 1977, p. 33-34).

"J'ai besoin de faire du sport, courir, soulever des haltères, faire du vélo, du ski de fond, de la lutte... (...) [La lutte] c'est dur, précis, intense. Très proche de la façon dont je ressens l'écriture. Il faut des tonnes de patience. Vous faites et vous refaites un même geste, encore et encore. 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 n'étais pas un lutteur très doué, et je ne me considère pas comme un écrivain doué. Encore moins comme un artiste." (John Irving, 1993, p. 80).

"Les idées raffinées qu'un musicien exprime ne peuvent être exposées que grâce à un labeur mécanique de haute précision. Le vague à l'âme, les soupirs, l'enthousiasme, le désespoir ou l'évanescence n'apparaissent en musique qu'après de longues heures de lutte contre l'"engin" instrumental. Les grisantes sensations qu'éprouvent un musicien au cours d'un concert réussi, sont le fruit d'un façonnage psycho-musculaire incessant, qu'il faut reprendre tout au long d'une carrière, les acquisitions se trouvant constamment menacées d'évaporation. Le musicien, c'est un individu qui ne sait jamais définitivement ce qu'il sait, qui tient dans ses mains un savoir-faire glissant comme une anguille, et qui vit dangereusement." (Dupin, 1981, p. 43).

Sur le plan des travaux scientifiques, cette vision de la création comme travail est reprise par au moins trois courants :

- le courant marxiste,
 - les thèses de B. Latour,
 - les travaux de psychologie sociale de la créativité.
- Le courant marxiste :

Le meilleur exemple de la position marxiste sur le sujet est offert par Wolff (1981) qui dès l'introduction de son livre affirme l'origine conceptuelle des idées qu'elle va y développer : *"Ma conception est que le matérialisme historique offre la meilleure méthode d'analyse de la société en ce moment" (p.6).*

Voici les idées qu'elle défend quant à la nature de la production artistique :

"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, et que le travail artistique comme les autres, perd sa qualité "d'activité libre et créative" dans le capitalisme.(...)"

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 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. (...) Sur la longue durée (...) même le travail artistique tombe sous le coup de la loi générale de la production capitaliste et est progressivement vu comme une marchandise." (Wolff, 1981, p. 13 et 17-18, traduit par nous).

Considérer la création artistique comme un travail est cohérent avec la perspective marxiste qui considère que c'est le travail de l'homme qui donne de la valeur aux choses. Des sociologues français, qui ont été parmi les premiers à s'intéresser aux arts, ont défini les organisations culturelles comme des organisations qui intègrent et incorporent un type de travail bien particulier : le travail artistique (Huel & al., 1978). C'est d'ailleurs cette même définition que nous avons reprise dans notre introduction lorsque nous avons posé la problématique de cette thèse.

La thèse de Wolff (1981), montrant que l'art est identique à tout travail, et donc susceptible de connaître l'aliénation capitaliste, peut être revisitée avec une approche weberienne. On souligne alors que les arts ne sont pas exclus du processus de rationalisation qui marque notre époque rationnelle-légale qui doit voir le triomphe de la bureaucratie. Bensman & Gerver (1970) montrent ainsi que le processus même d'autonomisation de l'art peut être vu comme un processus de rationalisation.

"La rationalisation interne de l'art comme système esthétique renvoie à l'art comme art pur, l'art comme forme. En tant que media différent des autres médias, l'art développe des règles, des logiques et une économie interne qui lui sont propres.

Le développement de tout l'art moderne dans les deux derniers siècles est l'histoire de l'explication, de l'expression et du développement des "logiques internes" à la fois dans le milieu de l'art et dans les écoles d'art. Au bout d'une longue période les prémisses esthétiques des arts sont devenues plus rationalisées, plus conscientes d'elles-mêmes et plus cohérentes. Il s'ensuit que l'accomplissement esthétique consiste à exprimer et à épuiser les possibilités contenues dans un jeu d'hypothèses esthétiques." (Bensman & Gerver, 1970, p. 660, traduit par nous, souligné par nous).

Dans un autre article, Bensman (1983) fait appel aux travaux de Max Weber sur le processus de rationalisation des orchestres (Weber, 1958) pour en étendre les conclusions à tous les types de spectacles vivants. Il montre le développement de la spécialisation des fonctions (apparition du chef d'orchestre par exemple), de la spécialisation des enseignements (cf. instruments de musique), de la rationalisation et de la professionnalisation de l'enseignement, le développement global du niveau de qualification technique des acteurs, danseurs, musiciens, etc.

Il distingue avec Weber la *rationalisation intellectuelle* qui est une tentative pour traiter avec toutes les formes de savoir comme si elles étaient systématiquement et méthodologiquement dérivables d'un jeu de propositions logiques et cohérentes (cela nous renvoie à la citation ci-dessus de Bensman & Gerver (1970)) et la *rationalisation formelle* qui cherche à plier les actions des hommes à des règles et procédures explicites, formelles et standardisées. Bensman (1983) réussit à montrer que ces deux formes de rationalisation sont à l'oeuvre dans le spectacle vivant depuis le début de XIX^{ème} siècle.

- Les thèses de B. Latour :

B. Latour travaille sur le champ scientifique et non sur le champ artistique ; mais il existe une représentation du savant qui "découvre" dans une illumination les lois de la nature comme il existe une représentation du génie artistique créant sous l'emprise de l'inspiration.

Ceci explique pourquoi nous osons travailler par analogie et reprendre ses arguments combattant cette vision "inspirée" du savant pour montrer ensuite qu'ils peuvent s'appliquer aux artistes.

Le travail de B. Latour (Latour & Woolgar, 1988 ; Latour, 1989) consiste à déconstruire tous les présupposés qui entourent la science. Il montre en particulier que les processus de pensée des chercheurs ne sont pas différents de ceux qui sont utilisés dans la vie de tous les jours, que les chercheurs n'ont pas les raisonnements logiques qu'on leur prête mais qu'ils ont des raisonnements analogiques, logiquement incorrects, dont la logique est ensuite reconstruite pour la communication formelle. De même, il faudrait montrer que les processus de pensée des artistes ne sont pas différents de ceux qui sont utilisés dans la vie de tous les jours et que les comportements des artistes ne sont pas plus irrationnels que ceux des chercheurs sont rationnels.

Il montre par ailleurs le degré de routine, de précision et de rigueur qui sont nécessaires pour pouvoir produire des faits scientifiques.

"Les bureaucrates les moins sûrs d'eux et les écrivains les plus obsessionnels se préoccupent moins des inscriptions que les scientifiques. Ce qui sépare les scientifiques du chaos, c'est un mur d'archives, d'étiquettes, de livres de

protocoles, de chiffres et d'articles. (...) Les objets émergent à travers l'activité constante de classement. Les fines traces lisibles (produites par les inscripteurs) sont enregistrées, ce qui crée une poche d'ordre dans laquelle tout n'est pas également probable." (Latour & Woolgar, 1988, p. 265).

On est bien loin ici de l'illumination newtonienne devant la chute d'une pomme. De même il faudrait collecter toutes sortes d'indices montrant que les artistes enferment leur activité créative dans des routines très importantes. Nous pouvons nous référer aux citations d'artistes faites au début de cette section. Nous pouvons ajouter ce qu'en dit Becker (1988) :

"Si l'idée de don ou de talent implique (comme c'est souvent le cas) la spontanéité de l'expression ou la sublimité de l'inspiration, les méthodes de travail routinières de maint artiste créent un curieux décalage. Les compositeurs qui écrivent tant de mesures par jour et les peintres qui travaillent à heures fixes, quelle que soit leur humeur du moment, font planer un doute sur les talents surhumains qu'ils sont supposés exercer. Trollope, qui se levait de bonne heure pour accomplir ses trois heures d'écriture avant d'aller prendre son travail de fonctionnaire des postes britanniques, poussait presque à la caricature le comportement méthodique, "anti-artistique".

Tous les hommes qui ont vécu en écrivains, en travaillant chaque jour comme des ouvriers de la littérature, m'accorderont sans doute que trois heures par jour permettent à un homme d'écrire autant qu'il convient. Mais pour cela, il doit être exercé à travailler sans interruption pendant ces trois heures, il doit avoir éduqué son esprit de telle sorte qu'il ne lui soit pas nécessaire de mordiller sa plume en contemplant le mur d'en face avant de trouver les mots voulus pour exprimer ses idées. A cette époque, j'avais pris l'habitude que j'ai gardée malgré un léger relâchement ces derniers temps, d'écrire avec ma montre sous les yeux et d'exiger de moi-même deux cent cinquante mots tous les quarts d'heure. J'ai pu constater que les deux cent cinquante mots me venaient à un rythme aussi régulier que celui des aiguilles de ma montre." (Trollope, 1947, p. 227-228).

(Becker, 1988, p. 43).

Les travaux menés en psychologie sociale de la créativité tendent également à souligner la dimension de travail, de routine et de rationalisation qui est inhérente à l'activité créative.

- La psychologie sociale de la créativité :

Les psychosociologues s'intéressent à la créativité depuis bien plus longtemps que les gestionnaires. Henry (1991) fait une revue des différentes théories de la créativité actuellement disponibles :

- la grâce : elle renvoie à l'idée d'un don des dieux, et à la figure du génie. C'est l'"Eureka !" d'Archimède ; l'accent est mis sur l'intuition créative, l'illumination de la trouvaille. Dans le domaine artistique, cela renvoie à la conception romantique de l'art ;

- l'accident : les grandes découvertes le seraient par accident ;
- l'association : les grandes découvertes se feraient en appliquant des procédures issues d'un domaine dans un autre ;
- les théories cognitives, sur lesquelles nous allons revenir ;
- la personnalité, les grands créateurs possédant des traits de personnalité les distinguant du commun des mortels.

Il est intéressant de noter au passage que les cas de l'artiste et du scientifique sont presque toujours traités en même temps par tous ces chercheurs en psychologie.

De toutes les théories listées par Henry (1991), les plus intéressantes sont celles classées sous le vocable de "cognitif". Elles renvoient en fait largement aux travaux du psychologue D.N. Perkins de Harvard qui co-dirige le "Projet Zéro", projet de recherche consacré aux facultés cognitives des scientifiques et des artistes.

Perkins (1981) pense notamment 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. Comme le souligne Henry (1991), ces travaux en psychologie cognitive montrent par exemple que le hasard ne peut favoriser qu'un esprit bien préparé ou, autrement dit, que la créativité est souvent le résultat d'un travail difficile et laborieux.

"La position cognitive insiste sur la part jouée par l'application. De nombreux grands inventeurs ont travaillé sur un problème pendant des années : Edison, par exemple, a essayé de nombreux filaments avant d'obtenir une ampoule qui fonctionne et Marie Curie a montré une semblable application durant de nombreuses années dans son étude des radiations. 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, traduit par nous).

Comme on le constate, la conception de la création comme un travail est une idée largement étayée par des recherches de natures très différentes, bien qu'elle contredise la conception romantique de l'art et des artistes. Cette façon de concevoir les choses nous permet d'observer des éléments qui autrement seraient restés invisibles comme les processus de rationalisation

décrits par M. Weber. Le travail créatif est ainsi susceptible d'être rationalisé comme tout travail. Concevoir la création comme un travail nous autorise également à observer les façons de travailler des artistes, alors que dans la conception "inspirée" de l'art, il n'y a rien à observer.

Observer l'art en train de se faire (comme Latour (1989) propose que l'on observe la science en train de se faire) nous permet de nous interroger solidement sur le degré de prévisibilité et de "contrôlabilité" du travail artistique.

Etudier l'art en train de se faire

C'est le parti pris qui a guidé la thèse de Lapierre (1984). Celui-ci a observé de façon ethnographique la réalisation de trois mises en scène de théâtre. Aucun des trois metteurs en scène ne travaillaient de la même façon. Et les trois mises en scène ont abouti à des résultats contrastés. Aucune ne peut être jugée plus réussie que les autres, chacune ayant des qualités et des défauts bien particuliers. Voici comment Lapierre (1984) schématise les caractéristiques des trois metteurs en scène qu'il a observés et qu'il considère comme des exemples typiques de catégories plus larges.

- Premier type : la recherche de l'efficacité de la représentation théâtrale :

"Ce sont les résultats qui comptent pour ces metteurs en scène. Ils ont peu de temps. Ils s'emploient à monter rapidement, efficacement et conventionnellement les spectacles qui leur sont proposés. Ils acceptent, règle générale, de monter tous les spectacles dont on leur offre de faire la mise en scène. (...) L'intérêt de la mise en scène semble résider davantage dans le processus même de mettre en scène que dans le contenu de la pièce à monter. (...) Ils travaillent pour l'effet. Il faut toucher le public le plus vaste possible. Ils ont le souci d'être populaires. Ils veulent savoir à quel public ils s'adressent. (...) S'ils ont l'impression de créer, ils n'ont pas toujours l'impression de s'exprimer. (...) On respecte les échéances, on s'en tient au budget et on se soucie que le spectacle connaisse du succès auprès du public. Ce sont des pigistes sécurisants à engager pour les entreprises. (...) Leurs distributions sont généralement typiques... On aime distribuer des gens qui sont déjà le personnage. Les comédiens sont des instruments qui doivent lire une partition. (...) Ils admettent être très rationnels et cartésiens. (...) Le mode d'élaboration du produit théâtre dans le temps est pro-actif. On préfère un mode prévu, planifié parce qu'il permet de gagner du temps. La conception vient d'abord, la réalisation ensuite (...) Une fois la conception établie, on n'en déroge pas ou le moins possible. On aime travailler avec des gens expérimentés et qu'on connaît (souvent les mêmes) parce qu'il faut faire vite. On aime que le travail soit préparé méticuleusement et que les échéances soient respectées. (...) Les entreprises sont portées à favoriser des metteurs en scène qui travaillent de façon ordonnée et planifiée. (...) Quant au mode de contrôle dans les relations interpersonnelles, chez ces metteurs en scène, on peut le qualifier d'autocratique.

Pour ces praticiens, le metteur en scène est complètement responsable du spectacle qu'il signe. Ils veulent contrôler absolument tout le processus. (...) [Ils] suscitent souvent une résistance de la part des concepteurs [décor, musique, lumière] et des interprètes." (Lapierre, 1984, p. 346 à 351).

- Deuxième type : la recherche de théâtralité et de théâtralisation nouvelles :

"Le mot-clé de la pratique des metteurs en scène entrant sous ce type est "nouvelle". (...) Ces metteurs en scène veulent inventer des façons nouvelles de lire les oeuvres, des façons nouvelles de penser le théâtre, de le faire, de le mettre en spectacle et de le représenter. (...) Beaucoup de choix de monter une pièce sont dictés par un accord avec le contenu de la pièce. Ces metteurs en scène ont monté beaucoup de créations originales.(...). Le désordre, l'excès, le risque, l'incertitude sont monnaie courante dans leur pratique. Il y a remise en cause et réinvention systématiques. (...) Il y a souvent l'idée de révolte contre les ordres établis, y compris la culture dominante, conflits avec les directions d'entreprises.

Ces metteurs en scène parlent de l'importance de faire leur métier dans le plaisir, par amour et de communiquer cet amour du théâtre. (...) Ils ont la préoccupation de choisir (...) des comédiens qui sont capables de se stimuler, de se provoquer. On veut des gens qui vont oser, qui vont aller à fond dans une recherche, tant au niveau du fond, des émotions, qu'au niveau de la forme, de la gestuelle. (...)

Ces metteurs en scène ne cachent pas leur désaccord, voire un certain mépris pour les metteurs en scène qui prévoient leur mise en place dans le détail, l'écrivent à l'avance et demandent aux comédiens de l'exécuter fidèlement, [comme le font les metteurs en scène du premier type]. Ils parlent du côté aberrant et anti-crédation d'une telle attitude. (...)

On se plaint de manquer de temps, d'être forcés à abandonner "le fun" du travail de recherche, de conception et d'interprétation pour la nécessité de l'organisation de la représentation. Ces metteurs en scènes sont parfois déçus par le momentum d'une institution qui a de la difficulté à suivre leurs façons nouvelles de faire. Ils sentent qu'ils sont entraînés par les habitudes, par les styles esthétiques de l'institution en ce qui concerne la réalisation (construction des décors et confection des costumes) et la période de montage. (...) Le mode de contrôle dans les relations interpersonnelles privilégié par ces metteurs en scène est surtout allocratique. Ils influent un sens, une direction à suivre, mais la gestation et la gestion du produit sont collectivistes. On parle de responsabilité partagée avec les concepteurs et les interprètes." (Lapierre, 1984, p. 352 à 360).

- Troisième type : la quête d'intériorité :

"Ces metteurs en scène du type "quête d'intériorité" parlent d'une motivation plus intime, d'une motivation qui prend sa source dans leur personne, dans leur vie actuelle (...) Le choix des pièces que montent ces metteurs en scène est en accord avec leur cheminement intime, avec leur questionnement, leurs sentiments du moment. (...) Ces metteurs en scène se disent curieux, fascinés par ce qu'ils ne connaissent pas. (...) La connaissance pour eux ne peut être uniquement intellectuelle. Elle est expérientielle, émotive, sensible... Ils s'attendent à ce que les comédiens qu'ils dirigent puissent aussi faire référence à un bagage très grand d'expériences personnelles (...) Le choix des comédiens est fait en fonction de la personne, de sa profondeur, de sa sensibilité. (...) Le travail avec les acteurs

prime sur la théâtralité extérieure. L'émotion vécue est une composante essentielle du travail. (...) On choisit un comédien parce qu'il peut y avoir en lui quelque chose qui correspond au personnage. (...)

Quant au mode d'élaboration du produit dans le temps (...) on peut le qualifier de réactif... On découvre graduellement le lien entre fond et forme. Le quoi et le comment, restent obscurs jusqu'à la fin... surtout en ce qui concerne l'interprétation. Ces metteurs en scène n'écrivent pas leur mise en place. Ils la découvrent avec les comédiens au fur et à mesure. (...) On se plaint de manquer de temps pour ce travail d'intériorité, d'être forcé de travailler trop vite et de devoir en finir pour organiser la représentation. (...) Le mode de contrôle des relations interpersonnelles ici est allocratique. Les metteurs en scène retiennent les services des concepteurs et des interprètes pour leur personnalité, pour ce qu'ils sont autant que pour ce qu'ils font. On discute avec les concepteurs comme avec des artistes qui ont le droit de s'exprimer. On est à l'écoute de l'autre pour ce qu'il est. (...) Ces metteurs en scène aiment les artistes (concepteurs et interprètes) comme personnes. Ils aiment passer de longs moments avec eux en dehors des répétitions pour parler des personnages, du métier. (...) Le metteur en scène, tout en étant respectueux du comédien, a besoin de le connaître personnellement pour le diriger. (...) La direction du travail avec les comédiens n'est pas mécanique, le comédien n'est pas un instrument." (Lapierre, 1984, p. 365 à 372).

Si l'on regarde maintenant quels ont été les problèmes qui se sont posés aux trois metteurs en scène observés par Lapierre (1984), on s'aperçoit que chacun a "les défauts de ses qualités".

Le metteur en scène appartenant au premier type (la recherche de l'efficacité de la représentation théâtrale) *"a suscité un affrontement et une confrontation avec deux comédiens [qui n'ont pas supporté le mode autocratique du metteur en scène et le fait qu'ils aient peu leur mot à dire sur l'interprétation]. Le spectacle était visuellement au point, techniquement bien placé, mais le jeu des comédiens est resté en plan" (p. 335).*

Le metteur en scène appartenant au deuxième type (la recherche de théâtralité et de théâtralisation nouvelles) a créé *"délibérément un certain désordre autour de lui. Ce désordre initial appelait l'ordre. Le metteur en scène se plaçait souvent dans la position de laisser l'ordre être créé par l'action, la réalisation de chacun. Le résultat fut un spectacle inégal, avec des faiblesses et des trous évidents" (p. 336).*

Le metteur en scène appartenant au troisième type (la quête d'intériorité) *"n'a pas réussi à obtenir le spectacle qu'il avait conçu. Scénographiquement, ce n'était pas ce qu'il avait conçu, l'élaboration a été longue, son désir de créer un esprit de troupe s'avérant artificiel (...) Les concepteurs et interprètes étant engagés pour une tâche précise, ils ne se sentaient pas engagés à vivre une expérience de groupe et ont quelquefois semblé s'ennuyer. Malgré de longues heures de répétitions, les comédiens n'étaient pas prêts le soir de la première." (p.336).*

Comme on le voit, il ne semble y avoir ni une seule façon de travailler, situation qui autoriserait la production d'un discours unique sur la création, ni une "bonne" façon de travailler, chaque façon ayant ses avantages et ses inconvénients et produisant des résultats très différents. On constate également qu'il existe une forme de travail artistique caractérisée par un fort degré de contrôle et de planification de la part du metteur en scène (premier type évoqué).

Le constat fait par Lapierre (1984) pourrait être fait pour tous les arts sans exception. Dans le milieu littéraire tout le monde sait qu'il y a des romanciers qui préparent longuement la rédaction et qui partent avec un plan détaillé, là où d'autres se laissent porter par l'histoire qu'ils sont en train de raconter. D'autres encore, après un premier jet rapide, vont passer quatre ans à réécrire le livre.

Dupin (1981) ne montre pas autre chose quand il décrit les différentes façons de travailler des chefs d'orchestre auxquels il a été confronté comme percussionniste de l'orchestre de Paris.

Morley & Silver (1977) témoignent du même phénomène quand ils étudient les styles respectifs de trois réalisateurs de cinéma : Alfred Hitchcock qui apparaît comme un étonnant planificateur, mettant tout l'accent sur la pré-production. A ce stade, *"il élabore un scénario définitif complet et un plan de montage ne laissant aucune possibilité de changement ultérieur qui pourrait donner lieu à une collaboration créative avec les acteurs ou le chef monteur."* (p. 10) ; Ingmar Bergman et Arthur Penn qui laissent en revanche une large marge d'improvisation en production et post-production.

Observer l'art en train de se faire doit permettre également de rendre compte de l'influence du contexte, et notamment de la structure organisationnelle avec ses modes de contrôle, sur le travail artistique. Considérer la création comme un travail autorise une réflexion sur les conditions de travail des artistes et leur impact sur leurs créations, toutes questions qui nous préoccupent centralement dans cette thèse. Les travaux abordant ces questions sont relativement peu nombreux et nous les avons tous évoqués dans cette section consacrée à la création comme travail. Il s'agit des travaux des psychosociologues sur la créativité, de la thèse de Lapierre (1984) des réflexions de Morley & Silver (1977). Nous aurons l'occasion de revenir sur ces éléments dans le chapitre 6. Pour l'instant seules la reconnaissance de la diversité des façons de travailler et la possibilité de modes de création planificateurs nous importent.

Considérer la création comme un travail et sortir du cadre romantique d'analyse de l'art et des artistes nous a permis d'en apprendre plus sur les phénomènes étudiés. Nous pouvons maintenant examiner une seconde conception alternative : celle qui consiste à voir dans la création un processus social de production.

2.2.2. La création artistique comme processus social de production

Cette conception n'est pas revendiquée couramment par les artistes eux-mêmes, contrairement au cas de la création vue comme un travail. Les travaux qui la développent sont le fait de sociologues s'intéressant aux arts et à la culture (Becker, 1988 ; Bourdieu, 1977, 1992 ; Wolff, 1981).

Ils aboutissent tous en fait 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 à l'oeuvre.

