

Université de Paris I - Panthéon Sorbonne

**Y** InterGroupe de Recherche en Economie de la Culture  
L.E.S.-METIS

ADDEC

# Actes du colloque:

Approches  
comparatives  
en économie  
de la culture

29 - 30 mai 1995

**Avec le soutien**

du Département des Etudes et de la Prospective du Ministère de la Culture

**Eve CHIAPELLO**

*Groupe Hautes Etudes Commerciales (France) :*

**L'étude des modes de contrôle des  
organisations artistiques à travers trois  
secteurs**

Eve CHIAPELLO  
Groupe HEC  
78 350 Jouy-en-Josas, France

Colloque "Approches  
comparatives en économie  
de la culture", 29-30 Mai  
1995

ADDEC Association pour le développement  
et la diffusion de l'économie de la culture  
IGREC Intergroupe de recherches en  
économie de la culture (LES-METIS Paris I)

## L'ETUDE DES MODES DE CONTROLE DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES A TRAVERS TROIS SECTEURS

Nous définissons le contrôle dans ce travail 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. Le contrôle a pour résultat la réduction des degrés de liberté laissés aux personnes dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions. Le contrôle peut s'exercer selon un grand nombre de modalités (Chiapello, 1994). Il peut ainsi par exemple être impersonnel (exercé par de la mécanisation, des règles administratives...), personnel (exercé par un supérieur hiérarchique, une personne d'influence ou les membres du groupe d'appartenance) ou encore intériorisé et exercé par soi-même.

Le travail que nous présentons dans cette communication, et développé ailleurs (Chiapello, 1994), est parti d'une interrogation sur les modes de contrôle à l'oeuvre dans les organisations artistiques en essayant de considérer celles-ci par l'aspect qui en fait la spécificité, c'est-à-dire l'utilisation de travail artistique et le contact avec des artistes vivants<sup>1</sup>. L'intérêt pour un tel axe de recherche était aiguisé par l'antinomie apparente des idées d'art et de contrôle. L'art est-il ou peut-il être contrôlé?

Cette étude a allié une recherche théorique et des investigations empiriques dans trois secteurs d'activité différents: la production audiovisuelle, l'édition de littérature générale et les orchestres de musique classique ou baroque.

Nous présentons dans un premier temps les grandes réponses que nous avons apportées à la question des modes de contrôle des organisations artistiques et dans un second temps les éléments empiriques associés en expliquant les raisons d'une démarche comparative entre secteurs, et surtout entre secteurs si différents

<sup>1</sup> Nous avons en effet réduit le champ des organisations étudiées à celles utilisant le travail d'artistes vivants, que ceux-ci soient salariés permanents ou temporaires de l'organisation, ou qu'ils n'en soient que fournisseurs.

## I. Problématique et réponses apportées.

Nous avons décomposé la question des modes de contrôle des organisations artistiques en deux sous-questions dictées par notre identification du travail artistique comme la spécificité fondamentale de ces organisations:

- quels sont les modes de contrôle spécifiquement adaptés au travail artistique?
- ces modes de contrôle sont-ils également valables pour toutes les personnes concernées dans l'organisation, et non seulement pour les artistes, que ceux-ci d'ailleurs travaillent dedans ou au dehors de l'organisation?

Nous voyons successivement nos réponses à ces questions

### I.1. Le contrôle du travail artistique

Nous pouvons expliquer l'antinomie apparente des idées de contrôle et d'art par le fait que les théoriciens des organisations définissent habituellement le contrôle sous la forme d'un processus de type cybernétique dans lequel la comparaison d'un résultat à une norme préalablement définie déclenche des actions de correction destinées à faire en sorte que les prochains résultats soient conformes à la norme. Ce type de contrôle vise une conformité des réalisations à un standard, un objectif ou une norme; il a la caractéristique d'être orienté vers un but pré-établi et d'être exercé intentionnellement par les responsables des organisations. Or ce sont justement ces deux éléments (but pré-établi, et contrôle intentionnel du travail par autrui) que la plupart des artistes, et surtout ceux qui se réclament de l'avant-garde, ont du mal à accepter.

On peut démontrer par ailleurs que les caractéristiques du travail artistique rendent de toute façon difficile l'utilisation de ce type de contrôle (la définition de la norme en particulier est malaisée).