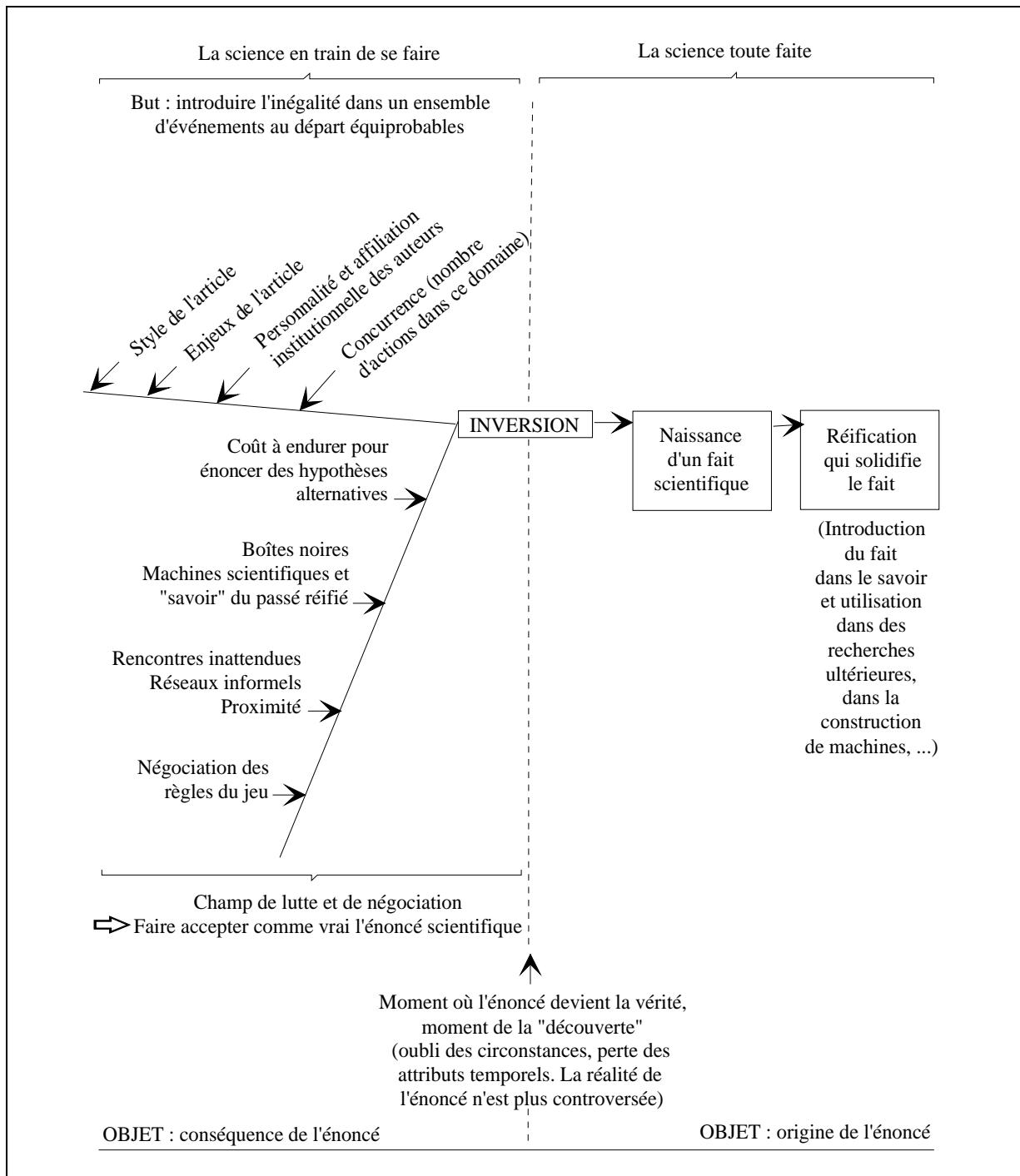
Nous présenterons successivement les travaux de Becker (1988) et de Bourdieu (1977, 1992) qui, malgré leurs points communs, insistent chacun sur des éléments particuliers. Mais avant d'entrer dans l'exposé de leurs théories, nous précisons leurs points communs. Et la meilleure façon que nous ayons trouvée de rendre compte de ces similitudes est de faire appel à deux concepts, développés au sujet de la science, mais particulièrement éclairants : il s'agit de l'inversion et de l'oubli des circonstances.

L'inversion et l'oubli des circonstances de la création

Nous empruntons ces expressions à Latour (1989) et Latour & Woolgar (1988). En particulier dans son livre *La science en action*, B. Latour montre que l'on peut voir la science comme un Janus à deux têtes : d'un côté la science en train de se faire, de l'autre la science toute faite. Il montre que selon que l'on se place avant ou après "la découverte" ce que l'on voit de la science n'est pas la même chose.

On peut construire le schéma suivant pour illustrer la différence entre avant et après la découverte.

Figure 2.2. : La construction des faits scientifiques
(d'après Latour & Woolgar, 1988)



Pour Latour & Woolgar (1988), la science en train de se faire est un vaste champ de lutte et de négociation. Des scientifiques produisent des énoncés et cherchent à les faire reconnaître

comme vrais par leurs pairs. Pour cela ils ont toute une série de ressources qui les aident à crédibiliser leur énoncé : le style de l'article est académique ; s'il est émis par une institution ou un centre de recherche reconnu, il est plus crédible ; s'il s'appuie sur des savoirs anciens non contestés, il est plus difficile à détruire car cela supposerait de déconstruire ces savoirs pour réfuter l'énoncé ; s'il faut beaucoup de moyens financiers pour reproduire l'expérience, l'énoncé a moins de chances d'être réfuté ; cela dépend de l'intérêt des financeurs et de l'usage économique possible de "la découverte", etc.

Puis vient un jour où un énoncé devient la vérité : il n'est plus contesté. L'un des acteurs de la lutte a gagné la bataille et a réussi à imposer son énoncé. A partir de ce moment, on va oublier toutes les ressources qui ont été mises en oeuvre pour convaincre, on va oublier la lutte, on va oublier les rencontres et les contacts informels qui ont permis le travail. Seuls vont rester ce qui est devenu un fait scientifique, une découverte, et le nom unique de son découvreur (le vainqueur). Les vaincus de l'histoire qui ont permis aussi à l'énoncé d'être accepté par leur lutte sont quant à eux oubliés. Ce fait scientifique est alors réifié, incorporé dans les choses (nouvelles machines scientifiques, manuels, encyclopédies, etc.), ce qui contribue à lui donner une solidité encore plus grande et à augmenter le coût à endurer si on veut un jour le réfuter ; Latour & Woolgar (1988) parlent d'un phénomène d'inversion et d'oubli des circonstances qui se produit au moment où l'énoncé n'est plus contesté.

Reprenant ce travail, nous pourrions dire qu'il se produit le même genre de phénomène entre "l'art en train de se faire" et "l'art tout fait". Le jour où l'oeuvre est constituée en oeuvre d'art, on oublie les circonstances (le travail qu'il a fallu fournir, le rôle de tous ceux qui ont entouré et aidé le créateur, les déterminismes socio-culturels pesant sur le créateur, son époque, ses commanditaires, etc.). Seuls restent l'oeuvre et le nom de son auteur qui est alors perçu comme un génie-créateur. L'oeuvre est ensuite intégrée dans l'histoire de l'art et sa célébration : il devient beaucoup plus difficile ensuite d'en contester la validité comme oeuvre d'art.

Les travaux d'H.S. Becker comme ceux de P. Bourdieu ont en commun de s'attacher à comprendre "l'art en train de se faire" plutôt que "l'art tout fait" dont la théorie est produite par la conception romantique.

Les mondes de l'art d'H.S. Becker

Le travail de Becker (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'oeuvre (par exemple les compositeurs et 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, ...).

"L'usage veut que l'on n'attribue la responsabilité de l'oeuvre 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'oeuvre comme étant la création collective de tous ceux qui y ont collaboré." (Becker, 1983, p. 405).

Becker fait la liste de toutes les activités nécessaires pour qu'une oeuvre d'art passe de l'idée initiale à son aspect définitif afin de montrer la contingence des modes de répartition du travail entre les différents acteurs. Il existe ainsi en théorie une infinité de solutions possibles entre le cas où une seule personne *"fabriquerait tout, inventerait tout, aurait toutes les idées, interpréterait ou exécuterait l'oeuvre, serait touchée par cette oeuvre et l'apprécierait, sans l'intervention d'autres."* (Becker, 1988, p. 33), et le cas où chaque activité incomberait à une personne différente *"un peu comme sur les chaînes de montage de la grande industrie"* (p. 33). Les films hollywoodiens présentent par exemple une forte segmentation des tâches.

"Aucun des aspects techniques d'un art ne peut faire paraître une répartition des tâches plus "naturelle" que les autres, même si certaines divisions du travail sont assez traditionnelles pour sembler inhérentes à la discipline artistique. Prenons par exemple les relations entre la composition et l'interprétation de la musique. Dans la musique symphonique et la musique de chambre classiques de la seconde moitié du XXème siècle, les deux activités sont bien distinctes, et chacune est censée correspondre à un travail très spécialisé. Il n'en a pas toujours été ainsi. Beethoven, comme la plupart des compositeurs de son époque, interprétait également sa musique ou celle des autres, de même qu'il pouvait diriger un orchestre ou improviser au piano. (...) La formation des musiciens classiques renforce cette division du travail. (...) [Peu de temps après leur entrée au conservatoire] les instrumentistes jouent beaucoup mieux que les apprentis compositeurs, si bien que ces derniers abandonnent leur instrument. Et les oeuvres qu'ils peuvent composer sembleront faciles aux instrumentistes, alors qu'eux-mêmes seront incapables de les jouer." (Becker, 1988, p. 34).

Puisque la répartition du travail est contingente, la désignation de qui est l'artiste l'est aussi.

"Ceux qui participent à la réalisation d'oeuvres d'art, et de manière plus générale tous les membres de la société, considèrent certaines des activités nécessaires à

la production d'une forme d'art comme "artistiques", parce qu'elles exigent des dons ou une sensibilité propres aux artistes. A leurs yeux, ce sont les activités cardinales de l'art, celles qui permettent à une oeuvre d'art de se distinguer d'un produit industriel, d'un article artisanal ou d'un objet naturel (si cette oeuvre est un objet). Les autres activités sont simplement affaire d'habileté manuelle, de flair, ou de quelque autre aptitude moins rare, moins caractéristique de l'art, moins nécessaire à l'accomplissement de l'oeuvre, moins digne de respect. Ils relèguent ceux qui exercent ces activités au rang de personnel de renfort (pour employer le vocabulaire militaire) et réservent le titre d'artiste à ceux qui pratiquent les activités cardinales. Qu'elle soit cardinale, avec les dons artistiques particuliers qu'elle exige, ou de simple renfort, une activité peut toujours changer de statut. Comme nous l'avons vu, l'activité de peintre était jadis considérée comme un travail qualifié, sans plus. Elle a commencé à revêtir un caractère plus spécial à la Renaissance (...)." (Becker, 1988, p. 41-42).

H.S. Becker prend ici l'exemple de l'évolution du métier d'ingénieur du son qui est passé du travail de simple preneur de son à celui d'une activité exigeant un talent particulier, du fait de l'évolution du matériel, des possibilités de manipulation électronique des sons, et de la montée en importance des travaux de mixage.

Pour finir H.S. Becker montre que parfois la frontière entre personnel artistique et personnel de renfort est des plus floues :

"Dans l'industrie du cinéma, la distinction entre artistes et personnel de renfort est si confuse que les membres de celui-ci se prennent souvent, et sont parfois tenus, pour des artistes au sens strict. La même confusion règne dans les écoles de musique : presque tous les élèves qui rêvent de devenir des virtuoses du violon ou du piano font carrière dans les rangs d'un orchestre symphonique, pour les violonistes, ou finissent plus souvent par enseigner ces instruments ou par s'orienter vers des activités plus lucratives comme l'enregistrement de musiques de film, quand ils ne renoncent pas complètement à une carrière musicale." (Becker, 1988, p. 100).

Cette conception de la création comme système de coopération débouche sur la notion-clé d'H.S. Becker : celle des mondes de l'art.

"Les oeuvres 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 oeuvres 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'oeuvre commune une oeuvre d'art.

Les mondes de l'art n'ont pas de frontières précises qui permettraient de dire que telle personne appartient à un monde et telle autre non. Le problème n'est pas ici d'essayer de tracer une ligne de démarcation entre un monde de l'art et le reste de

la société, mais bien plutôt de repérer des groupes d'individus qui coopèrent afin de produire des choses qui ressortissent à l'art, du moins à leur yeux.(...)
Un monde de l'art est fait de l'activité même de toutes ces personnes qui coopèrent. Ce n'est donc pas à proprement parler une structure ou une organisation, et nous n'employons ces termes que pour évoquer l'idée de réseaux de personnes qui coopèrent. (Becker, 1988, p. 59, souligné par nous).

La perspective d'H.S. Becker nous intéresse à plus d'un titre.

Tout d'abord, les organisations artistiques et l'ensemble des personnes travaillant pour elles font à l'évidence partie des mondes de l'art, ce qui signifie qu'elles vont toutes avoir un impact plus ou moins important, par le biais des chaînes de coopération sur les oeuvres qui sont produites. Il y a donc co-production des oeuvres par les artistes et par les mondes de l'art. En particulier, les modes de contrôle à l'oeuvre dans les mondes de l'art vont co-produire les oeuvres.

En second lieu, la vision d'H.S. Becker ramène la question du contrôle du travail artistique, non à un problème de cohabitation d'éléments antinomiques, mais à un problème plus classique de coordination et de coopération tel qu'on peut en rencontrer dans toutes les activités humaines.

En fait H.S. Becker ramène la totalité des phénomènes qui apparaissent dans les mondes de l'art à des questions de collaboration, 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 oeuvres. Pour lui, la totalité de ces phénomènes sont produits par les mondes de l'art et ne doivent pas être attribués à quelque dimension transcendante des oeuvres ou des artistes.

"Les mondes de l'art produisent des oeuvres, et ils leur confèrent aussi une valeur esthétique. (...) c'est que l'interaction de tous les participants engendre un sentiment commun de la valeur de ce qu'ils produisent collectivement. Leur attachement commun à des conventions qui les rassemblent et le soutien mutuel qu'ils s'apportent les confortent dans l'idée qu'ils font quelque chose de valable. Et s'ils exercent leurs activités au nom de l'"art", la conjonction de leurs efforts leur donne la certitude de produire des oeuvres d'art dignes de ce nom." (Becker, 1988, p. 63, souligné par nous).

"La théorie affirme que les réputations se fondent sur les oeuvres. Mais en réalité, les réputations des artistes, des oeuvres, des genres et des disciplines découlent de l'activité collective des mondes de l'art. (...) Pour que les réputations s'imposent durablement, les critiques et les esthéticiens doivent établir des théories de l'art et des critères qui permettent de reconnaître l'art, l'art de qualité et le grand art. (...) De même, les historiens et les spécialistes doivent établir la liste complète des oeuvres authentifiées de l'artiste pour nous permettre de fonder notre jugement sur des données sûres. (...) Les différents acteurs de la distribution influent sur la forme des oeuvres en fixant les normes du "distribuable" : les sculptures ne doivent pas peser trop lourd pour les planchers des musées, ni les oeuvres musicales durer trop longtemps pour le public des concerts. (...)

Quand il s'agit d'évaluer la production de l'artiste et de lui forger une réputation, les mondes de l'art procèdent par comparaison avec ce que d'autres ont fait dans le même domaine, et se conforment à la théorie individualiste de la réputation : ils ignorent systématiquement tout ce que cette production doit à l'action d'autres participants." (Becker, 1988, p. 356-357).

La théorie de P. Bourdieu que nous allons étudier maintenant part du même constat de l'influence d'une multitude d'acteurs dans la constitution en oeuvre, mais met l'accent sur d'autres aspects.

Les champs culturels de P. Bourdieu

Nous avons déjà vu au paragraphe 2.1.3. la description des champs culturels d'après Bourdieu (1977, 1992) mais nous en avons peu évoqué le fonctionnement et les productions. Comme dans les analyses de Latour & Woolgar (1988), le champ culturel est un champ de lutte, non pour l'acceptation d'un énoncé scientifique comme vrai, mais pour la consécration de certains artistes et de leurs oeuvres. Ce champ de lutte a pour caractéristique de produire des biens symboliques, que Bourdieu distingue de simples objets fabriqués parce qu'ils sont en quelque sorte investis d'une aura, d'un pouvoir magique. Il identifie ainsi un continuum allant de biens à faible contenu symbolique, pour lesquels seule la transformation matérielle est réellement importante, aux oeuvres 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)." (Bourdieu, 1992, p. 244).

Pour P. Bourdieu, l'oeuvre 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 oeuvre. C'est pourquoi P. Bourdieu attribue aux champs culturels la capacité de produire de la croyance, car c'est le fonctionnement du champ, et non certains acteurs prédéfinis, qui crée la valeur de l'oeuvre. Pour montrer cela, Bourdieu (1992) part du constat que c'est l'artiste (la signature) qui crée l'oeuvre, et commence par remonter d'un cran en se demandant qui crée le créateur.

"Il suffit de poser la question interdite pour apercevoir que l'artiste qui fait l'oeuvre est lui-même fait, au sein du champ de production, par tout l'ensemble de ceux qui contribuent à le "découvrir" et à le consacrer en tant qu'artiste "connu" et reconnu -critiques, préfaciers, marchands, etc. Ainsi par exemple, le commerçant d'art (marchand de tableaux, éditeur, etc.) est inséparablement celui qui exploite le travail de l'artiste en faisant commerce de ses produits et celui qui, en le mettant sur le marché des biens symboliques, par l'exposition, la publication ou la mise en scène, assure au produit de la fabrication artistique une

consécration *d'autant plus importante qu'il est lui-même plus consacré.*" (Bourdieu, 1992, p. 238).

Mais une fois que l'on est remonté de l'artiste à son découvreur (qui est le "créateur du créateur"), on s'aperçoit que l'on n'a encore fait que déplacer la question initiale et qu'il convient de se demander qui a créé le découvreur. On peut ainsi chercher à remonter à l'infini. C'est pourquoi Bourdieu (1992) propose l'arrêt suivant dans cette régression des causes :

"Si l'on veut éviter de remonter sans fin dans la chaîne des causes, peut-être faut-il cesser de penser dans la logique théologique du "premier commencement", qui conduit inévitablement à la foi dans le "créateur" : 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." (Bourdieu, 1992, p. 240).

Comme il le précise d'ailleurs lui-même, Bourdieu (1992) reprend ici la démarche de Mauss (1993, première édition : 1950) dans sa théorie générale de la magie.

"Questions tout à fait analogues dans leur ordre à celles que posait Mauss lorsque, dans son Essai sur la Magie, il s'interrogeait sur le principe de l'efficacité magique et se trouvait renvoyé des instruments employés par le sorcier au sorcier lui-même, et de celui-ci à la croyance de ses clients et, de proche en proche, à tout l'univers social au sein duquel s'élabore et s'exerce la magie." (Bourdieu, 1992, p. 400).

La caractéristique-clé des champs culturels qui permet de réaliser cette production magique, ou production de valeur symbolique, est *l'illusio*, c'est-à-dire la croyance partagée par tous les acteurs des champs culturels.

"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 légitimité au nom de laquelle elle est menée : les conflits ultimes sur la lecture légitime de Racine, de Heidegger ou de Marx excluent la question de l'intérêt et de la légitimité de ces conflits. (...) Apparemment sans merci, ils sauvegardent l'essentiel : la conviction qu'y investissent les protagonistes. (...) 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." (Bourdieu, 1992, p. 237-238).

Comme H.S. Becker, P. Bourdieu insiste sur la dimension collective de la production artistique mais il se différencie par son analyse de la dimension symbolique des oeuvres.

Les organisations artistiques et leurs modes de contrôle, non contentes de co-produire l'oeuvre et de l'influencer dans sa matérialité, contribuent également à en produire la valeur artistique en participant à la transformation symbolique du travail de l'artiste en oeuvre d'art. La mise au jour de cette dimension est particulièrement importante car les systèmes de valeurs à l'oeuvre dans les organisations artistiques, les cultures d'entreprise, les croyances partagées par les acteurs auront une importance essentielle dans la réussite du projet artistique, qui consiste au minimum à produire des oeuvres qui seront reconnues à court ou moyen terme. Plus peut-être que dans d'autres champs, une réflexion sur les modes de contrôle devra permettre la prise en compte des croyances professées par les acteurs.

Nous comprenons encore mieux maintenant l'intérêt du déploiement de la conception romantique que nous avons fait dans la première partie de ce chapitre. Cette conception a en effet toutes les chances d'être l'une des croyances les plus souvent affirmées par les acteurs des mondes de l'art. Dans cette perspective, il était indispensable que l'on en comprenne bien les rouages et la logique interne.

Comme nous l'avons fait pour la conception romantique de l'art comme création, nous synthétisons maintenant les apports des conceptions de l'art comme production à notre réflexion sur les modes de contrôle.

2.2.3. Apports à notre réflexion sur les modes de contrôle

Le premier apport de ces conceptions est la démythification du caractère hautement problématique de l'art face à la question du contrôle car il apparaît comme un travail. Au même titre que d'autres formes de travail, on peut chercher à en analyser les conditions et les méthodes.

Les chercheurs qui ont d'ailleurs essayé d'analyser l'art en train de se faire ont pu montrer qu'il y avait des façons routinières et planificatrices de mener un travail artistique. Ce constat affirme la possibilité de modes de fonctionnement où le contrôle et l'art ne sont pas aussi antinomiques que voudrait le faire croire la conception romantique de l'art.

Dans le même ordre d'idées, les travaux d'H.S. Becker permettent de ramener les activités artistiques à leur dimension de coopération et de coordination, dimensions partagées par d'autres activités et pour lesquelles la recherche organisationnelle a forgé des outils d'analyse. Considérer l'art comme travail ou comme système de coopération permet de lui appliquer des

outils d'analyse développés pour d'autres activités alors qu'un certain discours voudrait faire de l'art quelque chose de tout autre.

Le deuxième apport des conceptions productives de l'art est à chercher dans la théorie de P. Bourdieu et sa mise au jour des phénomènes symboliques particulièrement importants dans le cas de la production artistique. Plus que jamais, il va falloir prendre en compte la dimension symbolique des différents modes de contrôle et les postulats et visions du monde sur lesquels ils reposent. Si la transformation essentielle est une transformation symbolique, les organisations artistiques ont besoin de modes de contrôle qui prennent non seulement en compte les aspects économiques et qualitatifs mais aussi les aspects symboliques.

CONCLUSION - Résumé du chapitre 2

Le chapitre 2 était consacré spécifiquement à l'analyse de la dimension artistique des organisations étudiées, qui, comme nous l'avons montré dans le chapitre 1, est la seule dimension à être commune à l'ensemble des organisations qui sont l'objet de cette thèse.

La première partie de ce chapitre a permis de montrer que la plupart des caractéristiques de la dimension artistique étaient à relier à notre conception actuelle de l'art et des artistes, que nous avons qualifiée de romantique.

Nous avons mis en évidence que la définition sociale de l'art en vigueur de nos jours accordait une place centrale à l'artiste : est de l'art ce qui est signé par un artiste. Cette "centralité" du créateur pris dans sa singularité est sans doute l'un des éléments les plus marquants des organisations étudiées. Nous avons vu ce que cela signifiait en termes de ressources humaines pour les organisations et en termes de vécu et de comportement pour ces travailleurs un peu particuliers.

Notre conception actuelle de l'art suppose aussi l'autonomie du champ artistique et la révolution permanente. Nous avons montré qu'en fait il existait plusieurs positions culturelles, plusieurs façons de faire de l'art et que ceux appartenant au "sous-champ de la production restreinte" (qui se caractérise par une adhésion aux deux postulats de base : autonomie et innovation constante) étaient les plus à même de revendiquer la qualification d'artiste. Cette analyse a permis de mieux comprendre la coexistence d'une multitude de critères pour l'art ainsi que la difficile question des frontières entre ce qui est de l'art et de ce qui n'en est pas. Ces éléments permettent d'éclairer la question de l'évaluation des oeuvres ainsi que celle de l'innovation, cas qui semble le plus difficile à contrôler.

L'ensemble de cette première partie du chapitre a permis de comprendre les modes de fonctionnement et les croyances à l'oeuvre dans les mondes de l'art.

La deuxième partie de ce chapitre a été consacrée à des conceptions concurrentes cherchant à déconstruire la spécificité revendiquée par la conception romantique pour donner à l'art le rang d'une activité humaine ordinaire. Ces conceptions concurrentes ont le mérite de mettre l'accent sur des éléments occultés par la représentation romantique. Parmi ces éléments, on peut citer la dimension collective et coopérative de la création, là où le romantisme ne voit qu'un génie-créateur, ou l'importance de l'effort et de l'application, là où la conception romantique valorise l'inspiration et l'étincelle créatrice. Enfin, un lien a pu être fait entre la dimension sacrée de l'art affirmée par la conception romantique et les modes de fonctionnement plus prosaïques, eux-mêmes traditionnellement occultés, qui permettent "la production de la croyance".

Il semble qu'à la fin de ce deuxième chapitre nous soyons munie d'une compréhension en profondeur du phénomène artistique. En particulier, nous sommes familiarisée avec le fonctionnement des mondes de l'art ; nous avons compris les règles du jeu qu'il importe de respecter pour y "réussir" ; nous savons mieux quels sont les critères d'évaluation pertinents, quelles sont les différentes attentes que l'on peut nourrir à l'égard des artistes et de leurs productions et ce qu'il est légitime de faire dans ce contexte. Cette connaissance de la "culture" des mondes de l'art, et des contraintes auxquelles les acteurs sont soumis de ce fait, va nous permettre de réfléchir aux modes de contrôle en prenant en compte d'emblée la nécessité pour eux de s'intégrer à cette culture.

Par ailleurs, ce chapitre nous a également permis de démystifier le phénomène artistique et les artistes qui sont sous bien des aspects "des gens comme les autres" ²¹.

Se défaire de l'image "magique" de l'art permet d'oser traiter la question de son contrôle sans avoir peur de le "tuer" nécessairement. Cette question est en effet doublement "scandaleuse" : elle suppose que nous appliquions à l'art des catégories d'analyse utilisées pour d'autres activités ce qui a tendance à le ramener au rang d'activité ordinaire ²² ; elle touche par ailleurs à un élément central de la conception romantique qui est celui de l'autonomie de l'artiste que l'idée de contrôle vient nier en partie.

²¹ Pour reprendre le titre d'un roman d'Alison Lurie se passant dans un univers d'artistes.

²² Bourdieu (1984, p. 207) constatait les mêmes réticences quant à la production d'un discours sociologique sur l'art : *"La sociologie et l'art ne font pas bon ménage. Cela tient à l'art et aux artistes qui supportent mal tout ce qui attente à l'idée qu'ils ont d'eux-mêmes : l'univers de l'art est un univers de croyance, croyance dans le don, dans l'unicité du créateur incréé, et l'irruption du sociologue, qui veut comprendre, expliquer, rendre raison fait scandale. Désenchantement, réductionnisme, en un mot grossièreté ou, ce qui revient au même, sacrilège."*

Grâce à ce double apport (connaissance des règles du jeu et démythification du phénomène), nous sommes maintenant en mesure d'aborder la question des modes de contrôle à l'oeuvre dans les organisations artistiques.

Bien que nous ayons cherché à ouvrir régulièrement des voies rattachant les problèmes traités dans ce chapitre à notre question des modes de contrôle, c'est seulement après avoir étudié les modes de contrôle eux-mêmes que nous pourrons tirer tout le parti de ces analyses de la dimension artistique. Le chapitre 3 est consacré à l'idée de contrôle et au recensement des différents modes de contrôle compatibles *a priori* avec l'univers artistique.

CHAPITRE 3

Le contrôle et les modes de contrôle

- Il est contraire à l'étiquette de bâiller en présence d'un roi, lui dit le monarque. Je te l'interdis.
 - Je ne peux pas m'en empêcher, répondit le petit prince tout confus (...).
 - Alors, lui dit le roi, je t'ordonne de bâiller. Je n'ai vu personne bâiller depuis des années. Les bâillements sont pour moi des curiosités. Allons ! bâille encore. C'est un ordre.
 - Ça m'intimide... je ne peux plus... fit le petit prince tout rougissant.
 - Hum ! Hum ! répondit le roi. Alors je... je t'ordonne tantôt de bâiller et tantôt de...
- Il bredouillait un peu et paraissait vexé. Car le roi tenait essentiellement à ce que son autorité fût respectée.

(Saint-Exupéry, Le petit prince)

L'objet de ce chapitre est d'approfondir ce que nous appelons contrôle et modes de contrôle dans cette thèse. Il est aussi de préparer l'identification des modes de contrôle *a priori* les plus pertinents dans le cas du travail et des organisations artistiques.

Ce chapitre est organisé en deux temps. Dans une première partie (§ 3.1.), nous reprenons la définition du contrôle proposée dans l'introduction de cette thèse et analysons l'évolution conceptuelle qu'elle implique par rapport au modèle cybernétique classique. Par ailleurs, nous essayons de recenser à travers la littérature l'ensemble des modes de contrôle possibles. Dans une seconde partie (§ 3.2.), nous étudions plus précisément les diverses théories contingentes qui cherchent à faire le lien entre certaines situations organisationnelles et des modes de contrôle plus ou moins appropriés. Nous en tirons une liste des modes de contrôle les plus probables pour l'univers artistique.

3.1. DEFINITION DU CONTROLE ET RECENSEMENT DE SES MODES D'EXERCICE DANS LES ORGANISATIONS

Nous partons de la définition du contrôle que nous avons proposée dans l'introduction afin d'en voir les différences avec le modèle classique (§ 3.1.1.). Nous recenserons ensuite les modes possibles d'exercice du contrôle dans les organisations (§ 3.1.2.).

3.1.1. L'idée de contrôle

Comme le souligne Bouquin (1988, p. 1),

"L'idée de contrôle est plus ancienne encore que celle d'organisation, et aussi peu claire. (...) Contrôler, est-ce diriger, maîtriser, vérifier, influencer, ou tout cela à la fois selon des dosages variables ? Comment délimiter le champ du contrôle ?"
(souligné par nous).

Nous avons choisi de répondre à ces questions difficiles de façon large afin de rendre compte du plus grand nombre d'approches possibles. Il nous fallait notamment pouvoir dépasser tout en l'englobant le modèle classique décrit par l'analogie avec le thermostat. Les modes de contrôle issus de ce modèle risquent en effet d'être mis couramment en difficulté dans le monde artistique comme l'ont montré les deux premiers chapitres. Nous limiter à ceux-ci nous aurait empêchée d'étudier ceux qui peuvent se substituer à eux en cas d'absence ou d'incompatibilité.

Notre définition du contrôle

Dans l'introduction de cette thèse nous avons choisi de définir le contrôle comme influence créatrice d'ordre. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un. Nous appuyant sur Lebas (1980) nous précisons aussi que le contrôle avait pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes¹ dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions. C'est à cette définition que nous nous tiendrons. Nous allons néanmoins examiner des définitions qui se rapprochent plus que la nôtre du modèle "thermostatique" du contrôle afin de prendre la mesure des différences conceptuelles entre les deux types d'approches.

Comme le montre clairement Merchant (1985) dans sa propre revue des définitions possibles, l'élément le moins contesté dans toutes les définitions du contrôle est que celui-ci touche aux comportements des personnes qui, sous son effet, sont canalisés. Il s'agit ici d'un facteur commun entre notre définition et celles relevant plus clairement du modèle classique. Le point de différence le plus marqué réside quant à lui dans le fait que nous n'avons pas besoin de faire référence à une norme, à un standard, à des objectifs, ou à un idéal à atteindre pour définir le contrôle contrairement au modèle cybernétique classique qui présuppose leur existence.

La référence à une norme comme différence entre notre définition et le modèle cybernétique classique

La référence à une norme, à des comportements idéaux qu'il s'agit de faire exister, à des objectifs organisationnels vers lesquels il faut tendre, indique généralement que nous entrons dans le cadre du modèle classique du contrôle. La notion d'objectif est ainsi présente dans la célèbre définition d'Anthony (1965, p. 17) :

"Le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation." (Traduction reprise dans Anthony, 1993, p. 61, note 18).

¹ Mettre l'accent sur la restriction de liberté liée aux modes de contrôle ne signifie pas que celle-ci est toujours importante. Il existe ainsi des modes de contrôle plus ou moins "serrés" et le passage d'un mode de contrôle "serré" à un mode plus "lâche" peut apparaître comme l'ouverture d'espaces de liberté. Il n'en reste pas moins que le contrôle influe sur la délimitation de ces espaces de liberté.

Mais on retrouve également ces idées chez de nombreux auteurs :

"Le contrôle est considéré comme possédant une fonction élémentaire : aider à s'assurer des bons comportements des personnes dans l'organisation. Ces comportements doivent être cohérents avec la stratégie de l'organisation s'il en existe une, qui a été elle-même choisie comme le meilleur des chemins vers l'atteinte des objectifs de l'organisation." (Merchant, 1985, p. 4, traduit et souligné par nous).

"Le processus de contrôle est fondamentalement un processus où on suit quelque chose, et où on le compare à un certain standard, ce qui donne lieu à certaines corrections et sanctions - récompenses." (Ouchi, 1977, p. 97, traduit et souligné par nous).

"[Le processus de contrôle] est le processus par lequel les managers motivent et incitent les membres de l'organisation à accomplir en commun les buts organisationnels et individuels en utilisant des évaluations périodiques des performances." (Ramanathan, 1982, p. 170, traduit et souligné par nous).

"Le contrôle est l'ensemble des mécanismes utilisés pour contenir l'action et les résultats dans des limites prédéterminées." (Schermmerhorn & al., 1991, p. 296, traduit et souligné par nous).

Il est facile de comprendre pourquoi la référence à une norme préexistante, à un standard ou à un objectif est si souvent associée à l'idée de contrôle : quand on cherche à influencer le comportement de quelqu'un, il est présumé que l'on sait dans quel sens l'influence doit s'exercer. Mais cette référence à un "devoir être" ne vaut que si que le contrôle est vu comme quelque chose d'intentionnel. Si l'ensemble des éléments organisationnels qui contraignent l'individu sont voulus et mis au point spécifiquement dans ce but, il est alors juste de faire appel à l'idée d'une norme préexistante. Mais si tel n'est pas le cas, l'idée même de norme préexistante conduit à restreindre le contrôle aux processus délibérément mis en place à des fins de contrôle.

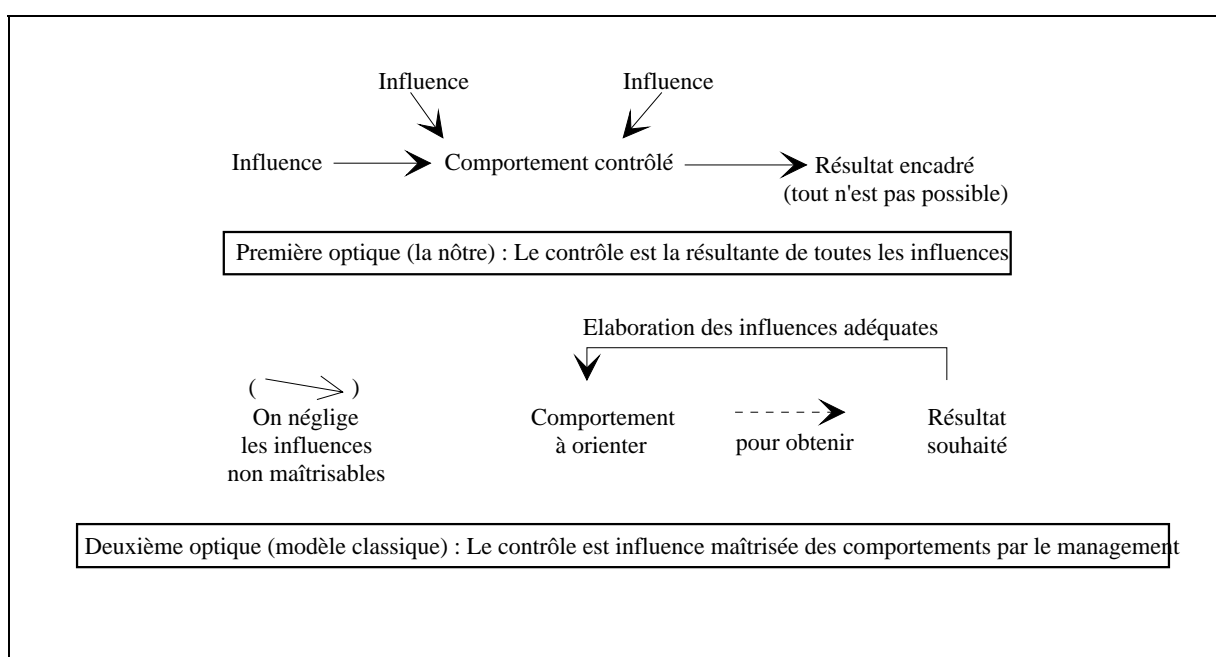
La notion d'objectif suppose aussi que le contrôle est un processus maîtrisable, que l'on peut contrôler les processus de contrôle. Ceci a pour résultat de restreindre le contrôle aux processus que l'on peut maîtriser. Or, l'idée de contrôle selon notre définition dépasse l'idée de maîtrise d'une situation par quelqu'un. Une situation peut être contrôlée sans que pour autant on puisse l'orienter dans n'importe quel sens souhaité.

Supposons une situation figée et difficile à faire changer ; le jugement du niveau de maîtrise que l'on en a dépendra plus du point de vue de l'observateur que de la situation elle-même. Si elle produit ce que l'on souhaite lui voir produire, on pensera qu'on la maîtrise ; mais si on souhaite la faire changer, ses résistances montreront qu'on ne la maîtrise pas. Pourtant la situation est bel et bien prise dans un important maillage de contrôle : elle est figée tant ses

degrés de liberté sont minimes. Il y a ainsi selon nous des situations fortement contrôlées mais dont la maîtrise échappe largement aux responsables.

La référence à des objectifs ou à une norme prédéterminée, qui est présente dans le modèle classique du contrôle organisationnel, induit donc largement l'idée que le contrôle est maîtrisable par les responsables d'entreprise qui le modèlent intentionnellement afin qu'il influence les comportements dans le sens souhaité. Cela revient en fait à prendre la question du contrôle des comportements dans un sens presque opposé au nôtre, comme l'illustre la figure suivante :

Figure 3.1. : Deux optiques différentes du contrôle ²



Une réflexion en gestion, qui est toujours sous-tendue plus ou moins par un impératif opérationnel, passe bien sûr facilement de la première optique à la seconde. Car la seconde approche est une approche prescriptive, qui dit ce qu'il faut faire pour obtenir un certain résultat. Elle est en prise directe avec l'action.

La première optique, qui est celle que nous privilégions, est une approche descriptive. Nous cherchons à identifier les facteurs influençant les comportements dans les organisations ; cette identification porte sur tous les facteurs et pas seulement sur ceux qui sont maîtrisables par le

² Pour ne pas alourdir le schéma, nous ne faisons pas apparaître dans le premier dessin les interactions entre influences.

management. Parallèlement nous observons quels sont les résultats obtenus par les combinaisons à l'oeuvre.

Il faut être conscient de la multitude des hypothèses qui sont faites lorsque l'on passe de la description (première optique) à la prescription (deuxième optique) ; car il est clair qu'une situation bien comprise n'est pas pour autant une situation bien maîtrisée ou facilement maîtrisable.

Notre définition a selon nous un triple avantage :

- un avantage en termes de méthode de recherche. Notre but est de décrire des situations d'influence et d'observer la nature des résultats obtenus, ce qui revient à collecter de l'information sur des situations existantes. Suivre une approche prescriptive supposerait que l'on puisse tester la "maîtrisabilité" des influences recommandées et leur impact positif sur les résultats. Ceci serait beaucoup plus difficile à mettre en oeuvre ;
- un avantage opérationnel à plus long terme. Notre conviction est en effet que des recommandations seront d'autant plus pertinentes que l'on aura pris en compte la totalité de la situation sans se concentrer *a priori* sur les éléments facilement modifiables de celle-ci ;
- enfin et surtout un avantage sur le plan théorique dans la mesure où il n'est pas sûr que les modes de contrôle du monde artistique puissent s'inscrire facilement dans le modèle cybernétique classique et soient facilement maîtrisables. L'analyse des caractéristiques des organisations étudiées (cf. chapitres 1 et 2) suggère en effet l'importance des difficultés que devraient rencontrer les modes de contrôle fondés sur le modèle classique dans le monde artistique.

L'approche large que nous privilégions, et qui contient tout en ne s'y réduisant pas le modèle classique, a été utilisée explicitement par certains auteurs en contrôle.

La question du caractère intentionnel et maîtrisable du contrôle dans la littérature

L'intentionnalité du contrôle a parfois été formulée explicitement comme caractéristique-clé du contrôle :

"[Le contrôle est] tout processus par lequel une personne ou un groupe de personnes ou une organisation de personnes détermine, c'est-à-dire influence intentionnellement, le comportement d'une autre personne, groupe ou organisation. (...) [Il peut être vu] comme un cycle commençant par l'intention de

quelqu'un, suivi par une tentative d'influence exercée sur une autre personne, laquelle pour finir agit de telle façon qu'elle remplit les espérances de la première. (Tannenbaum, 1968, p. 5, traduit et souligné par nous).

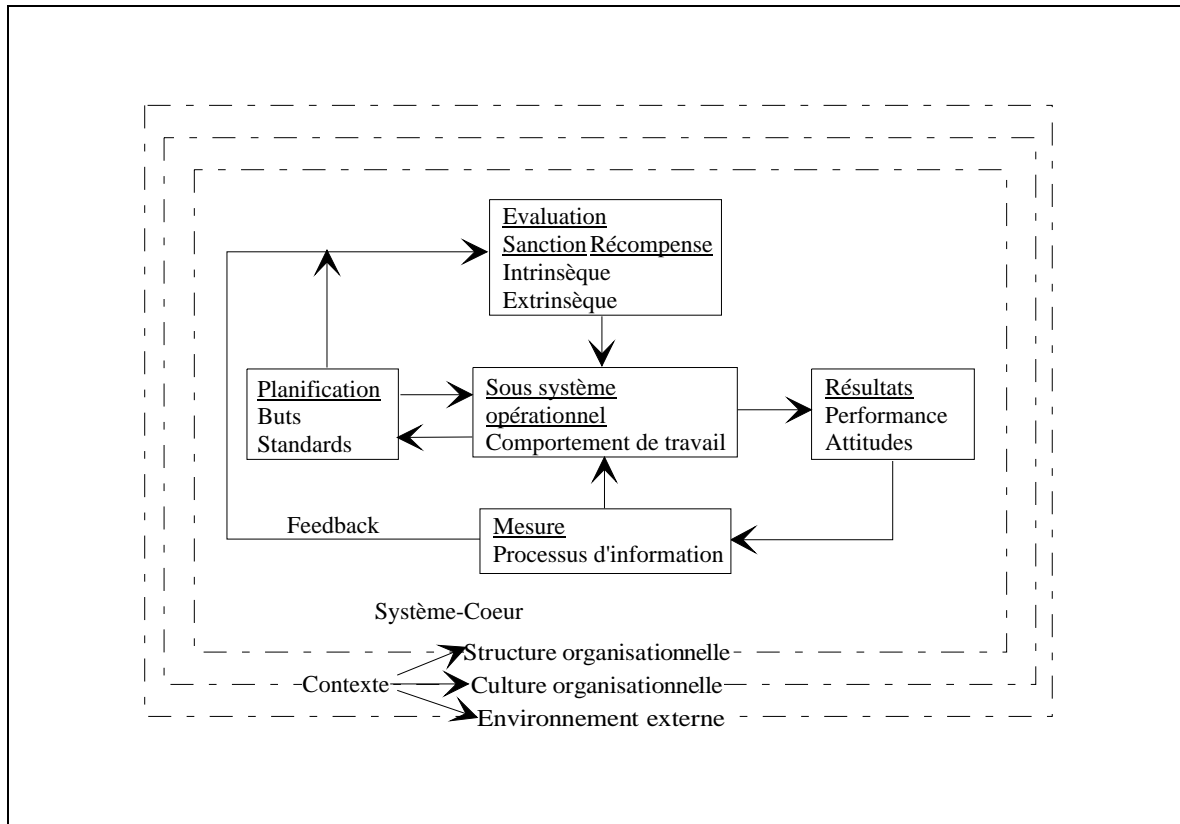
Elle apparaît parfois sous les traits d'une réification et d'une personnification de l'organisation :

"Le contrôle est le processus par lequel une organisation tente d'accroître la probabilité que les individus se comportent de telle façon que cela conduise à l'atteinte des objectifs organisationnels." (Flamholtz & al., 1985, p. 47; traduit et souligné par nous).

Mais il est important de montrer que l'approche intentionnelle du contrôle n'est pas la seule possible et que cela est accepté par ceux-là mêmes qui la posent comme condition d'entrée.

Ainsi le modèle intégré du contrôle organisationnel proposé par Flamholtz & al. (1985) propose une distinction entre, d'une part, le système-coeur, et d'autre part, les éléments de contexte. La différence entre les deux est principalement que le système-coeur se maîtrise -il fait d'ailleurs référence à des normes préétablies et reprend le modèle cybernétique classique- alors que les éléments de contexte sont moins facilement contrôlables tout en ayant un impact très fort sur le contrôle global de l'organisation. Nous reprenons ci-dessous le schéma du modèle de Flamholtz & al. (1985).

Figure 3.2.: Modèle intégré du contrôle organisationnel
(repris de Flamholtz, Das & Tsui, 1985, p. 38, traduit par nous)



Comme Flamholtz & al. (1985, p. 38) l'expliquent, les mécanismes (à la fois processus et techniques) qui composent le système-coeur ont été conçus et mis au point (*design*) pour accroître la probabilité que les gens se comportent dans le sens des objectifs de l'organisation. En revanche les facteurs de contexte sont vus comme ayant une influence aboutissant éventuellement, mais pas nécessairement, à du "contrôle additionnel". La structure, la culture, comme les éléments environnementaux (valeurs ambiantes, présence de professionnels, pression des clients) sont tous des éléments d'influence mais qui n'exercent pas forcément cette influence dans le "bon sens".

Bouquin (1988, 1991) distingue quant à lui le système de contrôle organisationnel, composé de "l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celle-ci" (Bouquin, 1988, p. 20), et les éléments d'un "contrôle invisible" à caractère social, culturel, personnel.

"(...) les comportements organisationnels [ne sont pas] exclusivement déterminés par le système de contrôle organisationnel : interviennent aussi les éléments d'un "contrôle invisible" (...). Il en résulte qu'il existe une différence qui peut être une pure contradiction entre les mécanismes de contrôle sur lesquels comptent les

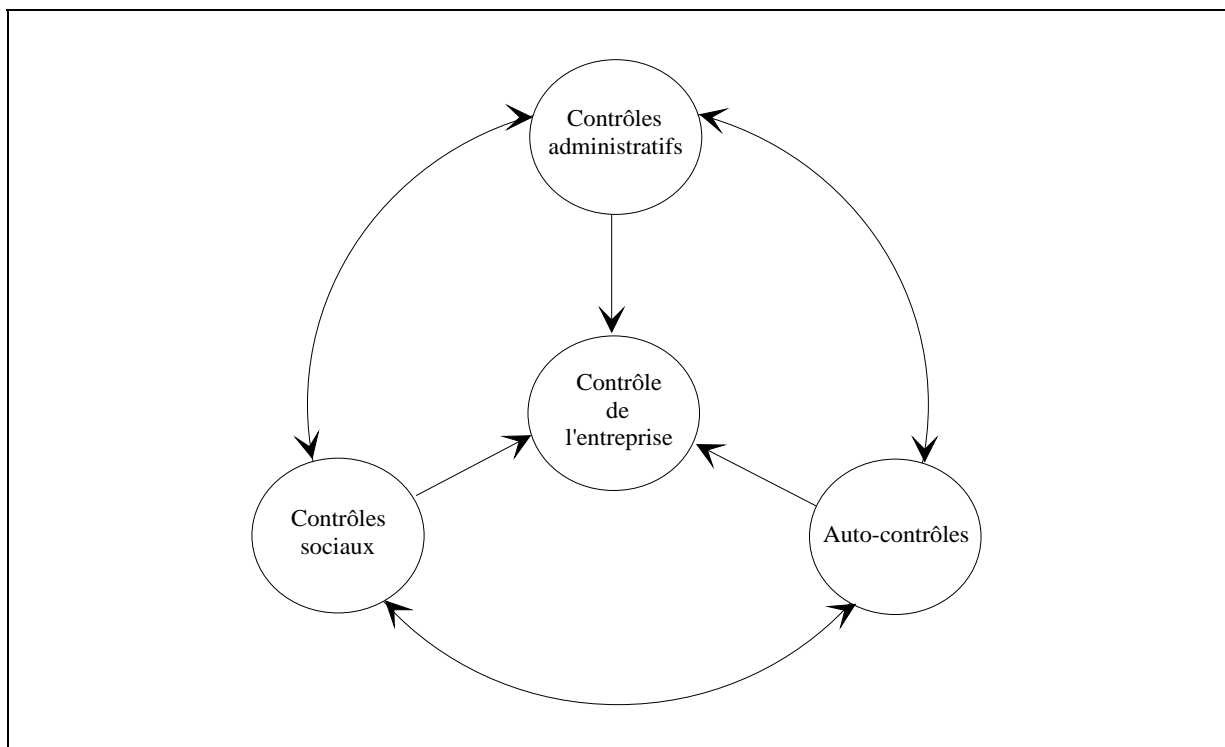
dirigeants et ceux qui sont réellement en oeuvre dans l'organisation ; par rapport au contrôle organisationnel, le contrôle invisible peut être neutre, complémentaire ou contradictoire." (Bouquin, 1988, p. 20).

Nous pouvons également citer les réflexions d'Hopwood (1974) au sujet du contrôle organisationnel. Sa démarche consiste à faire la différence entre, d'une part, les différents facteurs d'influence qui ne sont pas tous maîtrisables par les managers, et d'autre part, le contrôle global de l'entreprise qui en résulte. Il y a selon lui trois grandes familles de facteurs d'influence :

- les contrôles administratifs,
- les contrôles sociaux,
- les auto-contrôles.

L'interaction et la combinaison des trois familles aboutit au contrôle global de l'entreprise. Hopwood (1974) construit alors le schéma suivant :

**Figure 3.3. : Modèle du contrôle organisationnel
(repris de Hopwood, 1974, p. 22, traduit par nous)**



Hopwood (1974) parle du contrôle pour désigner la résultante globale et des contrôles au sujet des diverses sources d'influence. L'élément intéressant du modèle est que la résultante,

composée largement d'éléments et d'interactions peu maîtrisables, est elle-même peu contrôlable.