Le travail artistique semble donc être de nature à échapper largement à la volonté de maîtrise d'autrui, et en particulier des hommes d'entreprise. Néanmoins, nous avons pu mettre en évidence un certain nombre d'éléments susceptibles d'en favoriser l'accomplissement, y compris dans le cas *a priori* le plus problématique du projet d'avant-garde. Ces éléments peuvent être vus comme autant de modes de contrôle, c'est-à-dire comme autant de sources d'influence à même d'orienter les réalisations d'un travail.

Nous détaillons ci-dessous ce cas *a priori* le plus problématique pour le contrôle qu'est celui du travail innovant ou d'avant-garde, dont la vocation est d'accomplir quelque chose de totalement nouveau, en rupture, qui ne s'était jamais fait auparavant. Nous verrons ensuite comment cette logique se transforme pour un travail de facture plus classique ou à visée clairement marchande.

Nous pouvons ainsi identifier au moins quatre modes de contrôle favorisant l'émergence d'une oeuvre innovante :

- l'auto-contrôle,
- un contexte affectif et relationnel particulier ou contrôle par le don,
- un contexte symbolique également particulier,
- enfin, un contexte matériel de type organique.

### *1.1.1. L'auto-contrôle*

L'auto-contrôle est un contrôle exercé par l'artiste lui-même. Il suppose la compétence et la maîtrise des savoir-faire concernés mais il ne trouve à s'épanouir que si l'artiste est motivé pour faire progresser son travail. L'auto-contrôle est avant tout motivation. Celle-ci permet de persévérer, de reprendre et de corriger sans arrêt le travail mais elle permet également d'acquérir les compétences faisant éventuellement défaut. L'artiste motivé pourra surmonter une telle lacune, tandis qu'un artiste compétent mais non motivé aura du mal à produire.

Tous ceux qui se sont penchés sur les caractéristiques comportementales des grands créateurs de l'humanité ont ainsi souligné leur tempérament passionné et leur extraordinaire endurance au travail (Simonton, 1984, 1988). Dans la majeure partie des cas, les innovations notables se sont accompagnées chez leur "inventeur" d'une très grande capacité de travail, signe de motivation, et d'une importante production.

Les psychosociologues de la créativité montrent ensuite qu'il s'agit d'une motivation intrinsèque (Amabile, 1990), c'est-à-dire pour le travail lui-même, et non d'une motivation extrinsèque qui est, elle, dérivée des avantages variés en termes de notoriété ou d'aisance financière que peut procurer la reconnaissance du travail effectué. Si les artistes ne sont pas insensibles à ces "plaisirs terrestres", ce ne sont pas eux qui les motivent en premier lieu dans leur travail. Celui-ci est en soi motivant et source de satisfaction. L'artiste peut alors donner libre cours à ses recherches, s'aventurer par des chemins nouveaux et être libéré de la crainte d'échouer puisque sa satisfaction n'est pas liée au fait d'arriver (et de satisfaire des critères donnés par l'extérieur) mais bien plutôt au fait même d'avancer et d'exercer son art.

### *1.1.2 Le contrôle par le don et les relations interpersonnelles*

Le contrôle par le don est l'expression que nous avons choisie pour définir le contexte affectif et relationnel qui nous apparaît le plus à même de favoriser des réalisations innovantes. Ce contexte est le fruit des différentes relations interpersonnelles entretenues par l'artiste dans le cadre de son travail, qu'il s'agisse des relations avec les autres membres de l'équipe de création, en cas de travail collectif, ou avec des personnes externes à la réalisation elle-même mais dont l'influence critique est essentielle.

Ces relations sont fondées sur la confiance, confiance en la capacité de l'artiste à créer, confiance dans le fait que l'autre a confiance et qu'il est bien disposé à l'égard de l'artiste. Cette confiance s'enracine le plus souvent dans une relation qui dépasse le seul cadre de travail. Les personnes se connaissent autrement que sur le plan professionnel; elles peuvent être amies ou appartenir à la même famille; elles peuvent plus simplement aimer se parler ou partager des moments de loisirs. Elles ont appris à se connaître. Il s'agit d'une relation de personne à personne et non de rôle à rôle ou de fonction à fonction. La confiance s'est bâtie peu à peu sur l'évidence qu'elle n'était pas trahie.

Les metteurs en scène de théâtre ou de cinéma le savent: le temps passé à nouer de "bonnes relations" au sein de l'équipe n'est pas du temps perdu (Morley & Silver, 1977; Lapiere, 1984). Le climat de confiance est essentiel à la réalisation d'un travail dans lequel les personnes prennent des risques qui touchent à leur identité propre, car c'est bien lui-même que l'artiste risque dans son travail.