"Les contrôles administratifs [qui sont les éléments spécifiquement conçus pour exercer un contrôle] coexistent avec des pressions tout aussi importantes sur le plan social et personnel. L'impact final des tentatives du management pour influencer les comportements (...) ne peut ainsi jamais être précisément déterminé à l'avance, mais doit toujours être considéré comme le résultat d'un jeu d'interactions entre les pressions personnelles, sociales et administratives qui sont en concurrence pour l'influence et le contrôle. Ainsi, dans de nombreux cas, les résultats sont tout aussi prévisibles qu'imprévisibles." (Hopwood, 1974, p. 22, traduit par nous).

Les travaux que nous venons de citer montrent combien serait importante la restriction que nous ferions si nous nous contentions de définir le contrôle comme intentionnel et maîtrisable. C'est pourquoi nous adoptons une définition large du contrôle permettant la prise en compte de toutes les influences à l'oeuvre dans le contexte organisationnel, et pas seulement de celles mises au point par le management dans le but spécifique d'influencer les comportements. C'est sans doute J. Dermer qui est allé le plus loin dans cette redéfinition du contrôle (Dermer & Lucas, 1986 ; Dermer, 1988).

Dermer & Lucas (1986) évoquent dans un premier temps ce qu'ils appellent "l'illusion du contrôle managérial". Voici ce qu'ils en disent :

"L'illusion renvoie à la présomption que le management peut intervenir quand cela est nécessaire et induit avec succès des changements. De plus, l'illusion nourrit la croyance selon laquelle les managers répondent de façon nécessaire et suffisante aux changements internes et externes en changeant le "mix" des contrôles existants. (...) Le management reste décrit comme le seul agent causal et la question du degré d'influence possédé par les agents "non managériaux" tend à être évitée (...) On reconnaît rarement la dimension politique du contrôle." (Dermer & Lucas, 1986, p. 471-2, traduit par nous).

Ainsi, pour Dermer & Lucas (1986) la focalisation des réflexions sur les contrôles maîtrisables, et la tendance à négliger les influences non maîtrisables, renvoie à une illusion de contrôle : en ne traitant que de ce qui se maîtrise, on omet de se poser la question du degré de maîtrise effective, qui est souvent bien moindre que celui qui est imaginé. Dermer & Lucas (1986) n'évoquent cependant qu'une seule source d'influence non maîtrisable par le management : l'interaction au sein de l'organisation des divers acteurs, tous porteurs de rationalités qui leur sont propres. Le jeu de ces interactions conduit à un équilibre qui est un "ordre négocié" (p. 473), différent de l'ordre voulu *a priori* par le management.

Cet écart entre l'ordre négocié et l'ordre voulu *a priori*, lorsqu'il est reconnu par l'approche classique du contrôle, est perçu comme une résistance au changement, comme quelque chose

qu'il conviendrait de réduire, et des procédés permettant cette réduction sont alors recherchés. On est certes passé historiquement d'une approche autoritaire du contrôle à une approche consensuelle dans laquelle on valorise la participation. Les standards ne sont plus imposés par les responsables mais reposent sur une négociation qui conduit à leur acceptation. Cependant, dans tous les cas, le conflit est considéré comme une aberration temporaire qu'il faut aplanir par une pratique adéquate du contrôle (Dermer, 1988, p. 27). On garde l'illusion que l'on peut ou pourra maîtriser la situation.

Dermer (1988) cite pour contrecarrer cette vision tous les travaux réalisés sur les "processus émergents", les "organisations auto-organisées", les "anarchies organisées", ... qui montrent que se développent dans les organisations des "activités autonomes", non voulues précisément par le management.

Par une voie différente de la nôtre, Dermer (1988) en vient aussi à proposer une définition du contrôle qui dépasse la définition intentionnelle :

"Les activités autonomes sortent du champ des deux variantes dominantes du modèle du contrôle managérial -l'autoritaire et la consensuelle- parce qu'aucune de ces variantes ne s'occupe des situations dans lesquelles des processus autonomes risquent le plus de se développer. Ceci suggère le besoin d'un concept de contrôle bien plus large que celui qui est associé au modèle conventionnel. Le contrôle doit ainsi être redéfini comme ce qui cause les activités et leurs résultats, c'est-à-dire qu'il doit être associé à la causalité (...), à l'ordre et aux résultats (...) et non au management." (Dermer, 1988, p. 28, traduit et souligné par nous).

Le passage d'une définition managériale à une définition causale est bien ce que nous avons voulu signifier dans la figure 3.1. ci-dessus (passage de la deuxième optique présentée à la première).

Il nous reste maintenant à examiner les concepts qui sont proches de celui de contrôle dans la littérature en gestion. En faire la revue nous sera utile pour notre travail de listage des modes de contrôle possibles car les typologies existantes ne portent pas toujours sur le contrôle mais sur des concepts connexes. Cette proximité entre le contrôle et d'autres éléments organisationnels s'explique par le fait que tous sont censés remplir la même fonction ou des fonctions proches dans l'organisation. Nous ferons cette revue en tentant de répondre à la question suivante : "Pourquoi y a-t-il contrôle ?".

Pourquoi y a-t-il contrôle ?

Lorsque nous posons cette question, nous avons tendance à retrouver la démarche intentionnelle du contrôle soit directement, soit par l'intermédiaire d'une

réification-personnification de tout système social. En effet, si nous faisons référence aux tentatives explicites de contrôle nous devons nous demander pourquoi les personnes mettent en place des processus de contrôle. Si nous faisons référence à l'ensemble des influences s'exerçant sur les individus et réduisant leur marge de liberté, nous devons faire appel à l'idée que le contrôle est une fonction sociale nécessairement remplie d'une manière ou d'une autre. Cela nous inscrit dans le courant fonctionnaliste. Il est important d'être consciente de la mise en perspective fonctionnaliste que suppose notre question parce que celle-ci n'est que l'une des façons d'analyser les organisations comme le montrent Burrell & Morgan (1979).

Ils classent en effet les théories de l'organisation selon deux axes :

- la nature des sciences sociales (objective - subjective),
- la perception de la société (ordonnée - conflictuelle).

Les théories fonctionnalistes, qui sont aussi les plus abondantes dans la littérature organisationnelle, se rangent dans le cadran de ce modèle à deux dimensions qui postule la nature objective des sciences sociales et qui perçoit la société avant tout comme ordonnée.

"Le paradigme fonctionnaliste est fondé sur le postulat que la société a une existence réelle et concrète, ainsi qu'un caractère systémique orienté vers la production d'un état du monde régulé et ordonné." (Morgan, 1980, p. 608, traduit par nous).

Il n'est pas étonnant que la plupart des théories du contrôle appartiennent à un courant qui perçoit la société comme ordonnée puisque la conséquence même du contrôle est de créer de l'ordre ³. Ainsi lorsque nous posons la question des raisons du contrôle, nous passons clairement de l'idée qu'il existe des mécanismes d'influence des individus qui réduisent leur marge de liberté, à la justification de l'ordre social que crée le contrôle. Ce détour est néanmoins pour nous nécessaire car il va nous permettre de montrer que bon nombre de problématiques organisationnelles courantes dans les sciences de gestion, se rattachent en fait à la question du contrôle : toutes veulent répondre à la même question, remplir la même fonction sociale.

La première fonction sociale du contrôle organisationnel (celle qui est la plus souvent citée par les auteurs) est celle de la convergence des buts. Selon cette approche, le contrôle est nécessaire parce que l'ensemble des personnes qui travaillent dans les organisations ne poursuivent pas spontanément les buts de l'organisation et n'appliquent pas naturellement les stratégies choisies par le management. Fiol (1991) nous propose ainsi une typologie des

³ L'un des reproches les plus importants que l'on peut faire au fonctionnalisme est qu'il a tendance à promouvoir l'image d'une société unitaire et harmonieuse dont ceux qui s'en écartent ne peuvent être que des déviants.

modes de convergence des buts, qui peut aussi être vue comme une typologie des modes de contrôle. Quelques citations vont nous permettre d'illustrer cette approche assez universelle de la question du contrôle.

"Si l'organisation ne pouvait recruter que des individus dociles ou pouvait éduquer ses membres de telle sorte qu'ils se conforment d'eux-mêmes aux règles, elle n'aurait pas besoin de contrôle." (Etzioni, 1971, p. 125).

"Les contrôles sont nécessaires pour se garder contre la possibilité que les personnes fassent des choses que l'organisation ne souhaite pas ou pour éviter qu'ils échouent à faire ce qu'ils doivent faire." (Merchant, 1985, p. 4, traduit par nous).

"La raison d'être des systèmes de contrôle est d'accroître la probabilité que les gens intériorisent les buts organisationnels et se comportent ainsi de telle façon que cela conduira à l'atteinte de ces buts." (Flamholtz, Das & Tsui, 1985, p. 36, traduit par nous).

"Il y a schématiquement deux façons par lesquelles une organisation peut obtenir un contrôle effectif de ses membres : soit elle s'efforce de recruter des personnes qui correspondent exactement à ses besoins, soit elle prend des personnes qui ne correspondent pas exactement et met en place un système de gestion qui les instruit, les pilote et les évalue." (Ouchi, 1979, p. 840, traduit par nous).

Merchant (1982, 1985) offre un certain nombre d'autres raisons de contrôler, autour de la même idée centrale de convergence des buts. Il développe ainsi les trois grandes raisons qui expliquent selon lui l'existence de problèmes de contrôle :

- le manque de direction : les gens ne savent pas ce qui est attendu d'eux ;
- les problèmes de motivation : *"Même quand tous les individus comprennent parfaitement ce qui est attendu d'eux, certains choisissent de ne pas se comporter comme l'organisation le souhaiterait"* (Merchant, 1985, p. 6, traduit par nous). Il s'agit ici du problème de convergence des buts au sens le plus strict ;
- les limitations personnelles : des personnes ne sont tout simplement pas capables de faire le travail que l'on attend d'elles.

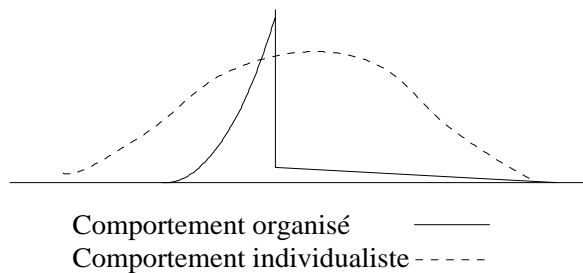
Perrow (1970) préfère, quant à lui, parler de contrôle des influences extérieures s'exerçant sur les individus, plutôt que de convergence des buts.

"L'organisation n'est pas la totalité du monde de l'individu. Les gens doivent remplir leurs autres rôles sociaux ; la société de plus a construit ces rôles de telle manière que cela affecte leur capacité à réaliser les tâches organisationnelles. Un homme a un statut marital, une identification ethnique, une affiliation religieuse, une personnalité distincte, des amis pour ne parler que de certains de ses rôles. (...) Il est ainsi reconnu qu'une grosse partie des efforts organisationnels tendent

à exercer un contrôle sur les influences extra-organisationnelles que subit le personnel." (Perrow, 1970, p. 52, traduit par nous).

Tannenbaum (1968) parle de moyen combattant le désordre et l'entropie naturelle de l'organisation.

"La tendance naturelle de tous les systèmes est de tendre vers le désordre, ou l'entropie. (...) Ainsi les organisations sociales, comme tous les systèmes qui doivent maintenir leur ordre, ont besoin de divers moyens permettant de combattre cette tendance entropique. Le contrôle fait partie des moyens remplissant cette fonction essentielle. Pour cette raison une organisation est inconcevable sans un système de contrôle. Cette fonction du contrôle (...) peut être comprise à travers la comparaison entre, d'une part, les actions de personnes se comportant sur la base de leurs inclinations les plus individualistes, et d'autre part, les actions de personnes restant dans leur rôle organisationnel. Les premières montrent une considérable variété. (...) A contrario, les comportements des personnes prises comme membres de l'organisation, sont plus contrôlés et moins entropiques. Une des manifestations (...) de cette réduction d'entropie réside dans l'uniformité qui caractérise le comportement des membres organisationnels. (...)



(Tannenbaum, 1968, p. 17, traduit par nous).

Chez certains auteurs l'idée de contrôle est liée à celle de coordination. Le besoin de contrôle serait ainsi un besoin de coordination. Chez Follett (1937) il y a même identité des deux concepts :

"Le niveau de corrélation est la mesure du contrôle : plus l'ajustement mutuel est important, plus le contrôle est important (...) Au niveau physiologique, le contrôle est coordination (...) Je ne peux descendre un escalier sans cette coordination des muscles qui est du contrôle. L'athlète a plus de coordination que moi et ainsi a plus de contrôle que moi." (Follett, 1937, p. 166, traduit par nous).

On retrouve cette idée chez Dalton (1971), Tannenbaum (1968) et Hopwood (1974) :

"Les organisations après tout sont les plus grands assemblages de notre société possédant quelque chose de semblable à un système central de coordination. L'organisation implique le contrôle et le contrôle va inévitablement de pair avec l'organisation." (Dalton, 1971, p. 3, traduit par nous).

"La coordination et l'ordre créés, malgré les intérêts divergents et les comportements potentiellement disparates, sont largement des fonctions du contrôle." (Tannenbaum, 1968, p. 3).

"En dépit de difficultés apparemment insurmontables les individus parviennent à travailler ensemble d'une façon plus ou moins cohérente. Bien sûr il y a des tensions et conflits à tous les niveaux de l'entreprise mais, comparé au potentiel de désordre et de dissensions, un degré tout à fait surprenant d'ordre et de coordination émerge." (Hopwood, 1974, p. 17, traduit par nous).

D'une manière générale on peut dire que la coordination est une source de contrôle en ce qu'elle parvient à réduire l'éventail des actions possibles. *A contrario*, il existe toute une série de moyens de contrôle et d'influence qui ne produisent aucune coordination. Les auteurs valorisent plus ou moins les contrôles produisant de la coordination par rapport aux autres tant et si bien que parfois les jugements sur une même situation divergent. C'est ainsi que Tannenbaum (1968) juge que les organisations organiques de Burns & Stalker (1961) sont plus contrôlées car plus coordonnées que les organisations mécanistes. Lawrence & Lorsch (1989) en revanche soulignent que les systèmes de contrôle sont plus stricts dans les organisations mécanistes. Derrière ce désaccord de surface résident en fait des définitions différentes du contrôle. Le fait que les modes de coordination soient souvent vus comme des modes de contrôle nous incitera à faire une place, dans notre recensement des modes de contrôle possibles (§ 3.1.2.), à la typologie des moyens de coordination de Mintzberg (1982, 1990).

Le dernier concept fréquemment associé à celui de contrôle est celui d'intégration. Il recoupe en fait très largement l'idée de coordination (Lawrence & Lorsch, 1989) même s'il renvoie à l'idée de construction d'un tout cohérent qui est celle de la convergence des buts.

Que le contrôle serve à permettre la convergence des buts, à combattre le désordre, à améliorer la coordination ou l'intégration, l'accent est toujours mis par les auteurs sur la mission unifiante du contrôle, c'est-à-dire sur la résultante de l'agrégation de toutes les influences reçues par les personnes, et non sur la multitude des interactions souvent contradictoires et désordonnées qui sont à l'oeuvre. Cela est peu étonnant car l'idée même de contrôle est liée à une vision unitaire du monde social. De plus, dans la perspective intentionnelle qui consiste à trouver les moyens de maîtriser une situation, il est normal de mettre l'accent sur l'idéal que l'on cherche à réaliser à savoir un monde ordonné, coordonné et convergent et sur les résistances à une telle réalisation, plutôt que sur le caractère relativement contingent, complexe et indéterminé d'une telle réalisation.

La revue des différents modes de contrôle possibles est l'objet de la section suivante.

3.1.2. Les différents modes de contrôle

Cette section doit nous permettre de constituer la liste des différents modes de contrôle possibles, des différentes sources d'influence pertinentes pour les organisations. Les modes de contrôle du travail et des organisations artistiques seront ensuite à chercher dans cette liste.

Pour réaliser ce recensement nous sommes partie des multiples typologies existant et portant sur le contrôle, la coordination ou la convergence des buts dans les organisations, mais leur analyse montra qu'elles ne se recoupaient qu'imparfaitement et envisageaient souvent des aspects très différents du phénomène étudié.

Ces différentes typologies ne visent en fait pas toutes les mêmes dimensions du contrôle et n'offrent chacune que l'exploration de l'un des angles de vue possibles. Nous avons construit les tableaux suivants pour résumer la diversité des approches et offrir une compréhension des différents modes de contrôle à l'oeuvre dans les organisations qui soit à la fois claire et si possible exhaustive.

Chacun de ces tableaux est centré sur l'une des questions possibles au sujet du contrôle. Nous en avons identifié six :

- Qui (ou qu'est-ce qui) exerce le contrôle ?
- Quel est l'objet du contrôle ? sur quoi s'exerce-t-il ?
- Quelle est l'attitude du contrôlé par rapport au contrôle ?
- Quand le contrôle prend-il place par rapport au moment de l'action ?
- Quels sont les mécanismes par lesquels opère le contrôle, les processus de contrôle suivis et mis en oeuvre ?
- Quels sont les moyens employés par le contrôle ? les "instruments" par lesquels il s'exerce ?

On trouvera dans chaque tableau des résumés de typologies déployant des réponses à chacune des questions posées. En fin de tableau, nous proposons si nécessaire une synthèse des classifications présentées qui, comme on le constatera, permet souvent d'enrichir les différentes approches. Chacune de ces typologies de synthèse peut être vue comme une liste des modes de contrôle possibles, sachant qu'elle ne décline que l'une des dimensions du contrôle, que l'un de ses angles d'approche qui est identifié par la question de départ.

Axes d'analyse et typologies des modes de contrôle

Tableau 3.1. : Qui (ou qu'est-ce qui) exerce le contrôle ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques		
Dalton (1971)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôles organisationnels</u> : exercés par l'organisation (plans et buts de l'organisation traduits en mesures de performance donnant lieu à un suivi et à des actions correctives). - <u>Contrôles sociaux</u> : exercés par le groupe (contrôle par le groupe de l'implication de chaque membre, contrôle de la déviance, mécanismes d'exclusion). - <u>Auto-contrôles = Motivation</u> : exercés par soi-même (auto-fixation d'objectifs, motivation, volonté de s'accomplir). 	Les trois catégories de contrôle fonctionnent selon un schéma cybernétique ⁴ : normes, réalisations, corrections des écarts à la norme.		
Hopwood (1974)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôles administratifs</u> (règles, procédures, contrôle de gestion, structure formelle, recrutements, formation, sanctions-récompenses, canaux de communication, ...). - <u>Contrôles sociaux</u> : influence réciproque des uns sur les autres. - <u>Auto-contrôles</u> (idem Dalton, 1971) 	Définition moins restreinte que celle de Dalton (1971) pour les contrôles administratifs et sociaux. Pas de référence à des processus cybernétiques		
Scott (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôle interpersonnel</u> : dont la "réussite" est liée à la personne de celui qui exerce l'influence soit grâce à ses qualités personnelles (pouvoir), soit à cause du poste occupé et de son rôle organisationnel (autorité). - <u>Contrôle impersonnel</u> : ne passe pas par une relation de personne à personne ; contrôle exercé par l'intermédiaire d'un système technique ou bureaucratique. - <u>Culture = contrôle intériorisé</u> : exercé par soi-même suite à une appropriation des normes et valeurs du groupe. 	Dissociation des contrôles administratifs de Dalton (1971) et Hopwood (1974) entre ceux qui passent par une personne et ceux qui passent par un système technique ou bureaucratique. Regroupement des contrôles sociaux et auto-contrôles dans les contrôles intériorisés.		
Reeves & Woodward (1970)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôle impersonnel mécanique</u> : automatisation, machines, production continue. - <u>Contrôle impersonnel administratif</u> : règles administratives, systèmes de mesure et de contrôle des coûts. - <u>Contrôle personnel</u> : hiérarchie directe. 	Eclatement des contrôles impersonnels en deux catégories. Ni contrôles sociaux, ni auto-contrôles.		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Typologie de synthèse</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> . Contrôles exercés par l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - impersonnel mécanique, - impersonnel administratif, - personnalisé : lié au rôle formel (autorité hiérarchique). . Contrôle exercé par le pouvoir personnel d'une personne : <ul style="list-style-type: none"> - contrôlé personnalisé non lié au rôle formel (charisme). . Contrôles exercés par la pression du groupe : <ul style="list-style-type: none"> - rôle de la culture, des normes de comportements du groupe. . Contrôles exercés par soi-même <ul style="list-style-type: none"> - motivation, auto-fixation d'objectif, - intériorisation de la culture et des normes, auto-restriction. </td> </tr> </table>			Typologie de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> . Contrôles exercés par l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - impersonnel mécanique, - impersonnel administratif, - personnalisé : lié au rôle formel (autorité hiérarchique). . Contrôle exercé par le pouvoir personnel d'une personne : <ul style="list-style-type: none"> - contrôlé personnalisé non lié au rôle formel (charisme). . Contrôles exercés par la pression du groupe : <ul style="list-style-type: none"> - rôle de la culture, des normes de comportements du groupe. . Contrôles exercés par soi-même <ul style="list-style-type: none"> - motivation, auto-fixation d'objectif, - intériorisation de la culture et des normes, auto-restriction.
Typologie de synthèse				
<ul style="list-style-type: none"> . Contrôles exercés par l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - impersonnel mécanique, - impersonnel administratif, - personnalisé : lié au rôle formel (autorité hiérarchique). . Contrôle exercé par le pouvoir personnel d'une personne : <ul style="list-style-type: none"> - contrôlé personnalisé non lié au rôle formel (charisme). . Contrôles exercés par la pression du groupe : <ul style="list-style-type: none"> - rôle de la culture, des normes de comportements du groupe. . Contrôles exercés par soi-même <ul style="list-style-type: none"> - motivation, auto-fixation d'objectif, - intériorisation de la culture et des normes, auto-restriction. 				

⁴ Nous employons ici le terme de cybernétique dans le sens restreint que nous utilisons depuis le début de cette thèse, en ne faisant référence qu'à la première cybernétique (Maruyama, 1963) qui se préoccupe de la stabilité et de l'homéostasie des systèmes et qui est assez bien décrite par l'analogie avec le thermostat.

**Tableau 3.2. : Quel est l'objet du contrôle ?
Sur quoi s'exerce-t-il ?**

Auteurs	Typologies proposées	Remarques	
Ouchi & Maguire (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des comportements. - Contrôle des résultats. 	Les deux auteurs assimilent ces deux contrôles au contrôle personnel (contrôles des comportements) et au contrôle impersonnel (contrôles des résultats).	
Ouchi (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des comportements. - Contrôle des résultats. - Contrôle rituel : pas de contrôle autre que la sélection du personnel à l'entrée. 	Le contrôle rituel ne se caractérise pas spécialement par l'objet du contrôle.	
Merchant (1982) Merchant (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des résultats. - Contrôle des actions (contraintes sur les comportements - mécanisation - centralisation - restriction des responsabilités ; revue avant l'action ; contrôle des actions <i>ex-post</i>). - Contrôle du personnel : joue sur le contrôle social et l'auto-contrôle (recrutement, formation, culture, récompenses collectives, ...). 		
Fiol (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des <u>activités</u> par les règlements et les procédures. - Maîtrise de la gestion par les <u>résultats</u> (contrôle de gestion). - Maîtrise des <u>comportements</u> par les facteurs de satisfaction. - Maîtrise de l'<u>identité</u> d'entreprise par les valeurs. 	<p>Cette typologie utilise en fait deux dimensions : ce qui est contrôlé (souligné ici) et les moyens de contrôle utilisés (cf. tableau 3.6.).</p> <p>Introduction de l'idée d'un contrôle de la culture d'entreprise.</p> <p>Le contrôle des activités reprend l'idée de contrôle des actions ou des comportements des typologies précédentes. Par ailleurs, ce que Fiol (1991) appelle maîtrise des comportements renvoie plutôt à un contrôle du contexte affectif du travail.</p>	
Anthony (1965) Anthony (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle stratégique : choix des buts et des stratégies. - Contrôle de gestion : contrôle de l'application des stratégies. - Contrôle des tâches : contrôle de l'exécution des actions. 	Le contrôle de gestion est un contrôle des résultats ; le contrôle des tâches est un contrôle des actions.	
Mintzberg (1982) Mintzberg (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par ajustement mutuel. - Coordination par supervision directe. - Coordination par standardisation des <u>procédés de travail</u>. - Coordination par standardisation des <u>résultats</u>. - Coordination par standardisation des <u>qualifications et du savoir</u>. - Coordination par standardisation <u>des normes, des règles de comportements</u>. 	Les deux premiers modes de coordination touchent plus à la façon de contrôler qu'à ce qui est contrôlé.	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Typologie de synthèse</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> . Contrôles des actions, des comportements, des procédés de travail, des activités, des tâches. . Contrôle des résultats. . Contrôle des caractéristiques du personnel, de la qualification et du savoir. . Contrôle du contexte affectif du travail. . Contrôle de l'identité, de la culture, des normes et règles de comportement. . Contrôle du choix des objectifs et des stratégies. 			Typologie de synthèse
Typologie de synthèse			

Tableau 3.3. : Quelle est l'attitude du contrôlé ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques
Etzioni (1961) Etzioni (1971)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Attitude positive</u>, "<i>commitment</i>", implication morale. La personne contrôlée l'est volontairement, nourrit des sentiments positifs par rapport à l'organisation et est très impliquée dans la vie de la structure. - <u>Attitude évaluative</u>, "<i>involvement</i>", relation de calcul. La personne contrôlée a une relation à l'organisation qui est instrumentale et fondée sur le calcul. Elle cherche avant tout à satisfaire son intérêt. Elle sera sensible particulièrement aux récompenses permettant un accroissement de son bien-être matériel. - <u>Attitude négative</u>, "<i>alienation</i>", relation de contrainte. La personne contrôlée l'est contre son gré. Elle est dans la situation du prisonnier dans sa prison et subit une contrainte physique. 	<p>La plupart des entreprises connaissent des relations instrumentales avec leur personnel.</p> <p>Certaines bénéficient d'une implication morale de leurs salariés.</p> <p>La catégorie "aliénation", au sens fort où l'entend Etzioni (contrainte physique), est moins pertinente pour notre problème.</p>
Cammann & Nadler (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôle externe</u> (système de sanctions-récompenses connecté à la mesure de performance ; agit par l'incitation et la contrainte matérielle). - <u>Contrôle interne</u> (joue sur l'appropriation par le contrôlé des objectifs et sur sa capacité à se motiver lui-même sur des objectifs qu'il négocie). 	<p>Le contrôle externe est une version édulcorée de la relation instrumentale d'Etzioni et le contrôle interne de l'implication morale.</p>
<p>Typologie de synthèse = celle d'A. Etzioni</p> <ul style="list-style-type: none"> . Implication morale. . Relation instrumentale. . Aliénation. 		