Ce climat permet de plus que s'épanouisse cet autre type de confiance qu'est la confiance en soi et que soient libérées les forces de la motivation intrinsèque autrement freinées par la peur d'échouer et le stress de la création (qui s'apparentent à ce qu'est par exemple l'angoisse de la page blanche pour l'écrivain).

Ce contexte d'assurance affective facilite le travail de l'artiste et permet aussi paradoxalement l'exercice d'une certaine critique sur ce travail. Celle-ci est essentielle au progrès de l'artiste qui la recherche d'ailleurs aussi longtemps qu'il la considère empathique. La critique empathique est en effet la plus à même d'enrichir le travail de l'artiste. Elle est donc dans la mesure où celui qui l'exerce se coule dans le projet d'un autre, et met sa propre intelligence, sa sensibilité, son expérience au service d'une réalisation qui n'est pas la sienne et qui ne sera jamais la sienne. Elle est d'autant mieux acceptée qu'elle exprime en même temps l'enthousiasme et l'amour pour le travail en cours, qu'elle est avant tout confiance dans la capacité créatrice du créateur<sup>2</sup>.

Les phénomènes que nous décrivons ici sont bien une forme de contrôle (Chiapello, 1994). Ce contrôle s'exerce selon trois modalités. Tout d'abord, le don génère la dette et celui qui donne contrôle celui qu'il endette. L'artiste qui trouve en un autre bien particulier un critique attentif et aimant lui sera attaché et fidèle. C'est ainsi qu'un éditeur peut fédérer des auteurs autour de lui ou un galériste s'attacher des plasticiens. En second lieu, le don permet à la critique d'exister et donc l'intervention d'autrui dans le processus de création. Enfin, le don crée des conditions de travail favorisant au premier chef les réalisations innovantes: on aide l'artiste à surmonter les

---

<sup>2</sup> "Dans sa recherche obstinée, seuls peuvent aider l'artiste ceux qui l'aiment et ceux-là aussi qui, aimant ou créant eux-mêmes, trouvent dans leur passion la mesure de toute passion, et savent alors juger." (Camus, 1970, p.138)

angoisses de la création et à se risquer lui-même; par ailleurs la rétention du jugement favorise l'expression d'éléments originaux qui n'auraient autrement pas trouvé à s'épanouir.

Selon ces trois mécanismes (endettement, possibilité d'exercice de la critique, création de conditions favorables) le don assure une certaine forme de contrôle sur la fidélité de l'artiste, sur la qualité de son travail et sur le fait même qu'il y ait une production.

### *1.1.3. L'impact du contexte symbolique*

Nous appelons contexte symbolique l'ensemble des valeurs auxquelles adhèrent l'artiste et son entourage de création ainsi que le sens qui est donné au travail effectué.

La littérature en gestion est riche en réflexions visant à montrer que les valeurs sont une source de contrôle car les personnes qui cherchent à agir en conformité avec celles-ci réduisent de fait l'éventail de leurs possibilités d'action.

Les artistes d'avant-garde sont particulièrement bien munis sur ce plan car ils adhèrent généralement à une conception de l'art mettant l'accent sur son autonomie et sa gratuité: l'art ne doit répondre à aucune demande et ne peut suivre qu'une logique interne, chaque création devant tout à la fois actualiser et dépasser la tradition; c'est aussi la doctrine de l'art pour l'art, l'art ne devant servir rien d'autre que lui-même.

Ces caractéristiques sont essentielles car on sait que la représentation que l'on se fait d'une tâche à réaliser est de nature à en orienter la réalisation. C'est ainsi qu'une représentation créative du travail artistique permet la production de créations plus innovantes que par exemple une représentation de type "problème" qui suggère une réponse plus classique utilisant des voies de résolution déjà largement éprouvées (Abric, 1984).