Tableau 3.4. : Quand le contrôle a-t-il lieu ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques
Newman (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle sur la direction, "steering" : ajustement de l'action et de son orientation <u>avant</u> qu'elle soit réalisée (allocation de budget par exemple). - Contrôle par sélection, "screening" : sélection des actions <u>au moment de l'action</u>. - Contrôle <u>postérieur à l'action</u> : comparaison des résultats au standard. 	
Koontz & Bradspies (1972)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par "feedback" : <u>contrôle a posteriori</u> par rapprochement des résultats de la norme attendue. - Contrôle par "feedforward" : <u>anticipation du résultat</u>, <u>contrôle a priori</u> entre le résultat que l'on prévoit et celui que l'on souhaite. 	Pas de notion de filtrage des actions au moment de la réalisation. L'idée de "feedforward" dépasse l'idée d'un seul contrôle <i>a priori</i> . Il s'agit d'une anticipation constante des résultats attendus, avant l'action comme tout au long de celle-ci.
Flamholtz, Das & Tsui (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>La planification</u> comme mécanisme de contrôle : forme <i>ex-ante</i> du contrôle. - <u>La mesure</u> comme mécanisme de contrôle : forme <i>ex-post</i> de contrôle dans sa fonction d'information ; forme <i>ex-ante</i> dans sa fonction de focalisation de l'attention et d'alimentation de processus de type "feedforward". - Le "<u>feedback</u>" comme mécanisme de contrôle : forme <i>ex-post</i> du contrôle, permet l'action corrective et la motivation des responsables. 	Cette typologie mêle à la fois l'instrument, le moyen du contrôle et le moment où celui-ci intervient.
Bouquin (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus de <u>finalisation</u>, en <u>amont</u> de l'action : regroupe les phases de diagnostic, de décomposition des finalités, d'allocation des ressources et d'ajustement du système de motivation. - Le processus de <u>pilotage</u>, en <u>cours</u> d'action : observation des actions et de leurs effets, directe ou par l'intermédiaire d'un système d'information ; intervention correctrice. - Le processus de <u>post-évaluation</u>, <u>après</u> l'action : à ce stade il n'est plus possible de corriger l'action. Sert éventuellement comme source d'apprentissage pour des actions futures. 	Mêle la forme du contrôle et son moment.
Perrow (1967) Perrow (1970)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par planification (<i>a priori</i>). - Coordination par "feedback" (dans le cours de l'action, par ajustement mutuel). 	
Anthony (1965) Anthony (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle stratégique (contrôle du choix des objectifs et stratégies). Contrôle <i>ex-ante</i>. - Le contrôle de gestion (contrôle des moyens mis en oeuvre pour atteindre les objectifs). Contrôle en cours et <i>ex-post</i>. - Le contrôle des tâches (contrôle de la réalisation de la mise en oeuvre des moyens). Contrôle en cours et <i>ex-post</i>. 	Cette typologie est presque inclassable dans notre grille d'analyse car elle mêle des horizons de temps différents, des <u>moments différents par rapport à l'action</u> (ce tableau), des éléments contrôlés différents (tableau 3.2.), des moyens de contrôle différents (tableau 3.6.) ainsi que des personnes contrôlées différentes.
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">Typologie de synthèse</div> = celle d'H. Bouquin		

. Planification, finalisation, contrôle stratégique : avant l'action.	
. Pilotage : pendant l'action	<ul style="list-style-type: none"> - sélection des actions, - contrôle d'exécution, - "feedback" sur les résultats partiels, - "feedforward" sur les résultats à venir, - ajustement mutuel, - actions correctives.
. Post-évaluation : après l'action	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle de l'atteinte des objectifs, - contrôle de l'exécution des tâches, - "feedback" sur résultats finaux, - nourrit l'apprentissage.

Tableau 3.5. : Quels sont les mécanismes et les processus du contrôle ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques
Hofstede (1978) Hofstede (1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement selon des modèles cybernétiques ou homéostatiques <ul style="list-style-type: none"> - contrôle routinier : répétitivité de la tâche et absence d'ambiguïté, pilotage possible par règlements et procédures, voire automatisation, - contrôle par expert : répétitivité de l'activité pour l'expert seulement grâce à son expérience accumulée ; contrôle routinier pour l'expert, contrôle par expert pour les autres, - contrôle par essais et erreurs : apprentissage progressif mais <i>a posteriori</i> ; sert pour les activités à venir. • Fonctionnement selon des modèles non cybernétiques : modèle politique (Crozier & Friedberg, 1977) ou modèle de la poubelle (Cohen, March & Olsen, 1972) par exemple <ul style="list-style-type: none"> - contrôle intuitif : l'intuition s'applique uniquement aux actions à mettre en oeuvre pour atteindre des objectifs qui sont clairs et mesurables, - contrôle par jugement : le jugement s'applique aux actions comme à l'évaluation des outputs qui est ambiguë. Les objectifs sont clairs néanmoins, - contrôle politique : tout est ambigu, les objectifs, la mesure des outputs, le choix des actions possibles... 	<p>La plupart des modèles de contrôle se contentent de décrire des contrôles dont le processus est cybernétique.</p> <p>G. Hofstede est l'un des rares auteurs à avoir cherché à décrire d'autres processus de contrôle, ne passant pas par la référence à une norme et l'ajustement, soit des résultats, soit de la norme, au moyen de boucles de rétroaction.</p>

Tableau 3.6. : Quels sont les moyens, les procédés et les instruments du contrôle ?

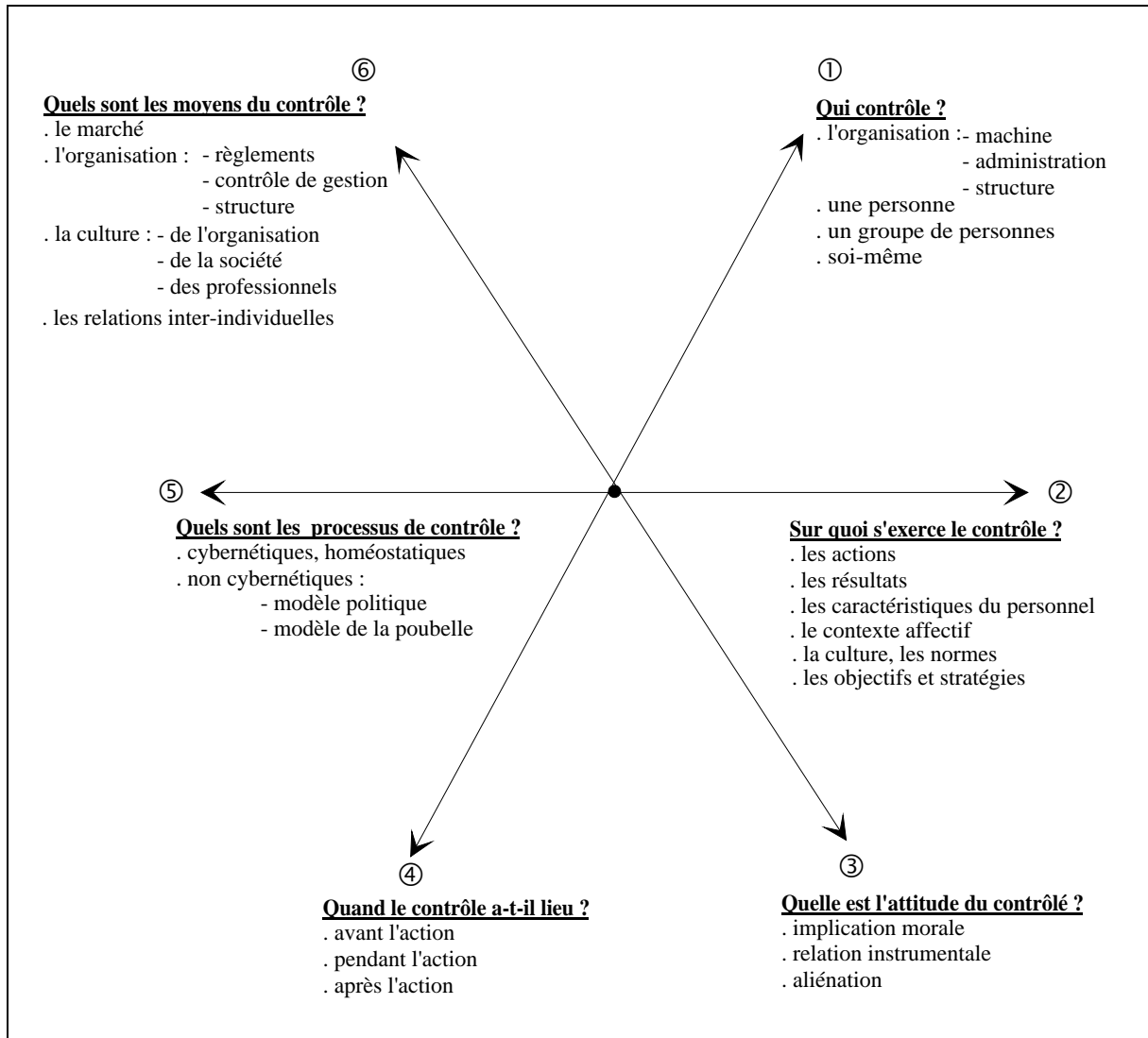
Auteurs	Typologies proposées	Remarques
Fiol (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par les règlements et les procédures. - Contrôle de gestion. - Contrôle par les facteurs de satisfaction (si les gens sont heureux au travail, ils travaillent mieux ; rôle des petits groupes, du type de leadership...). - Contrôle par la culture. 	La culture est chez Fiol (1991) à la fois un instrument du contrôle et un élément qui se contrôle.
Ouchi (1979) Ouchi (1980) Wilkins & Ouchi (1983)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par les mécanismes du marché (concurrence, ajustement par les prix, recherche de l'intérêt individuel). - Coordination par la bureaucratie (organisation formelle, hiérarchie, règlements et procédures, évaluation des performances individuelles et implication dans la vie organisationnelle). - Coordination par le clan (les objectifs individuels coïncident avec les objectifs de l'organisation, implication très forte, culture partagée). 	La coordination par la bureaucratie inclut les deux premiers modes de contrôle de Fiol (1991) ci-dessus listés.
Bouquin (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - La solution bureaucratique (parcellisation des tâches, règlements et procédures, recours à la voie hiérarchique, information descendante, contrôle d'exécution "malgré les hommes"). - La direction par objectif (DPO) (contrôle "avec les hommes", action en fonction d'objectifs, motivation par activation des besoins d'accomplissement, règles du jeu claires). - La théorie Z (favorise la considération d'objectifs à long terme, le personnel partage les buts à long terme de l'organisation, mythes et rituels). 	La DPO renvoie au contrôle de gestion de la typologie de Fiol (1991) ; la solution bureaucratique au contrôle par les règlements et les procédures ; la théorie Z au contrôle par la culture.
Flamholtz, Das & Tsui (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Le système-coeur du contrôle : fonctionne selon le modèle cybernétique du contrôle (éléments détaillés dans le tableau 3.4). - Les éléments de contexte <ul style="list-style-type: none"> . la structure de l'organisation, . la culture de l'organisation, . l'environnement de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> . valeurs, culture de la société civile . valeurs, culture des groupes professionnels . pression et demande des clients. 	Déclinaison des différents types de cultures à l'oeuvre (organisationnelle, sociale, professionnelle). Introduction de la pression du marché comme élément de contrôle (cf. Ouchi).
Typologie de synthèse		
<ul style="list-style-type: none"> . Contrôle par le marché, pression des clients. . Contrôle par l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - règlements et procédures, bureaucratie, - contrôle de gestion, modèle cybernétique fondé sur la mesure, DPO, - structure formelle. . Contrôle par la culture <ul style="list-style-type: none"> - de l'organisation, théorie Z, clan, - de la société, - des professionnels. . Contrôle par les interactions interindividuelles : petits groupes, leaders, ambiance de travail. 		

Vers un modèle intégré du contrôle

Nous avons regroupé autour de six axes l'ensemble des modes de contrôle et d'influence des comportements des personnes évoqués par les auteurs en organisation.

La figure suivante (figure 3.4.) résume les six dimensions étudiées.

Figure 3.4. : Les six dimensions du contrôle en organisation



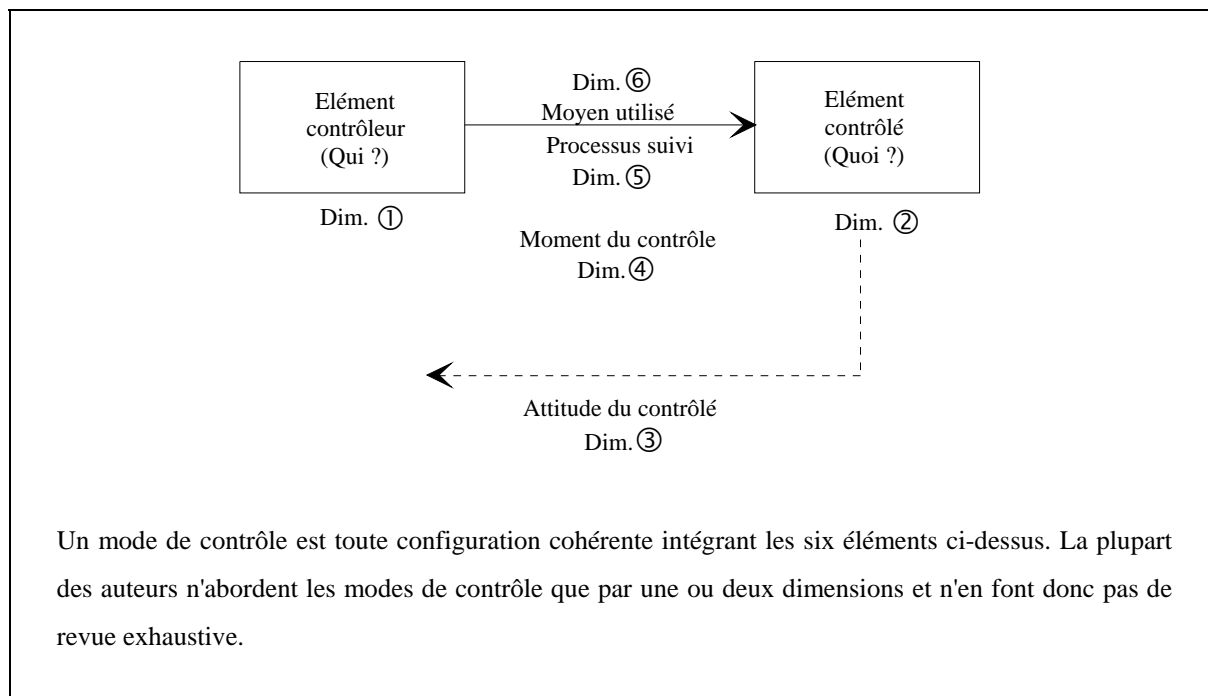
Si l'on construisait le modèle multidimensionnel composé de toutes les intersections possibles des six dimensions, on s'apercevrait sans doute que de nombreuses cases sont vides car les dimensions ne sont pas strictement indépendantes. En particulier, il existe une relation étroite entre "qui contrôle" et les moyens employés pour contrôler. De même les moyens employés

pour contrôler sont liés à ce que l'on veut contrôler. L'attitude du contrôlé ne peut aussi qu'être dépendante des moyens utilisés.

Ce modèle a l'avantage de clarifier de nombreuses questions concernant le contrôle dans les organisations et de proposer une synthèse de l'importante littérature afférente.

Nous étudions dans la deuxième partie de ce chapitre les facteurs de contingence des différents modes de contrôle identifiés par les auteurs en gestion. Nous utilisons la notion générale de mode de contrôle pour parler, selon les cas, de qui contrôle, de ce qui est contrôlé, de comment et quand cela est contrôlé, ou de l'attitude du contrôlé, sachant que les typologies présentées s'intéressent plus ou moins à l'une ou l'autre de ces questions toutes liées entre elles.

Figure 3.5. : La notion de mode de contrôle



3.2. MODES DE CONTROLE ET FACTEURS DE CONTINGENCE

Nous passons en revue dans cette section un certain nombre de théories de la contingence mettant en relation certaines situations organisationnelles avec certains modes de contrôle selon le principe d'une adaptation des modes de contrôle aux cas de figure rencontrés. Ces théories contingentes vont nous permettre d'identifier quels sont les modes de contrôle théoriquement les plus probables dans l'univers artistique. Aussi, chaque fois que nous

présenterons une théorie, nous chercherons à en tirer des conclusions pour le travail et les organisations artistiques. Afin de réaliser ces inférences plus aisément nous rappelons rapidement dans un premier temps les caractéristiques des organisations artistiques telles que nous les avons identifiées dans les chapitres 1 et 2.

3.2.1. Rappel sur les caractéristiques des organisations artistiques

Les organisations artistiques que nous étudions dans cette thèse ont en commun la relation directe à un travail artistique, que celui-ci soit hébergé, ou qu'il soit acheté par l'organisation. Ce travail se caractérise, à notre époque marquée par la conception romantique de l'art et des artistes, par les points suivants :

- Une grande difficulté à être évalué. Les critères modernes de l'art sont nombreux et antinomiques. Ils varient selon la position de l'organisation dans le champ artistique et sont toujours susceptibles d'être dénoncés au nom d'une autre position, et en particulier au nom de celle de "l'art pour l'art".

- Une forte valorisation de ce qui est nouveau, original, singulier, qui rend illégitime toute tentative de spécifier précisément a priori la forme que devra prendre le résultat du travail. Cela est d'autant plus vrai que l'organisation et l'artiste occupent une position d'avant-garde.

L'imprévisibilité du résultat va de pair avec une forte variabilité des méthodes de travail et on a pu montrer combien les façons de travailler pouvaient différer d'un artiste à l'autre rendant délicate toute tentative de standardisation *a priori*.

- Une très forte implication de l'artiste dans son oeuvre. Cette implication garantit une forte motivation du travailleur mais a également d'importantes répercussions affectives, le travail de création étant fragilisant pour le créateur dont chaque production est l'occasion d'une épreuve identitaire.

L'importance des effets de signature et des critères de singularité fait que l'on qualifie d'art ce qui est produit par un artiste. Le choix du personnel de création est donc doublement crucial : d'une part parce qu'il s'agit d'un travail hautement qualifié, d'autre part parce que les organisations produisent et diffusent autant des artistes que des oeuvres.

- Le fait que l'on puisse considérer l'artiste comme un professionnel, même si les instances de qualification sont moins structurées dans l'art que dans les autres professions. Cette dimension renvoie à la revendication d'autonomie et d'indépendance vis-à-vis de toute contrainte autre que celles dictées par son art, ainsi qu'à la référence constante au groupe

des pairs qui sont les juges et les concurrents tout à la fois. Les professionnels partagent une éthique et une culture qui dépassent les frontières organisationnelles.

- L'importance des processus symboliques dans la création de valeur. Il est crucial que les artistes et les organisations artistiques respectent les mythes et les rituels afférents aux mondes de l'art s'ils veulent être reconnus par ceux-ci et par le marché.

Comme nous l'avons vu, ces caractéristiques sont d'autant plus importantes à prendre en compte que la position occupée est celle de l'avant-garde, par contraste avec la position consacrée (les "classiques") et plus encore avec celle de l'art commercial.

A ces caractéristiques partagées par l'ensemble des organisations étudiées (mais plus ou moins selon leurs positions et productions culturelles) il faut ajouter pour certaines organisations seulement celles qui découlent du fait de produire des services (par opposition à des produits), d'être non-marchande ou d'appartenir au secteur public. Ces dimensions supplémentaires ont tendance à rendre encore plus problématiques :

- l'évaluation des résultats voire même la définition de leurs contours (cas des services),
- l'identification des objectifs qui sont d'autant plus ambigus que les contrôles "amont" et "aval" sont relâchés (non-marchand, secteur public),
- le choix des "bonnes" méthodes de travail. Il s'agit de la multidimensionnalité des services, du large éventail des gestions possibles du non-marchand, ou des contraintes statutaires du secteur public.

La dimension services renforce l'importance du facteur humain déjà primordial du fait de l'activité hautement personnalisée de la création artistique. Les dimensions non-marchandes et publiques accentuent la possibilité de gestions politique ou rituelle laissant une large place aux éléments symboliques déjà inhérents au monde culturel.

Nous sommes maintenant en mesure d'identifier *a priori* quels seront les modes de contrôle les plus pertinents pour les activités artistiques grâce à l'examen de diverses typologies et des facteurs de contingence auxquels elles sont rattachées.

3.2.2. Typologies de modes de contrôle et facteurs de contingence

Nous avons classé les typologies présentées en fonction des facteurs de contingence sur lesquels elles insistent et proposons une revue en cinq étapes ⁵ :

- l'explication par les caractéristiques du travail effectué et la technologie employée,
- l'explication par les caractéristiques des objectifs, outputs et résultats,
- l'explication par les caractéristiques de l'échange,
- l'explication par les caractéristiques de l'environnement,
- les modèles intégrés.

Nous chercherons à déterminer au sein de chaque typologie, quels sont les modes de contrôle les plus probables pour les organisations artistiques en distinguant le plus souvent les organisations d'avant-garde qui connaissent avec le plus d'acuité les caractéristiques artistiques ci-dessus rappelées, et les autres, organisations artistiques classiques ou commerciales ⁶. Compte tenu du fait que la dimension centrale de notre travail est la présence du travail artistique, nous réduirons le temps de ce repérage des organisations artistiques à leurs activités de production artistique ; ainsi, l'identification des modes de contrôle que nous ferons sera avant tout pertinente pour les activités artistiques de l'organisation et non forcément pour toutes ses autres activités (administration, commercialisation, ...).

L'explication par les caractéristiques du travail effectué et la technologie employée

L'explication des modes de contrôle par la technologie est l'une des plus anciennes. La technologie est en effet l'un des premiers facteurs de contingence identifiés, avec la taille de l'organisation (travaux de l'équipe d'Aston sur la structure) et la variabilité de l'environnement (Lawrence & Lorsch, 1989, réédition), comme facteurs susceptibles d'influencer les caractéristiques structurelles des organisations.

Nous présenterons successivement les travaux de Reeves & Woodward (1970) qui sont fondés sur une étude empirique et les recherches plus théoriques de Perrow (1967, 1970).

⁵ Nous reprenons ici le principe de classement utilisé par Desreumaux (1992) lors de sa revue des théories de la contingence concernant les structures d'entreprise : il distingue quant à lui l'explication par la technologie, l'explication par la taille, l'explication par les caractéristiques d'environnement et l'explication par la culture.

⁶ Selon la typologie tirée du travail de P. Bourdieu (cf. tableau 1.9.).

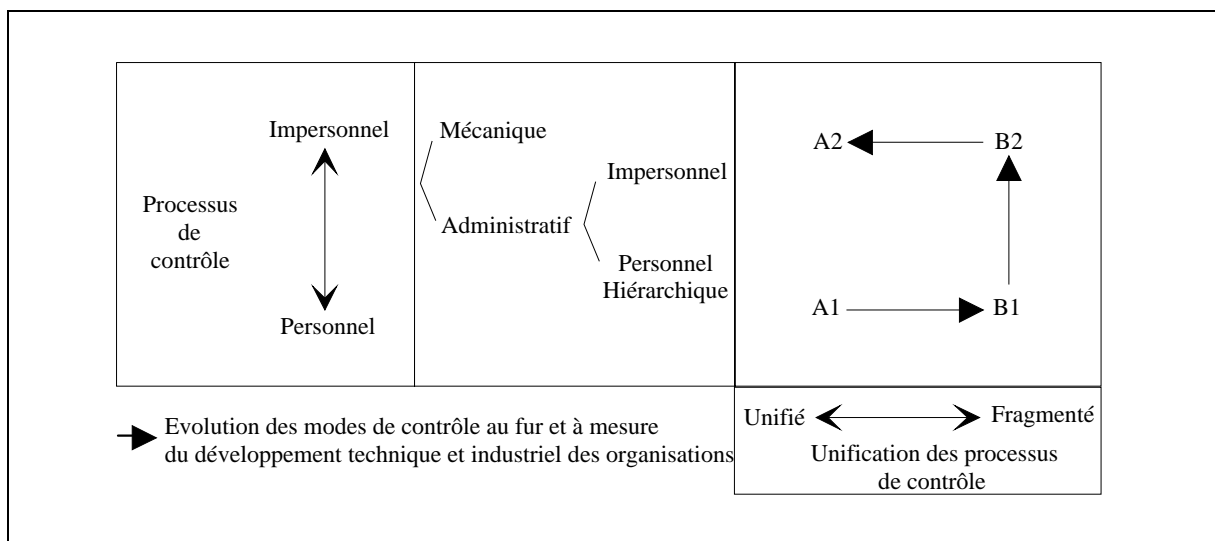
- Les systèmes de production de Reeves & Woodward (1970) :

Reeves & Woodward (1970) classent les modes de contrôle selon deux axes. Nous avons déjà évoqué le premier de ces axes dans le tableau 3.1. (Qui exerce le contrôle ?). Il ordonne les modes de contrôle du plus personnalisé (contrôle hiérarchique direct) au plus impersonnel (automatisation).

Le deuxième axe oppose les organisations qui ont un système unifié de contrôle, c'est-à-dire dont toutes les activités sont contrôlées de la même façon et de façon cohérente, et les organisations qui ont un système fragmenté de contrôle, où les modes de contrôle varient selon les départements, les produits, les marchés et qui opèrent un suivi multi-critères ou multi-objectifs conduisant à une plus faible cohérence globale.

On peut construire la matrice suivante (figure 3.6.)

Figure 3.6. : Classification des modes de contrôle de Reeves & Woodward (1970) ⁷



Reeves & Woodward (1970) ont ensuite relié empiriquement chaque mode de contrôle au type de production effectuée par l'entreprise, ce qui donne le tableau suivant (tableau 3.7.).

⁷ Les codes A1, A2, B1 et B2 identifient quatre catégories de systèmes de contrôle :
A1 = contrôles unifiés et principalement personnalisés,
A2 = contrôles unifiés et principalement impersonnels (soit mécaniques, soit administratifs),
B1 = contrôles fragmentés et principalement personnalisés,
B2 = contrôles fragmentés et principalement impersonnels (soit mécaniques, soit administratifs).

Tableau 3.7. : Modes de contrôle et systèmes de production
(d'après Reeves & Woodward, 1970, p. 54)

	Système de contrôle				
	A1	B1	B2	A2	
- Production à l'unité et en petites séries	75 %	25 %	-	-	100 %
- Production en grandes séries et production de masse	15 %	35 %	40 %	10 %	100 %
- Production en continu	-	-	5 %	95 %	100 %
Nombre d'entreprises étudiées	28	21	18	33	

On constate ainsi que les entreprises produisant en petites séries ont plutôt des systèmes de contrôle personnalisés et unifiés alors que celles qui produisent en continu ont un système de contrôle largement incorporé dans les machines et l'automatisation. Les entreprises produisant en grandes séries connaissent une variété de modes de contrôle possibles avec une prédominance des modes fragmentés.

Il est reconnu depuis cette étude pionnière, reposant sur un échantillon d'entreprises de taille relativement modeste, que les techniques de production ont plus de chances d'avoir un impact direct sur les modes de contrôle lorsque l'entreprise est de petite taille (Desreumaux, 1992, p. 111), ce qui est le cas de la majeure partie des organisations artistiques que nous étudions. Celles-ci produisent le plus souvent à l'unité ou en petites séries⁸, ce qui devrait leur conférer des modes de contrôle personnalisés et relativement homogènes à travers l'organisation.

- Les technologies de Perrow (1967, 1970) :

Le travail de Perrow (1967, 1970) n'est pas fondé comme celui de Reeves & Woodward (1970) sur des données empiriques. Il part de plus d'une typologie des technologies beaucoup plus large puisqu'il s'agit de classer les activités en fonction des caractéristiques des transformations opérées sur les inputs de ces activités. Ces inputs peuvent être des êtres humains (formation), des symboles, des matériaux tangibles... tant et si bien que toutes les activités de quelque secteur que ce soit peuvent trouver place dans la matrice de C. Perrow. Les travaux de Reeves & Woodward (1970), par opposition, ne concernent que l'industrie.

⁸ La fabrication en grandes séries (impression des livres, presse des disques, copie de films) est le plus souvent sous-traitée à l'extérieur par les industries culturelles qui gardent donc un métier très artisanal.

"Par technologie nous voulons dire les actions qu'un individu a sur un objet, avec ou sans l'aide d'outils ou d'instruments mécaniques, dans le but d'opérer un certain changement sur cet objet. L'objet ou la "matière première" peut être un être vivant, humain ou autre, un symbole ou un objet inanimé. Les gens sont la matière première des organisations qui opèrent des changements sur les êtres humains ; les symboles sont la matière première des banques, des agences de publicité et des organisations de recherche ; les interactions entre les gens sont la matière première que manipulent les administratifs dans les organisations ; les conseils d'administration, comités et bureaux sont habituellement concernés par la transformation de symboles et d'interactions humaines, etc." (Perrow, 1967, p. 195, traduit par nous).

C. Perrow classe toutes les activités selon leur technologie sur une matrice à deux dimensions.

La première dimension est le degré de variabilité rencontré par l'opérateur dans les matières premières à transformer. On peut distinguer les processus de production confrontés à de nombreuses exceptions et ceux qui ne rencontrent qu'une faible variation des cas à traiter.

La deuxième dimension tente de qualifier le problème à traiter ou le travail à réaliser selon que celui-ci est analysable ou non analysable. Le problème est dit analysable quand il existe des solutions connues pour le résoudre et que peu de réflexion est nécessaire. Le problème est non analysable quand il faut rechercher une solution qui n'est pas connue *a priori*. Il faut alors s'appuyer sur son expérience, son jugement et son intuition.

On peut construire la matrice suivante (tableau 3.8.).

Tableau 3.8. : Classification des technologies
par C. Perrow (repris de Perrow, 1970, p. 78)

	Variété des problèmes à traiter	
	Peu d'exceptions	Beaucoup d'exceptions
Problème non analysable. Recherche de solution nécessaire, fondée sur l'expérience ou l'intuition.	Technologie artisanale (<i>craft</i>)	Technologie de pointe (<i>non routine</i>)
Problème analysable. Solutions connues.	Technologie routinière (<i>routine</i>)	Technologie d' <i>engineering</i>

Perrow (1967)⁹ relie ensuite chacune de ces technologies :

- à certaines dimensions structurelles, dont le mode de coordination utilisé,
- à certaines dimensions et qualités du produit ou de l'output,
- enfin à certains objectifs organisationnels qui sont plus ou moins pertinents.

Nous pouvons construire le tableau suivant en reprenant les dimensions du modèle de C. Perrow qui sont pertinentes pour notre travail.

**Tableau 3.9. : Technologie, structure et objectifs
dans le modèle de Perrow (1967)**

	Eléments de structure			Eléments sur les objectifs	
	Coordination au niveau des opérateurs	Coordination au niveau de l'administration de la production	Autonomie des opérateurs	Type de production	Type d'objectifs et d'évolution
Technologie artisanale	Ajustement mutuel	Planification	Elevée	Qualité Peu innovant	Stabilité Peu de risques Intérêt modéré pour le profit
Technologie de pointe	Ajustement mutuel	Ajustement mutuel	Elevée	Forte qualité Forte innovation	Forte croissance Beaucoup de risques Intérêt faible pour le profit
Technologie d'engineering	Planification	Ajustement mutuel	Faible	Fiabilité Innovation modérée	Croissance modérée Certains risques Intérêt modéré pour le profit
Technologie routinière	Planification	Planification	Faible	Quantité Peu innovant	Stabilité Peu de risques Fort intérêt pour le profit

Les organisations artistiques appartiennent soit aux technologies artisanales, soit aux technologies de pointe car dans tous les cas les processus de création sont peu analysables. On rencontre des organisations artistiques qui ont des productions relativement homogènes (peu d'exceptions), ce qui les apparente à des organisations artisanales. Quant aux organisations d'avant-garde, elles appartiennent aux organisations à technologie de pointe. Les caractéristiques des productions possibles pour ces deux types de technologies, telles qu'on peut les observer dans le tableau 3.9., viennent nous confirmer dans notre analyse : dans les deux cas la qualité est recherchée mais

⁹ Perrow (1970) présente un modèle moins développé et se contente de faire le lien entre les technologies et les dimensions structurelles.

l'innovation n'est pas toujours nécessaire ; la situation est donc identique à celle des organisations artistiques pour lesquelles la dimension qualitative des productions est toujours essentielle alors que seules les organisations d'avant-garde cherchent avant tout l'innovation.

On remarque que l'objectif de profit est faiblement évocateur dans les deux situations. En termes de modes de contrôle on constate qu'une grande autonomie est laissée dans les deux cas aux producteurs et que ceux-ci se coordonnent entre eux par ajustement mutuel sans recours à une planification du travail.

A un niveau plus global l'organisation artisanale est plus planifiable que l'organisation à technologie de pointe.

L'explication par les caractéristiques des objectifs, outputs et résultats

Ce type d'explication est, comme on le verra, très lié à l'explication par la technologie, les modèles que nous présentons dans cette section combinant le plus souvent les deux critères. Nous verrons dans un premier temps les analyses quasiment similaires d'Ouchi (1977) et de Merchant (1982) puis le travail d'Hofstede (1981).

- Les analyses d'Ouchi (1977) et de Merchant (1982) :

Ces deux typologies de modes de contrôle sont très proches. Ouchi (1977) propose de distinguer le contrôle des outputs et le contrôle des comportements et sera amené à créer la catégorie des "contrôles rituels" pour traiter certains cas de figure théoriquement possibles dans son modèle d'analyse. Les "contrôles rituels" sont des contrôles qui ne contrôlent pas l'activité mais qui fournissent un semblant de rationalité. Les organisations étant dans cette situation ont comme seul moyen de contrôle efficace la sélection de leur personnel lors de son recrutement. Merchant (1982) propose de distinguer le contrôle des actions, le contrôle des résultats et le contrôle des caractéristiques du personnel. Les deux premiers modes de contrôle sont communs avec Ouchi (1977). Le troisième est une extension de la notion de contrôle rituel d'Ouchi (1977) mais en même temps perd l'idée que certains modes de contrôle ont avant tout une fonction symbolique.

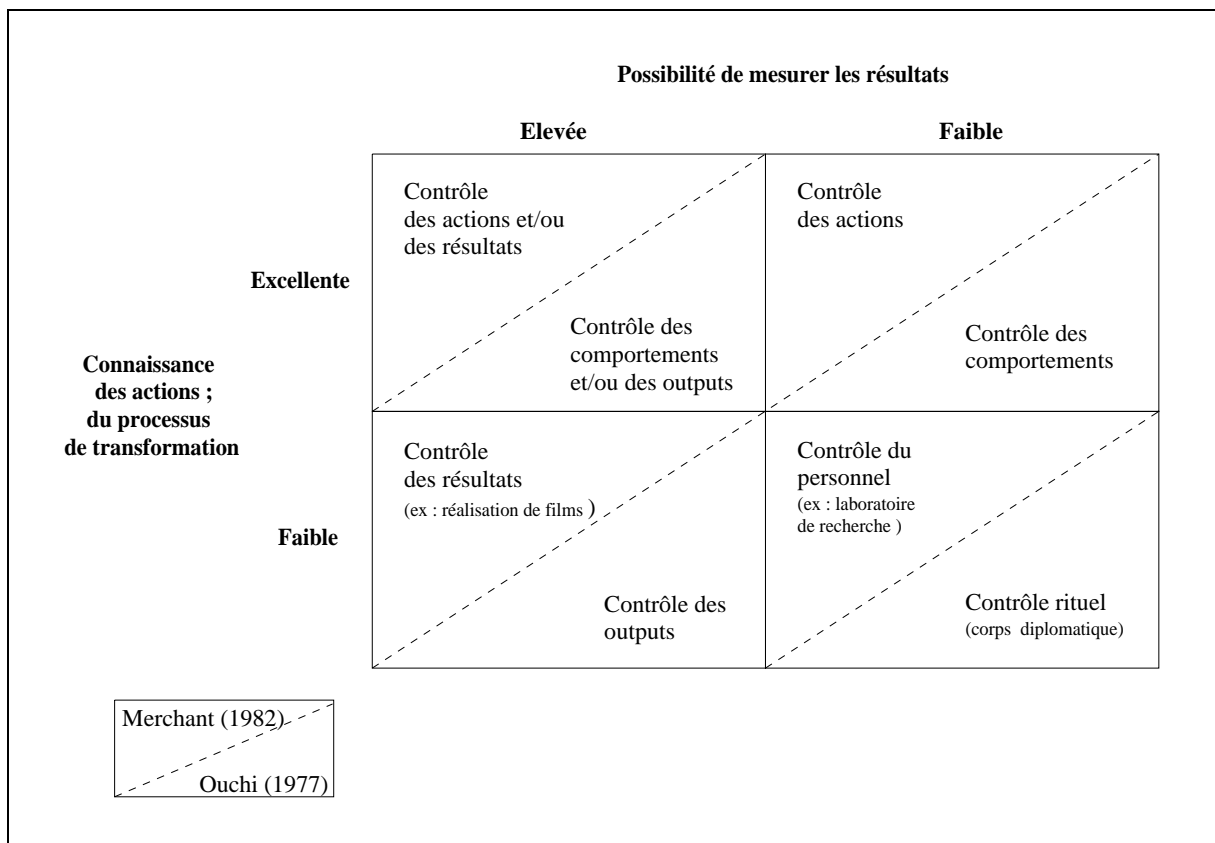
Ouchi (1977) et Merchant (1982) font varier leurs modes de contrôle selon deux dimensions quasiment identiques :

- Ouchi (1977) parle de disponibilité des mesures d'output, là où Merchant (1982) parle de capacité à mesurer les résultats sur les dimensions importantes de la performance.
- Ouchi (1977) parle de connaissance du processus de transformation, là où Merchant (1982) parle de connaissance des actions spécifiques désirables.

La deuxième dimension recoupe la dimension utilisée par Perrow (1967, 1970) distinguant les problèmes analysables et non analysables. La première dimension qui concerne la mesurabilité des outputs et résultats est en revanche nouvelle pour nous.

Le tableau suivant (tableau 3.10.) présente en même temps les deux modèles d'Ouchi (1977) et de Merchant (1982).

**Tableau 3.10. : Les typologies d'Ouchi (1977)
et de Merchant (1982)**



Dans des travaux ultérieurs K. Merchant a étoffé son modèle de choix des modes de contrôle mais l'esprit est resté le même (Merchant, 1985). Les questions sont passées de deux à huit et permettent de composer un arbre de décision. Il existe toujours trois modes de contrôle mais il faut aussi envisager la possibilité d'éliminer le problème plutôt que

d'essayer de le maîtriser. Les huit questions sont les suivantes :

- Peut-on éviter d'avoir à faire confiance à des personnes ' Si oui, ⇒ Éviter le problème

- Peut-on faire confiance aux personnes impliquées ?
- Peut-on rendre ces personnes dignes de confiance } Si oui, ⇒ Contrôle du personnel
(par formation, socialisation) ?

- Connaît-on les actions qui sont désirables ? } Si oui, ⇒ Contrôle des actions
- Peut-on s'assurer que celles-ci sont mises en oeuvre ?
- Connaît-on les résultats qui sont désirables ?
- Ces résultats sont-ils contrôlables par les personnes } Si oui, ⇒ Contrôle des résultats
qui agissent ?
- Peut-on mesurer ces résultats ?

La dimension qui est commune à toutes les organisations artistiques est une certaine méconnaissance des processus de création. En revanche selon leur position culturelle, il est plus ou moins facile d'évaluer leur résultat. Une organisation artistique positionnée sur le pôle commercial aura moins de difficultés d'évaluation qu'une organisation d'avant-garde.

Les modes de contrôle prévisibles pour les organisations artistiques sont donc :

- le contrôle des résultats pour les organisations les plus commerciales,
- le contrôle du personnel et le contrôle rituel pour les organisations les plus d'avant-garde.

Le modèle d'Hofstede (1981) part du même type de facteurs de contingence mais propose une tout autre typologie des modes de contrôle.

- Le modèle d'Hofstede (1981) :

Nous avons déjà donné la liste des six modes de contrôle identifiés par Hofstede (1981) dans le tableau 3.5 (Quels sont les mécanismes et les processus du contrôle ?).

Hofstede (1981) construit un arbre de choix entre ces six modes de contrôle à partir de quatre question-clés :

- Les objectifs sont-ils ambigus ou non ?

L'ambiguïté peut provenir de conflits d'intérêts ou de valeurs entre les personnes concernées par la détermination des objectifs.

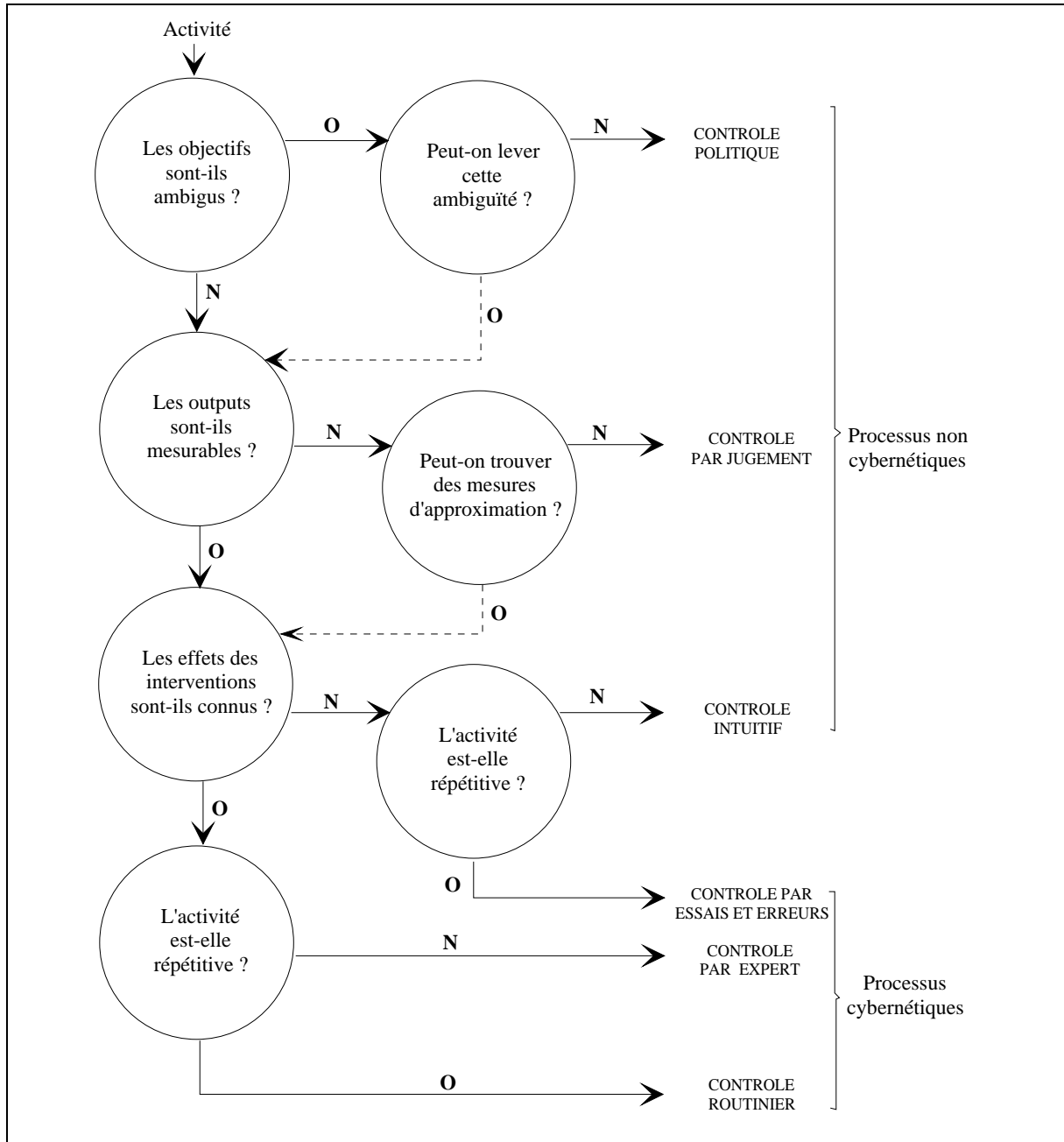
Elle peut aussi découler d'une méconnaissance de la relation moyens-fins, qui impliquerait un accord sur la mission globale mais un désaccord sur les objectifs opérationnels, c'est-à-dire sur la façon de remplir la mission générale. Des changements fréquents de l'environnement ont tendance à renforcer l'ambiguïté des objectifs.

- Les outputs sont-ils mesurables, quantifiables ?
- Connait-on les effets des actions, le processus de transformation, la technologie au sens large ?
- L'activité est-elle répétitive ?
La répétitivité permet un apprentissage. Peu à peu on peut apprendre à connaître les effets des actions.

Malleret (1993) considère qu'il n'y a pas indépendance entre les quatre questions et que l'on peut ramener le modèle d'Hofstede (1981) à deux dimensions qui sont celles d'Ouchi (1977) et de Merchant (1981), l'une portant sur les résultats, outputs et objectifs, l'autre sur le processus de transformation et la connaissance des actions.

Hofstede (1981) construit l'arbre de décision suivant (figure 3.7.).

**Figure 3.7. : Arbre de choix des modes de contrôle
d'Hofstede (1981, p. 196)**



L'arbre de choix d'Hofstede (1981) suppose une prédominance de la question des objectifs et de la mesure des outputs dans le choix d'un mode de contrôle tandis que les matrices d'Ouchi (1977) et de Merchant (1981) permettent d'envisager de façon séparée tous les cas de figure, dont celui où les effets des actions sont connus mais les résultats non mesurables. L'arbre de décision proposé par Merchant (1985), que nous n'avons fait

qu'évoquer dans la section précédente, donne quant à lui la prééminence à la question de la connaissance des processus sur la mesure des outputs. L'ordre inverse des hiérarchies de Merchant (1985) et d'Hofstede (1981) peut s'expliquer par leurs approches différentes du contrôle puisque Merchant (1985) classe les modes de contrôle en fonction de l'objet du contrôle tandis qu'Hofstede (1981) distingue les différents processus à l'oeuvre (cf. section 3.1.2.). Néanmoins aucun des deux auteurs n'a éprouvé le besoin de justifier la hiérarchie retenue dans son modèle.

Le seule chose quasiment certaine en ce qui concerne les organisations artistiques est qu'elles ne sont jamais dans un cas justifiant un contrôle routinier pour leurs activités de création ¹⁰.

On peut envisager des contrôles par expert ou par essais et erreurs pour les organisations de type commercial et classique. Les organisations en position d'avant-garde devraient avoir recours à des modes de contrôle non cybernétiques.

Nous allons maintenant étudier des typologies de modes de contrôle qui expliquent le choix de tel ou tel mode par les caractéristiques d'un échange ou d'une transaction entre deux personnes. Les auteurs concernés voient les organisations comme des lieux de transaction et d'échange. Leurs analyses, comme on le verra, recourent largement celles que nous avons déjà présentées mais l'angle d'attaque est légèrement différent.