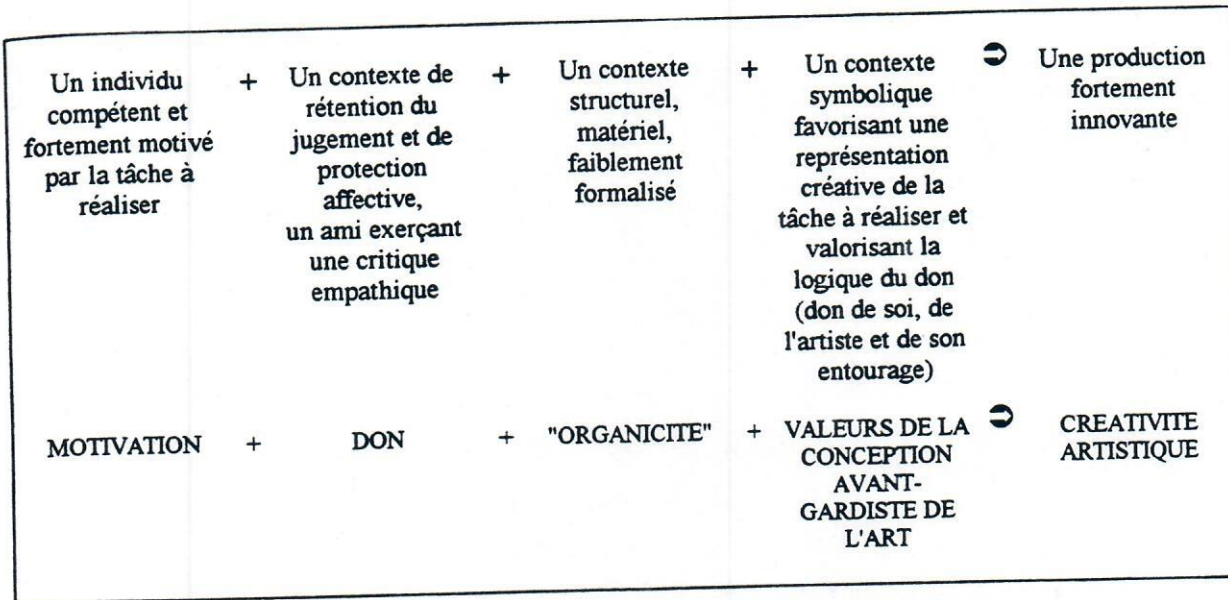
### *1.1.4. Le rôle du contexte matériel*

Comme le contexte symbolique facilite ou freine l'épanouissement créatif, il en est de même du contexte matériel. D'une manière générale, un environnement peu formalisé, dont les règles de fonctionnement ne sont pas stables, est adapté à la réalisation d'un travail créatif, qui en effet ne doit pas être normé *a priori* si on veut qu'il soit innovant.

Dans le cas de travaux artistiques collectifs, le mode de coordination principalement utilisé est l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982, 1990). Les personnes passent alors beaucoup de temps à se mettre d'accord et à chercher les modalités du travail ensemble. Ces dernières sont de plus régulièrement remises en cause. Cette dépense en discussions peut apparaître comme une perte de temps liée à une mauvaise organisation mais il s'agit en fait du prix à payer pour obtenir la souplesse de fonctionnement nécessaire à l'émergence d'innovations artistiques.

On admettra pour finir que les quatre modes de contrôle développés ci-dessus ont structurellement besoin les uns des autres pour exercer leur office d'aide à la créativité artistique<sup>3</sup>. Nous pouvons résumer la situation par l'équation suivante.

*Figure 1: Les modes de contrôle du travail artistique innovant*



En ce qui concerne les travaux artistiques à visée moins innovante, on peut montrer que les mêmes modes de contrôle sont à l'oeuvre mais de façon moins marquée. Notre hypothèse est en effet que tout affaiblissement de la logique de l'un quelconque de ces modes de contrôle est liée à une évolution des autres et est de nature à se répercuter sur les caractéristiques du travail artistique en le rendant moins innovant.

Il peut s'agir par exemple:

- d'une baisse des motivations intrinsèques au profit par exemple de motivations extrinsèques,
- d'un affaiblissement de la protection affective de l'artiste ou d'un exercice plus débridé de l'évaluation, d'une dépersonnalisation des relations de travail,
- d'une formalisation accrue des contrôles exercés ou des règles de fonctionnement à respecter,
- de l'adoption de représentations moins créatives du travail à réaliser, du développement des valeurs de calcul, ou du renforcement des attentes de retours immédiats.

Il s'agit maintenant de s'interroger sur la validité des quatre modes de contrôle ci-dessus identifiés pour les autres personnes que les artistes dans les organisations artistiques.

<sup>3</sup> Pour plus de détails, consulter Chiapello (1994)



## II.2. Le contrôle des organisations artistiques

Comme nous avons pris comme critère d'analyse pour le travail artistique son caractère plus ou moins innovant pour identifier la plus ou moins grande pertinence des quatre modes de contrôle identifiés, nous avons construit pour les organisations artistiques le concept de position culturelle qui peut être plus ou moins innovante.