L'explication par les caractéristiques de l'échange

Nous analyserons ici successivement les travaux d'Ouchi (1980) et de Karpik (1989). Dans chaque cas, ce sont les caractéristiques de l'échange, et notamment du bien ou du service qui est échangé, qui expliquent les modes d'organisation rencontrés et donc les modes de contrôle afférents. Les modes de qualification de l'échange font quant à eux beaucoup penser à ceux qui étaient utilisés dans les sections précédentes pour qualifier les processus de production et leurs outputs.

- **Marché, bureaucratie et clan d'Ouchi (1980) :**

L'analyse d'Ouchi (1980) s'inscrit dans la lignée des travaux de Williamson (1975) et de l'économie des coûts de transaction ¹¹.

Nous en avons déjà évoqué la typologie dans le tableau 3.6. (Quels sont les moyens, procédés et instruments du contrôle ?). Toute transaction doit apparaître équitable aux

¹⁰ Rappelons que nous assimilons ici les organisations artistiques à leur activité de production artistique.

¹¹ Pour une introduction à l'économie des coûts de transaction, on peut consulter Joffe (1987).

deux parties en présence. Les coûts de transaction sont les coûts endurés pour rendre la transaction équitable. Le modèle de base de toute transaction est la transaction marchande dans laquelle les deux parties sont en relation ponctuelle le temps de l'échange d'un bien contre un montant. Le prix est censé être une évaluation parfaite de la valeur du bien. Un certain nombre d'éléments peuvent venir compliquer la transaction et donner lieu à une augmentation des coûts de transaction. Le contrat passé peut dépasser un échange simple opéré ici et maintenant ; il peut faire référence aux droits et obligations des parties dans le futur, compte tenu de différents états possibles du monde. Le contrat est alors plus compliqué à rédiger : il faut prévoir tous les cas de figure, se prémunir contre les comportements opportunistes de l'autre partie, etc. De même, la relation contractuelle est plus compliquée si les biens échangés ne sont pas banalisés, sont en petit nombre ou uniques. L'évaluation du prix est alors particulièrement délicate. Sous certaines conditions les coûts de transaction que doivent endurer les deux parties pour s'assurer que le contrat est équitable, deviennent prohibitifs, le contrat parfait étant de plus impossible à réaliser (rationalité limitée). Les parties ont alors intérêt à changer de modèle de transaction et à passer de la relation marchande à la relation d'emploi au sein d'une bureaucratie.

"L'organisation bureaucratique a deux avantages principaux sur la relation marchande. Tout d'abord, elle utilise la relation d'emploi qui est un contrat incomplet. En acceptant la relation d'emploi, un travailleur accepte une rémunération en échange d'une soumission au droit légitime de l'organisation de nommer des supérieurs qui peuvent (1) diriger les activités de l'employé au jour le jour (...) et ainsi ne pas avoir à résoudre tous les problèmes futurs d'un seul coup et (2) suivre de façon serrée la performance de l'employé et ainsi minimiser les comportements opportunistes.

Deuxièmement, l'organisation bureaucratique peut créer un climat de confiance entre les employés bien plus facilement que ne le peut le marché entre les parties d'un échange." (Ouchi, 1980, p. 133-34, traduit par nous).

Mais l'organisation bureaucratique peut elle-même devenir inefficace si les évaluations des performances individuelles des employés deviennent trop ambiguës. Dans ce cas les salariés n'ont plus l'assurance que le contrat est équitable et demandent des protections contractuelles comme une représentation syndicale et les coûts de transaction augmentent à nouveau. Le modèle du clan permet de surmonter ces difficultés. L'implication du personnel et son adhésion aux objectifs de l'organisation relaxent la contrainte d'avoir à suivre les performances de chacun. En contrepartie les salariés croiront dans le respect d'une équité à long terme à défaut d'une équité démontrable à court terme. Ouchi (1980) construit le tableau suivant pour résumer les trois modes de contrôle étudiés (tableau 3.11.).

Tableau 3.11. : Les trois modes de contrôle d'Ouchi
(1980, p. 137, traduit par nous)

Mode de contrôle	Éléments requis dans la transaction	Information nécessaire
Marché	Réciprocité	Prix
Bureaucratie	Réciprocité Autorité légitime	Règles
Clan	Réciprocité Autorité légitime Valeurs et croyances partagées	Traditions

L'élément-clé qui explique le passage d'un mode de contrôle à l'autre est le degré d'ambiguïté de la transaction.

Plus celle-ci est ambiguë, plus la solution revient à promouvoir un meilleur partage des objectifs entre les parties de façon à éviter des coûts de transaction trop importants. La relation d'emploi suppose ainsi une plus grande proximité des objectifs des deux parties que la relation marchande qui est marquée par l'indépendance et l'opportunisme des comportements. La relation clanique est fondée sur une forte convergence des buts qui est beaucoup plus élevée que celle qui préside à la relation bureaucratique.

"Les relations de marché sont efficaces quand il y a peu d'ambiguïté sur la performance, si bien que les parties peuvent tolérer de forts niveaux d'opportunisme et de divergence des buts. Les relations bureaucratiques sont efficaces quand tant l'ambiguïté de la performance que la divergence des buts sont modérément élevées. (...) Quand une bureaucratie échoue, à cause d'une évaluation de la performance excessivement ambiguë, la seule forme de médiation qui reste est le clan qui est fondé sur la création d'une forte convergence des buts." (Ouchi, 1980, p. 135 et 137, traduit par nous).

En ce qui concerne les organisations artistiques, il est clair que la relation purement marchande telle que décrite par Ouchi (1980) (relation opportuniste à court terme dans laquelle le prix résume toutes les qualités du produit, grâce à une concurrence pure et parfaite) est difficile à envisager. Les organisations positionnées sur les secteurs d'avant-garde sont celles pour lesquelles la performance est la plus ambiguë. Elles devraient donc privilégier la relation de type clanique avec les artistes.

- L'économie de la qualité de Karpik (1989) :

La recherche de Karpik (1989) s'inscrit également dans la lignée de travaux économiques visant à montrer les limites du modèle marchand traditionnel mais elle ne repose pas sur le concept de coût de transaction. Il s'agit plutôt de montrer comment évolue la relation marchande quand la qualité du bien est essentielle à sa définition tout en étant difficile à évaluer ¹².

Le travail de Karpik (1989) complète celui d'Ouchi (1980) puisqu'il vise à distinguer deux types de relation marchande :

- les marchés-prix, qui sont ceux qu'évoque Ouchi (1980), reposant sur la médiation d'un prix qui incorpore et synthétise toute l'information sur l'échange grâce à une atomisation du marché et à une concurrence pure et parfaite ;
- les marchés-jugements qui prennent place lorsque l'offre est relativement opaque (concurrence imparfaite et hétérogénéité des producteurs) et que le problème important pour l'acheteur est l'évaluation de la qualité du bien plus que son prix.

Karpik (1989) prend l'exemple du marché des prestations juridiques. Dans ce cas, ce qui compte pour l'acheteur est de contacter l'avocat qui lui permettra de gagner son procès. Priorité est donnée à la qualité. Celle-ci est dite incommensurable. Il s'agit de plus de l'achat d'un bien incomplet puisque celui-ci n'est vraiment défini qu'après l'achat, et même, après la consommation (c'est un service). La réalisation de la valeur est différée dans le temps.

Les marchés-jugements fonctionnent sous forme de réseaux. Il existe des réseaux-échanges qui permettent aux clients de trouver des avocats (bouche à oreille, relations sociales, ...) et aux avocats de trouver des clients, et des réseaux-producteurs, entre avocats, qui produisent des normes professionnelles, un code de déontologie, des règles de tarification, ... Par ailleurs la relation d'achat est une relation de confiance où l'acheteur donne sa confiance *a priori* et où le vendeur tente de la mériter c'est-à-dire de la garder. Cela est crucial pour lui : il s'agit de garantir la bonne diffusion de sa réputation dans les réseaux-échanges et la fidélisation de ses clients. La confiance permet de combler l'asymétrie d'information entre les deux parties.

Les marchés-jugements fonctionnent en fait comme des marchés sur lesquels les parties connaissent une certaine convergence des buts. C'est un peu l'introduction de la relation clanique dans la relation marchande pour reprendre le vocabulaire d'Ouchi (1980).

¹² Parmi les travaux appartenant à la même lignée théorique, nous pouvons citer l'article fondateur d'Akerlof (1970) et plus récemment les recherches d'Eymard-Duvernay (1989).

L'achat de créations artistiques relève à notre avis de marchés-jugements et non de marchés-prix car c'est bien la qualité qui prime dans l'achat. Par ailleurs, il est très difficile pour une organisation de n'acheter la création qu'après son achèvement. Lorsqu'il s'agit de créations collectives, c'est impossible, car l'acheteur est aussi le producteur au sens économique, à savoir celui qui investit pour que l'oeuvre voie le jour. Il y a donc bien révélation de la qualité *a posteriori*. Lorsqu'il s'agit de créations individuelles, la concurrence entre acheteurs comme le jeu des réputations rendent peu rentable, voire quasiment suicidaire, le fait d'attendre que la production soit faite pour décider ou non de l'acheter. Les éditeurs passent des contrats pour plusieurs livres à venir avec leurs auteurs, les galeries demandent l'exclusivité à leurs plasticiens, etc.

Les travaux de Karpik (1989) sont cohérents avec toute une série de réflexions issues de l'économie des coûts de transaction et visant à faire du réseau une forme d'organisation différente à la fois du marché et de la hiérarchie ¹³. Une polémique a notamment agité le champ académique pour décider si le réseau était une troisième forme (position défendue par Powell (1990)) ou s'il ne s'agissait que d'un hybride entre le marché et la hiérarchie (Williamson, 1991).

Le tableau suivant (tableau 3.12.) résume la position de Powell (1990) et décrit les caractéristiques du réseau par rapport à celles du marché et de la hiérarchie.

Tableau 3.12. : Marché, hiérarchie et réseau
(d'après Powell, 1990)

	Marché	Hiérarchie	Réseau
Base normative	Contrat Droit de propriété	Relation d'emploi	Forces complémentaires
Moyens de communications	Prix	Routines	Relationnel
Méthode de résolution des conflits	Marchandage Tribunaux	Décision administrative Supérieur hiérarchique	Norme de réciprocité Engagement des réputations
Degré de flexibilité	Haut	Faible	Moyen
Niveau d'implication des parties	Faible	Moyen à haut	Moyen à haut
Climat	Grande précision Soupçons	Formalisme Bureaucratie	Ouverture Gains mutuels
Préférences et choix des acteurs	Indépendants	Dépendants	Interdépendants

¹³ Thompson & al. (1991) ont rassemblé dans leur livre les principaux articles parus sur la question.

Le réseau semble donc être au marché ce qu'est le clan à la bureaucratie : une relation fondée sur la convergence des buts, l'interdépendance et la recherche de gains mutuels.

L'explication par les caractéristiques de l'environnement

Nous rendons compte dans cette section des travaux fort célèbres de Burns & Stalker (1961). Ceux-ci ont proposé de décrire les organisations en les plaçant sur un continuum dont les extrémités sont connues sous les noms de structures mécaniste et organique. Le tableau suivant (tableau 3.13.) reprend la synthèse des caractéristiques des deux modèles proposée par Schermerhorn & al. (1991, p. 319).

**Tableau 3.13. : Organisations organique et mécaniste
de Burns & Stalker (1961)
(synthèse de Schermerhorn & al., 1991, p. 319)**

	Organisation organique	Organisation mécaniste
Autorité	Décentralisée	Centralisée
Règles et procédures	Peu	Beaucoup
Division du travail	Floue	Précise
Utilisation de techniques de management	Minimale	Très étendue
Coordination et contrôle	Informel et personnalisé	Formel et impersonnel

Ces deux types d'organisations supposent également deux modes de contrôle. Le modèle mécaniste correspond en fait au modèle bureaucratique traditionnel, quand le modèle organique incarne des agencements structurels plus flexibles et réactifs. Il n'est pas étonnant que Burns & Stalker (1961) aient constaté dans leur enquête empirique que les structures organiques étaient adaptées aux environnements instables. L'instabilité est définie chez eux par les taux de changement dans la technologie et le marché.

Il est très difficile de caractériser l'instabilité de l'environnement des organisations artistiques car du point de vue des technologies, celles-ci sont globalement stables. La principale source de variation est la mise continuelle sur le marché de produits nouveaux, voire innovants chaque année. Un éditeur ne peut pas sortir les mêmes livres tous les ans ou un théâtre jouer les mêmes pièces, même s'il existe toujours plus ou moins un répertoire ou catalogue de fond.

Il est en fait difficile de faire la différence entre l'instabilité de l'environnement et l'instabilité de l'exploitation (la production de créations nouvelles chaque année). Pour les organisations artistiques, l'instabilité semble venir du métier intrinsèquement considéré plutôt que de la pression concurrentielle.

On retiendra néanmoins que les structures organiques, étant plus flexibles, sont sans doute plus adaptées aux activités artistiques que les structures mécanistes.

Les modèles étudiés jusqu'ici se limitaient chacun à quelques facteurs de contingence. D'autres recherches manient une pluralité de facteurs.

Les modèles intégrés

Nous évoquerons d'abord le modèle de Child (1984) puis les réflexions de Mintzberg (1982, 1990).

- Les stratégies de contrôle de Child (1984) :

Child (1984, p. 159) a identifié quatre grandes stratégies de contrôle :

- le contrôle personnalisé centralisé, qui regroupe la supervision hiérarchique directe, la centralisation des décisions et l'autorité personnelle fondée sur l'expertise ou le charisme ;
- le contrôle bureaucratique (impersonnel), fondé sur la spécialisation des tâches, l'utilisation de règlements, de procédures, de contrôles comptables et budgétaires et l'automatisation du travail ;
- le contrôle des outputs, qui repose sur des centres de responsabilité découpés de façon à responsabiliser chacun sur un output, la fixation d'objectifs, l'utilisation d'une comptabilité par responsables et la délégation des décisions ;
- le contrôle culturel, qui parie sur le développement d'une forte identification aux buts des dirigeants, une certaine autonomie, peu de contrôles formels, et qui met un fort accent sur le recrutement, la formation et le développement du personnel.

Child (1984, p. 168) construit ensuite le tableau suivant (tableau 3.14.) pour identifier les stratégies de contrôle pertinentes selon huit facteurs de contingence.

Tableau 3.14. : Stratégies de contrôle et facteurs de contingence
(repris de Child, 1984, p. 168, traduit par nous)

Facteurs de contingence	Si	Stratégie de contrôle appropriée selon toute probabilité (= et/ou)
1. Demande pour les produits ou services (tension compétitive)	{ - forte - faible	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
2. Position des employés sur le marché du travail	{ - forte - faible	→ Output / Culturel → Supervision directe / Bureaucratique
3. Expertise et qualification du personnel	{ - élevées - basses	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
4. Variabilité de l'environnement (imprévisibilité des activités)	{ - élevée - faible	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
5. Technologie (variété et interdépendance)	{ - complexe - simple	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
6. Outputs des travaux réalisés	{ - mesurables - non mesurables	→ Output → Autres types
7. Connaissance des processus de transformation	{ - bonne - limitée	→ Centralisé / Bureaucratique → Output / Culturel
8. Taille de l'organisation	{ - petite - grande	→ Centralisé → Autres types

Nous connaissons déjà les facteurs 1., 4., 5., 6. et 7. et nous en découvrons trois nouveaux : deux portant sur le personnel (les facteurs 2. et 3.) et un portant sur la taille de l'organisation.

Nous nous apercevons également que les modes de contrôle marchent par paires le plus souvent ; le contrôle des outputs et le contrôle culturel sont adaptés aux mêmes cas de figure sauf pour le facteur 6., le contrôle des outputs étant le seul mode de contrôle à nécessiter la possibilité de mesurer les résultats ; de même le contrôle personnalisé centralisé et le contrôle bureaucratique semblent être appropriés dans les mêmes situations, sauf en ce qui concerne la taille de l'organisation (facteur 8.), le contrôle centralisé étant le mode de contrôle le plus probable dans les petites structures.

Nous pouvons positionner les organisations artistiques sans trop nous tromper sur les facteurs 3., 4., 6., 7. et 8. :

3. Qualification du personnel → Elevée → Output / Culturel
 4. Imprévisibilité des activités → Elevée → Output / Culturel
 6. Mesurabilité des outputs → Plutôt non, surtout en → Tout sauf contrôle des outputs
 position d'avant-garde

7. Connaissance du processus de transformation	→	Limitée	→	Output / Culturel
8. Taille de l'organisation	→	Petite	→	Centralisée personnalisée

Les organisations artistiques devraient donc utiliser en priorité un contrôle culturel, surtout les organisations en position d'avant-garde. Les organisations commerciales pourront avoir recours à un certain contrôle des outputs. Mais dans tous les cas de figure, le contrôle sera probablement personnalisé compte tenu de la petite taille des organisations artistiques ¹⁴.

- Les configurations structurelles de Mintzberg (1982, 1990) :

Nous avons déjà vu que H. Mintzberg a identifié six mécanismes de coordination (cf. tableau 3.2. Quel est l'objet du contrôle, sur quoi est-il exercé ?). A chacun de ces six mécanismes de coordination correspond une configuration structurelle (cf. tableau 3.15. ci-dessous). Une septième configuration apparaît quand aucun mécanisme n'est privilégié : l'organisation politique. Le tableau 3.15. présente les sept configurations structurelles et les facteurs de contingence identifiés par H. Mintzberg pour chacune d'elle.

¹⁴ Cela suppose que l'on puisse combiner les stratégies de contrôle dans une même organisation. Child (1984) reconnaît que cela est possible dans la mesure où les stratégies ne sont pas appliquées aux mêmes unités ou lorsqu'il s'agit de combiner un contrôle culturel avec l'un des trois autres. Nous pouvons donc envisager des contrôles culturels personnalisés en accord avec Child (1984). En revanche, celui-ci craindrait que des contrôles d'outputs personnalisés centralisés soient contre-productifs.

Tableau 3.15. : Configurations structurelles et facteurs de contingence
(d'après Mintzberg, 1982, 1990)

Configuration	Système de coordination principal	Facteurs de contingence
Organisation entrepreneuriale (ou structure simple)	Supervision directe	<ul style="list-style-type: none"> - Jeunesse - Petite taille - Travail simple (maîtrisable par une personne) - Environnement simple et dynamique, éventuellement hostile (avantage concurrentiel de la flexibilité)
Organisation mécaniste (ou bureaucratie mécaniste)	Standardisation des procédés	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation âgée - Grande taille - Environnement simple et stable
Organisation divisionnalisée (ou structure divisionnelle)	Standardisation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation âgée - Grande taille - Marchés diversifiés
Organisation professionnelle (ou bureaucratie professionnelle)	Standardisation des qualifications	<ul style="list-style-type: none"> - Travail complexe (décentralisation et spécialisation) - Procédés trop complexes pour être standardisés ; résultats trop difficiles à mesurer pour être standardisés ; professionnels trop autonomes pour supporter l'ajustement mutuel ou la supervision directe - Contexte stable (structures peu flexibles) - Fournit des réponses standards à des problèmes complexes
Organisation innovatrice (ou adhocratie)	Ajustement mutuel	<ul style="list-style-type: none"> - Jeunesse - Travail complexe (besoin d'experts) - Environnement instable (besoin d'une structure organique) - Fournit des réponses innovantes à des problèmes complexes
Organisation missionnaire	Standardisation des normes (+ sélection, socialisation, endoctrinement des membres)	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de facteur de contingence identifié. - Système de coordination pouvant n'être qu'un vernis recouvrant une configuration traditionnelle ; parfois si fort que peut créer sa propre configuration - Mission claire porteuse d'inspiration ; petites unités souples et décentralisées soumises à de puissants contrôles normatifs
Organisation politique	Aucun en particulier (tendance à l'éclatement) Jeux de pouvoir informels	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de facteur de contingence identifié. - Système de coordination pouvant n'être qu'un vernis recouvrant une configuration traditionnelle ; parfois si fort que peut créer sa propre configuration

Comme on le constate, les deux dernières configurations, d'ailleurs ajoutées ultérieurement (Mintzberg, 1990) sur le schéma de base construit en 1981 (édition anglaise), sont d'un genre un peu particulier.

On s'attend à trouver ces deux types de "vernissages" parmi les organisations artistiques, les contextes non-marchands favorisant les organisations politiques et le partage de la conception romantique de l'art favorisant les organisations missionnaires. La tendance missionnaire devrait d'ailleurs être d'autant plus importante que l'on se rapproche de la position d'avant-garde qui est le lieu où on adhère le plus à la conception romantique.

Les deux seules configurations improbables dans le secteur artistique, sont les organisations mécaniste et divisionnalisée car elles supposent des organisations de grande taille, ce qui n'est jamais le cas. Toutes les organisations artistiques auront donc d'une manière ou d'une autre certains traits des structures simples¹⁵.

Les organisations en position d'avant-garde prendront plus volontiers la forme de l'organisation adhocratique. Les organisations classiques ou commerciales devraient se rapprocher des organisations professionnelles.

Synthèse

Au terme de cette revue de ce que peut nous apporter la littérature organisationnelle sur la détermination des modes de contrôle les plus adaptés aux organisations artistiques, nous pouvons construire le tableau suivant (tableau 3.16.) pour résumer l'ensemble des conclusions auxquelles nous sommes parvenue.

¹⁵ Mintzberg (1991) explique d'ailleurs que les combinaisons de configurations sont *a priori* plus fréquentes que les configurations pures.

**Tableau 3.16. : Synthèse sur les modes de contrôle probables
des organisations artistiques**

Auteurs	Typologie des modes de contrôle	Mode de contrôle adapté pour		
		Organisations artistiques en position d'avant-garde	Organisations artistiques classiques	Organisations artistiques commerciales
Reeves & Woodward (1970)	- Personnalisé ↔ Automatisé - Unifié ↔ Fragmenté	Personnalisé Unifié		
Perrow (1967, 1970)	- Planification - Ajustement mutuel	Ajustement mutuel dans toute l'organisation (technologie de pointe)	Ajustement mutuel chez les producteurs (artistes) Planification au niveau global (technologie artisanale)	
Merchant (1982) Ouchi (1977)	- Contrôle des outputs - Contrôle des comportements - Contrôle rituel (Ouchi, 1977) - Contrôle du personnel (Merchant, 1982)	Contrôle rituel Contrôle du personnel	Contrôle rituel Contrôle du personnel + Contrôle des outputs	
Hofstede (1981)	- Contrôle politique } <i>Non</i> - Contrôle par jugement } - Contrôle intuitif } <i>cybernétique</i> - Contrôle par essais-erreurs - Contrôle par expert } <i>cybernétique</i> - Contrôle routinier	Contrôles non cybernétiques	Tout sauf contrôle routinier	
Ouchi (1980)	- Marché - Bureaucratie - Clan	Clan	Clan + Bureaucratie	
Karpik (1989)	- Marché-prix - Marché-jugement	Marché-jugement		
Burns & Stalker (1961)	- Structure mécaniste - Structure organique	Structure organique		
Child (1984)	- Contrôle personnalisé centralisé - Contrôle bureaucratique - Contrôle des outputs - Contrôle culturel	Contrôle culturel Contrôle personnalisé	Contrôle culturel Contrôle personnalisé + Contrôle des outputs	
Mintzberg (1982, 1990)	- Structure simple - Bureaucratie mécaniste - Structure divisionnelle - Bureaucratie professionnelle - Adhocratie - Organisation missionnaire - Organisation politique	Adhocratie + Simple + Missionnaire (politique si non-marchand)	Bureaucratie professionnelle + Simple (politique si non-marchand)	

Ce tableau constitue une bonne base de départ pour aborder les deux questions auxquelles nous tenterons de répondre dans les chapitres 6 (quels sont les modes de contrôle du travail artistique ?) et 7 (quels sont les modes de contrôle des organisations artistiques ?).

Tout au long de cette section nous avons considéré les modes de contrôle comme des réponses devant être ajustées aux caractéristiques de l'activité à contrôler comme nous y incitent toutes les théories contingentes portant sur le contrôle dans les organisations.

Depuis quelques années pourtant se développe dans le champ de la recherche en gestion des travaux expliquant que cet ajustement ou "couplage" n'est pas automatique et présent dans toutes les organisations. On peut regrouper ces travaux sous le label général de "théorie institutionnelle". Il est fondamental de faire une place à ces recherches dans notre revue théorique car elles viennent miner les hypothèses des raisonnements contingents évoqués jusqu'ici. Il importe de savoir identifier les situations organisationnelles où le "couplage" des modes de contrôle et des caractéristiques de l'activité ne sera pas nécessaire, et donc attendu dans nos observations empiriques.

3.2.3. Les apports de la théorie institutionnelle

Des organisations faiblement contrôlées

Ouchi (1980) est l'un des rares auteurs en contrôle évoquant la possibilité d'organisations non contrôlées ou "couplées de façon lâche" (*loosely coupled*).

Ce cas de figure se rencontre selon lui quand les organisations ne compensent pas par un surcroît de convergence des buts le fait que leur performance est ambiguë. Dans ces cas "*la perception de l'équité peut être purement superstitieuse fondée sur une large acceptation sociale de la légitimité de l'institution.*" (Ouchi, 1980, p. 137, traduit par nous).

Ouchi (1980) prend l'exemple du système scolaire développé par Meyer & Rowan (1977) pour illustrer ce cas de figure.

"La thèse centrale de Meyer & Rowan (1977) est que les systèmes scolaires évitent toute forme de contrôle rationnel par nature. Ils n'ont pas de mécanisme de prix efficace, pas de contrôle bureaucratique efficace et aucune culture interne cohérente (...) Ainsi les systèmes scolaires (...) continuent à se développer et à survivre parce que les objectifs qu'ils sont censés poursuivre sont acceptés comme nécessaires par la société. Dans la mesure où aucun contrôle rationnel n'est possible à l'intérieur de l'école, personne ne sait si elle poursuit effectivement ses buts ; mais une organisation institutionnalisée (...) n'a pas besoin de prouver sa performance. (...) Cette institutionnalisation permet aux organisations de survivre dans des conditions où leur capacité de contrôle rationnel est sévèrement limitée. En fin de compte, l'échec ne survient que lorsque la société considère que les

objectifs de l'organisation ne la rendent plus digne de la continuation de l'aide."
(Ouchi, 1980, p. 140, traduit par nous).

Plus largement Meyer & Rowan (1977) et Meyer & al. (1981) considèrent qu'il existe deux types d'organisations :

- des organisations dont la structure et l'organisation dépendent du métier qu'elles exercent et des contraintes de leur activité. Ces organisations cherchent à ajuster les moyens employés aux fins techniques poursuivies et atteignent un niveau élevé de coordination. On peut supposer que le choix des moyens de coordination se fait rationnellement en suivant les recommandations des théories contingentes évoquées dans la section précédente ;
- des organisations dont la structure ne dépend pas des activités qui y sont exercées, mais de ce que l'environnement institutionnel dit qu'il est légitime de faire. Les activités sont alors faiblement coordonnées, et la structure est choisie plus selon des règles institutionnelles que selon les exigences de l'adaptation des moyens aux fins poursuivies. Ces organisations sont dites "faiblement couplées" et les théories contingentes vues précédemment ne nous sont que d'une faible utilité *a priori* pour prévoir les systèmes d'influence à l'oeuvre. En effet, ceux-ci vont dépendre de l'environnement institutionnel et non des caractéristiques de l'activité.

Il existerait ainsi des organisations faiblement coordonnées et contrôlées. Il est important que l'on enregistre cette possibilité à côté de toutes celles liées à la présence de modes de contrôle différents.

La théorie institutionnelle

Selon Meyer & Rowan (1977) les organisations modernes se développent et vivent dans des mondes très structurés et institutionnalisés. Elles ne peuvent pas faire autrement que d'incorporer des pratiques et procédures définies par leur contexte. Cette incorporation accroît leur légitimité, et ceci indépendamment de l'efficacité immédiate de ces pratiques et procédures.

Dans cette lignée DiMaggio & Powell (1983) expliquent que ce qui rend les organisations si similaires provient peu de l'adoption de modes d'organisation et de pratiques les rendant plus efficaces et plus fortes sur le marché (*competitive isomorphism*). Ils soulignent en revanche le rôle d'un isomorphisme institutionnel fort éloigné de considérations de compétitivité. Trois forces externes aux organisations illustrent cet isomorphisme institutionnel et semblent

expliquer la similarité des organisations :

- le mimétisme : les organisations ont tendance à se copier et à copier les pratiques du concurrent qui leur semble dans la position la plus enviable, indépendamment de toute réflexion sur l'intérêt particulier de ce qu'elles copient. Plus l'environnement est turbulent, plus l'imitation rassure. Ces copies ont un aspect rituel car les organisations adoptent les pratiques, modes d'organisation, structures et innovations d'organisations qui sont plus légitimes qu'elles, et augmentent ainsi leur propre légitimité. Elles deviennent moins vulnérables à la critique ;
- la coercition : une loi peut obliger toutes les organisations à adopter certaines politiques ou pratiques ;
- la professionnalisation : les "professionnels" composent un corps qui dépasse les frontières des organisations. Ils ont été socialisés de la même façon, partagent un corpus de savoirs et de savoir-faire, de réflexes et de convictions sur ce qu'il faut faire, sur la manière dont il convient de travailler, etc. Chaque fois qu'une organisation emploie un "professionnel" elle adopte l'ensemble des pratiques qui sont portées par son corps d'appartenance. On peut souligner par exemple les forces normalisatrices exercées par la professionnalisation des managers et des services fonctionnels des entreprises. Tous proviennent des mêmes écoles, ont suivi les mêmes cursus de formation, etc.

Plus l'environnement est institutionnalisé, plus les organisations sont incitées à incorporer les pratiques légitimes. Cela est un gage de survie à moyen terme.

"Considérons une étude hypothétique qui comparerait par exemple deux petits échantillons d'écoles sélectionnées en 1950. L'échantillon n° 1 est un échantillon d'écoles élémentaires organisées de façon routinière, et choisies au hasard dans le pays. L'échantillon n°2 est fait à partir d'écoles élémentaires structurellement expérimentales et identifiées par des observateurs et chercheurs avertis comme étant les plus efficaces dans leur fonction d'instruction et de socialisation.

Supposons maintenant que nous retournions voir ces écoles en 1980. Quel est l'échantillon qui montre le plus fort taux de survie ? Bien sûr c'est l'échantillon standard qui a survécu année après année sans être remis en cause et toujours soutenu. L'échantillon expérimental a dû subir de nombreuses vagues de conflits et de remises en question et, pour finir, leurs leaders ont quitté l'éducation, se sont retirés dans la recherche ou la création d'idéologies comme professeurs et critiques en sciences de l'éducation." (Meyer & al., 1981, in Meyer & Scott, 1992, p. 55, traduit par nous).

Le problème de la mise en conformité des pratiques organisationnelles avec les pratiques légitimes dictées par l'environnement, vient de ce que cette conformité est souvent en conflit

avec les critères d'efficience. Inversement, coordonner et contrôler une activité de façon à améliorer son efficience ne peut manquer d'aller contre une certaine conformité institutionnelle et se paie en sacrifiant de la légitimité et du soutien social. Par ailleurs, il arrive que les règles légitimes à suivre, provenant de différentes parts de l'environnement, soient contradictoires entre elles.

Le conflit entre règles institutionnelles et le conflit de ces règles avec la recherche de l'efficience créent ce que Meyer & Rowan (1977) appellent des "incohérences structurelles" qu'il s'agit de résoudre. Ils ont identifié trois moyens principaux :

- l'évitement de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation de façon à ne pas révéler qu'elle est "mal organisée" techniquement (même si elle est conforme institutionnellement) ;
- la logique de la confiance et de la bonne foi : on fait l'hypothèse que tout le monde travaille au mieux, que les tâches opérationnelles sont bien accomplies et on met sa confiance *a priori* dans l'organisation ;
- le "découplage" : aucun système formel ne vient coordonner ou contrôler le travail. Les systèmes formels doivent être conformes aux règles institutionnelles et ne peuvent dans le même temps servir un impératif d'efficience. Les activités sont coordonnées de façon informelle et leur efficacité repose sur la bonne entente entre les personnes. Il y a donc "découplage" entre le système formel, qui est conforme mais qui ne sert pas à coordonner les activités, et les activités qui sont coordonnées de façon informelle.

L'isomorphisme institutionnel viendrait donc expliquer pourquoi les activités de certaines organisations apparaissent comme peu contrôlées, peu évaluées et peu coordonnées.

Quand un faible contrôle est-il le plus prévisible ?

Cette question est pour nous importante car nous devons savoir quand les organisations artistiques risquent le plus d'être dans cette situation.

Le premier élément de réponse nous est donné par la théorie institutionnelle : un faible contrôle des activités est d'autant plus prévisible que l'environnement de l'organisation est hautement institutionnalisé, c'est-à-dire rempli de mythes, de mots d'ordre, de consignes sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire. A cet égard les organisations artistiques bénéficient d'un environnement spécifique avec la présence, extrêmement prégnante et déjà soulignée, de la

conception romantique de l'art et des artistes. Cette conception, et l'organisation symbolique afférente du secteur, font peser une importante pression normative sur les organisations artistiques. La dimension symbolique des structures étudiées devrait donc influencer largement sur le choix des modes de contrôle et sur le niveau de "couplage" atteint.

Une deuxième hypothèse peut être formulée : les comportements institutionnels sont fréquents dans le monde non-marchand. La proximité entre la théorie institutionnelle que nous venons d'évoquer et la théorie économique de la bureaucratie développée au chapitre 1 est en effet marquante. La voie sociologique et la voie économique arrivent par des chemins différents à des conclusions similaires : toutes les organisations ne sont pas organisées en fonction des impératifs de leurs activités et la recherche de l'efficacité n'est pas un objectif communément partagé. Le secteur non-marchand, qui est identifié par la théorie économique comme un monde où des comportements non efficaces peuvent se développer facilement, doit aussi être un lieu approprié de gestion de type symbolique plus qu'économique.

Nous nous rappelons aussi que le développement de comportements non efficaces était lié, selon la théorie économique du non-marchand, au relâchement des contrôles "amont" et "aval", et, en ce qui concerne les contrôles "amont", à un certain flou des objectifs.

Nous pouvons donc faire l'hypothèse que plus les objectifs sont flous, ambigus et peu mesurables, plus l'organisation a de chances de développer des comportements institutionnels et moins la coordination et le contrôle de ses activités seront élevés.

Cette référence à la nature des objectifs nous ramène finalement à des facteurs de contingence classiques. Les comportements institutionnels sont donc probables là où les conditions techniques ne sont pas réunies pour organiser une coordination serrée des activités, c'est-à-dire quand les objectifs sont ambigus, les outputs non mesurables, les fonctions de production inconnues et la variabilité des activités importante. Nous retrouvons ici les critères d'Hofstede (1981). Les contrôles non cybernétiques assureraient ainsi un "couplage" moins important, une coordination et un contrôle plus faibles, que les contrôles cybernétiques.

Dermer (1986) résume par la matrice suivante (tableau 3.17.) toutes les questions de la faisabilité technique des "contrôles serrés".

Tableau 3.17. : Les situations de contrôle possibles
(repris de Dermer & Lucas, 1986, p. 475)

Eléments à contrôler	Inputs	Processus	Outputs	Conséquences
Questions				
Les attentes peuvent-elles être spécifiées ?	O/N	O/N	O/N	O/N
La mesure est-elle possible ?	O/N	O/N	O/N	O/N
La cause des écarts peut-elle être trouvée ?	O/N	O/N	O/N	O/N
Une intervention est-elle possible ?	O/N	O/N	O/N	O/N

Chaque question posée sur chaque élément peut recevoir comme réponse "oui" ou "non", ce qui reflète le degré d'incertitude associé à chaque élément.

"En faisant l'hypothèse que toutes les cases sont indépendantes les unes des autres, il y a 256 variations possibles. (...) La situation idéale selon cette approche est quand toutes les cases contiennent un "oui" car alors l'information est parfaite. Le contrôle est ensuite fondé sur la capacité à spécifier les attentes, à enregistrer les événements, à comprendre les causes d'écarts et à intervenir selon l'analyse. La capacité à contrôler est réduite à la mesure de la quantité de "non" dans la matrice." (Dermer, 1986, p. 475, traduit et souligné par nous).

La recherche de situations où un faible niveau de "couplage" est probable peut aussi être abordée par le biais des avantages retirés de ce faible "couplage" (alors que jusqu'à présent nous avons cherché les contextes qui rendaient possibles ces faibles "couplages"). Ces contextes ne sont d'ailleurs pas forcément plus la cause que la conséquence de la faiblesse du contrôle. Le flou des objectifs, par exemple, peut en effet aussi bien être vu comme la conséquence d'une absence de contrôle que comme sa cause.

Weick (1976) a recensé sept avantages des "systèmes faiblement couplés" :

1. La persévérance est possible : l'organisation n'est pas tenue de répondre à tous les changements de son environnement.
2. La connaissance de l'environnement est plus grande : tout se passe comme si l'organisation avait une multitude de capteurs puisque ceux-ci ne sont pas coordonnés entre eux.
3. Il est possible de s'adapter localement sans faire bouger tout le système.
4. Le système, moins homogène, retient potentiellement un plus grand nombre d'innovations.
5. Une "maladie" reste localisée et n'envahit pas tout le système.
6. Les personnes sont plus autonomes et s'autodéterminent plus.

7. La coordination étant coûteuse, les systèmes "faiblement couplés" sont peu coûteux à faire fonctionner.

Les inconvénients sont ceux de l'absence d'unité et de coordination du système : difficile à harmoniser, lourd à faire changer totalement, etc.

On peut imaginer l'intérêt d'un système faiblement "couplé" dans le monde artistique : il est possible d'aller contre son temps et d'avoir tort contre la mode, ce qui est jugé nécessaire pour innover vraiment (avantage n° 1) ; il est possible de tester beaucoup de choses différentes (avantages n° 2 & 4) sans être trop handicapé par l'échec de certaines (avantage n° 5) ; enfin les créateurs ont accès à une forte autonomie (avantage n° 6) qui est, comme nous l'avons vu, l'une de leurs revendications majeures.

Toutes les hypothèses que nous avons pu faire sur les situations de faible "couplage" nous incitent à considérer que les organisations artistiques sont peut-être faiblement coordonnées et qu'elles le sont sans doute d'autant plus qu'elles occupent des positions d'avant-garde. Cette faible coordination des activités va de pair avec une forte activité de mise en conformité avec les règles et mythes institutionnalisés dans l'environnement de façon à gagner en légitimité ce qui est perdu en termes d'efficacité et d'efficience.

Synthèse

La théorie institutionnelle revient en fait à élargir les approches contingentes précédemment citées.

Comme l'explique Meyer (1980, p. 2, traduit par nous) :

"Non seulement, nous disons que les organisations sont créées par leurs environnements mais nous traitons aussi ces environnements de façon beaucoup plus complexe et variée qu'ils ne l'ont jamais été dans le passé. Nous pensons que les organisations sont autant -et, dans certains cas, plus- déterminées par leurs environnements sociaux et politiques que par les impératifs économiques et technologiques sur lesquels insistent les théories conventionnelles des organisations."

Cela signifie que la rationalité téléologique au sens de Weber (1971), qui est la recherche de la meilleure adaptation des moyens aux fins, n'est pas seule à l'oeuvre dans les organisations. Il faut aussi prendre en compte la rationalité axiologique qui est mise en conformité des moyens, non aux fins, mais aux valeurs. Les études empiriques, notamment des systèmes scolaires, sont là pour montrer qu'il est des mondes où la rationalité axiologique prime sur la

rationalité téléologique et qu'il faut envisager les modes de contrôle non seulement dans leur dimension technique mais aussi dans leur dimension institutionnelle.

Comme nous avons ouvert le champ du contrôle en considérant la totalité des influences et non seulement celles qui sont maîtrisables par le management, il faut ouvrir le champ des facteurs de contingence. On ne peut en effet se contenter de comprendre la présence de certains modes de contrôle plutôt que d'autres à la seule lumière de la rationalité téléologique qui prédit les mécanismes à l'oeuvre en fonction des caractéristiques techniques de l'activité. Il faut penser que des facteurs institutionnels ou politiques, et non seulement économiques ou technologiques, peuvent peser sur les modes d'influence à l'oeuvre.

"Si les valeurs de rationalité [téléologique] et d'efficacité n'expliquent pas totalement les fonctionnements organisationnels et si ceux-ci sont quand même explicables, il faut alors prendre en compte d'autres causes potentielles des structures organisationnelles, à savoir les préférences des individus qui sont dans l'organisation et les préférences des sociétés qui entourent les organisations. Les préférences individuelles bien sûr donnent naissance aux phénomènes politiques et au développement de relations de pouvoir ; l'intrusion des éléments sociaux crée des non-rationalités institutionnalisées." (Meyer, 1980, p. 15, traduit par nous).

Il n'en reste pas moins que ces idées et ces concepts sont récents et difficiles à utiliser dans un programme de recherche. La simple idée de "faible couplage" s'avère être un concept difficile à manier. Les chercheurs institutionnels reconnaissent d'ailleurs eux-mêmes le flou de leurs concepts.

"[Le modèle institutionnel] permet de rendre compte d'aspects bien particuliers des organisations, et en des termes qui varient substantiellement des termes conventionnels, mais il le permet de façon souvent vague et ambiguë." (Meyer & al., 1981, in Meyer & Scott, 1983, p. 61, traduit par nous).

Meyer & al. (1981) font la liste de tous les concepts qu'il faudrait améliorer. Scheid-Cook (1990) n'est pas convaincue de la différence entre les organisations "faiblement couplées" et les organisations "professionnalisées". Weick (1976), qui est sans doute l'auteur qui a fait le plus gros travail de précision conceptuelle, termine son article sur la nécessité d'aller beaucoup plus loin dans ce sens et sur les difficultés qu'il y a à observer des choses qui justement n'existent pas, ce qui est le cas quand on prend comme objet de recherche l'absence de coordination...

Aussi c'est avec beaucoup de modestie que l'on pourra tenter, nous aussi, de faire une place à ces idées dans notre travail.

CONCLUSION - Résumé du chapitre 3

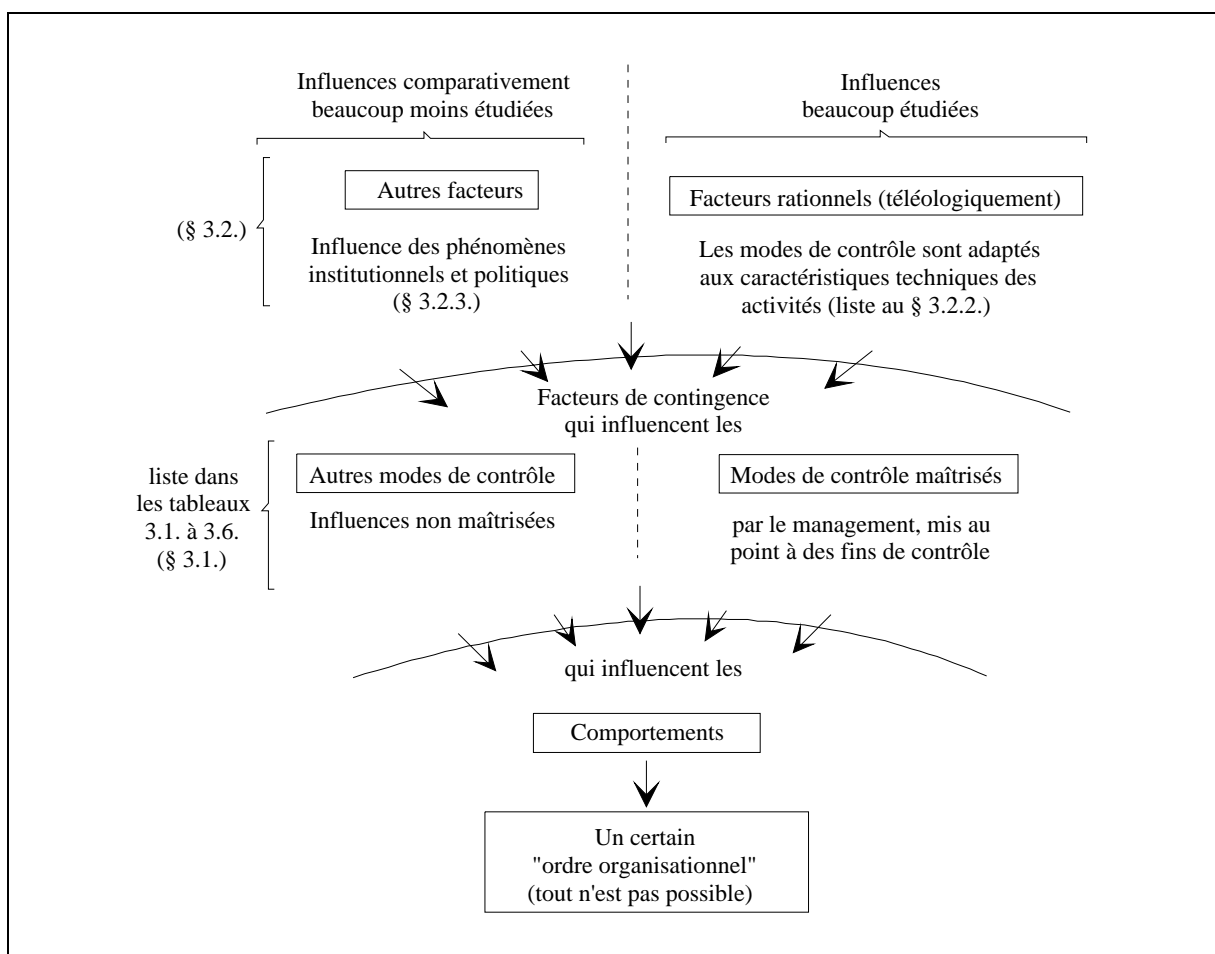
Le chapitre 3, consacré au contrôle et aux modes de contrôle, est marqué par une double ouverture de la problématique du contrôle organisationnel.

Dans la première partie, nous avons choisi une approche large du contrôle visant à ne pas nous limiter aux modes de contrôle mis au point par le management pour influencer intentionnellement les comportements. Cette option nous a semblé d'autant plus nécessaire que, selon les chapitres 1 et 2, les modes de contrôle fondés sur le modèle cybernétique classique semblent rencontrer de nombreuses difficultés dans le monde artistique.

Dans la deuxième partie, nous avons élargi le champ habituel des facteurs de contingence pris en compte pour décrire les différentes situations de contrôle.

La figure ci-dessous (figure 3.8.) schématise ce double élargissement.

Figure 3.8. : La double extension de la problématique du contrôle dans les organisations



On peut souligner au passage qu'étudier les facteurs de contingence des modes de contrôle revient à étudier ce qui influence des modes d'influence. On ne s'étonnera pas par conséquent de trouver au niveau des facteurs de contingence des éléments qui sont aussi des modes de contrôle comme la culture ou le jeu politique.

Au-delà de la précision de notre approche du contrôle, le chapitre 3 nous a également permis de commencer à identifier les modes de contrôle probables pour les organisations artistiques. Le tableau 3.16. (cf. "synthèse" du § 3.2.2.) résume ainsi les hypothèses de modes de contrôle que l'on peut faire à partir des approches contingentes classiques.

Nous avons ensuite vu qu'il était probable que les organisations artistiques, en particulier celles qui sont en position d'avant-garde, soient "faiblement couplées" et particulièrement sujettes aux influences institutionnelles.

CONCLUSION de la première partie

Tout au long de cette première partie nous n'avons cessé de préciser peu à peu les contours du problème que nous étudions.

Le chapitre 1 consacré à l'étude des caractéristiques des organisations artistiques nous a permis de faire le tri entre les caractéristiques qui sont au coeur de notre sujet, et qui découlent de la dimension artistique, et les caractéristiques qui ont une influence certaine sur quelques-unes des organisations que nous étudions, mais qui ne constituent pas l'objet de notre thèse (il s'agit des dimensions "service", non-marchande et publique). Par ailleurs, nous avons pu constater que le modèle classique du contrôle était susceptible de rencontrer dans le monde artistique de nombreuses difficultés.

Le chapitre 2 consacré à l'étude du travail artistique, de l'art et des artistes nous a permis d'entrer dans une compréhension en profondeur de cette dimension artistique, qui est, comme nous l'avons déterminé au chapitre 1, la dimension dont la présence en organisation est la raison même de notre thèse. Nous comprenons mieux la culture de ce secteur professionnel ainsi que les critères de jugement et les fonctionnements qui y sont légitimes. Par ailleurs, nous sommes en mesure de prendre nos distances à l'égard du caractère "magique" et de l'aura de la création artistique afin d'aborder, sans crainte de "tuer" l'art, la question des modes de contrôle dans ce monde particulier.

Le chapitre 3 consacré au contrôle et aux modes de contrôle nous a permis de délimiter le champ du contrôle dans les organisations par une analyse de ses différentes dimensions, et une revue que nous avons souhaitée la plus exhaustive possible des différents modes de contrôle. Il nous a fait accéder à une compréhension des éléments qui pèsent sur la présence d'un mode de contrôle plutôt que d'un autre dans les organisations que nous étudions.

Le rapprochement des caractéristiques des organisations artistiques apparues aux chapitres 1 et 2 et des facteurs de contingence des modes de contrôle étudiés au chapitre 3 nous a permis d'ouvrir des pistes quant aux modes de contrôle à l'oeuvre dans les organisations artistiques. Nous aurons à transformer ces pistes en hypothèses plus solidement étayées dans la deuxième

partie de cette thèse, notamment grâce à la confrontation avec les éléments de terrain collectés lors de notre travail empirique.