L'origine de ce concept est à chercher chez Bourdieu (1977, 1992) dans son analyse des champs culturels où il distingue deux sous-champs:

- un sous-champ de la production restreinte qui fonctionne selon la logique de la rotation des avant-gardes, où les "nouveaux entrants" sont jeunes et se battent avec les armes de la créativité pour conquérir une position "classique" ou "consacrée" par laquelle ils peuvent espérer passer à la postérité et devenir très rentable économiquement sur le long terme.
- un sous-champ de la grande production qui fonctionne selon les règles de l'économie plus classique, où le profit maximal à court terme est recherché malgré une dénégation de façade.

A partir de cette analyse, nous pouvons identifier trois positions:

- la position innovante (nouvel entrant, valorisant la créativité),
- la position classique (ancien et institutionnalisé dans le champ, valorisant la qualité mais pas forcément la nouveauté),
- la position commerciale.

Certains arts comme le spectacle vivant de musique classique se prêtent mal à la position commerciale; par ailleurs des orchestres, du fait des subventions, peuvent survivre dans le champ durablement sans être ni très innovants, ni de très bonne qualité ou "consacrés". dans ce cas, nous avons:

- des positions innovantes,
- des positions "classiques",
- des positions de seconde zone.

D'une manière générale, nous avons cherché à ordonner les organisations étudiées sur un axe innovation opposant les structures d'avant-garde (côté innovation +) aux structures commerciales ou de seconde zone (côté innovation -) en passant par les positions classiques.

C'est selon cet axe innovation que nous avons formulé toutes nos hypothèses sur les modes de contrôle des organisations artistiques. Le tableau suivant les résume.

**Tableau 1: Schématisation des hypothèses de variation des modes de contrôle en fonction de la position culturelle**

MODES DE CONTRÔLE	POSITION CULTURELLE	
	Innovation + ←————→	Innovation -
Motivations (auto-contrôle)	Motivations pour le secteur artistique (intrinsèques)	←————→ Motivations extrinsèques (argent, pouvoir, reconnaissance...)
	Implication affective dans l'organisation  (= Diffusion à toute l'organisation de la logique de motivation de l'artiste)	←————→ Relation instrumentale par rapport à l'organisation  (= Différenciation des motivations dans l'organisation, entre celles des artistes et celles des autres)
Relations interpersonnelles (contrôle par le don)	Logique du don diffusée dans toute l'organisation	←————→ Logique du don cantonnée à la relation à l'artiste
	Convivialité Affectivité Personnalisation des relations	←————→ Formalisme Relations impersonnelles, uniquement professionnelles
Valeurs partagées (contexte symbolique)	Forte présence des valeurs de créativité dans la culture d'entreprise	←————→ Plus faible présence
	Adhésion de tous au projet artistique (	←————→ Disparité des adhésions selon les personnes
	Climat convivial et informel	←————→ Climat plus impersonnel et formel
Structure (contexte matériel)	Organique	←————→ Moins organique, plus bureaucratique
	Peu formalisée	←————→ Plus formalisée
	Organigrammes inexistantes ou mettant en scène la logique organique	←————→ Organigrammes existants, faciles à construire, reflétant une assez forte structuration des tâches
Hypothèse générale	Diffusion à toute l'organisation de la logique de contrôle du travail artistique	←————→ Différenciation des logiques

Nous avons ainsi fait l'hypothèse, largement étayée par nos éléments empiriques, que la logique de contrôle du travail artistique se diffusait dans toute l'organisation dans le cas des organisations en position innovante, tandis qu'elle se cantonnait à la "bulle artistique" dans le cadre des autres organisations.

Nous pouvons présenter maintenant la méthodologie utilisée ainsi que quelques exemples de confirmations empiriques de nos hypothèses.

## II. Les éléments empiriques

### II.1.Méthodologie utilisée

Comme nous l'avons signalé en introduction, nous avons enquêté dans trois secteurs: la production audiovisuelle dans une première phase, et l'édition de littérature générale ainsi que les orchestres de musique classique ou baroque dans une seconde phase. le tableau suivant résume certaines caractéristiques de ces trois secteurs.

*Tableau 2: Caractéristiques des secteurs d'activité concernés par les terrains d'enquête*

Secteur	Phase I	Phase II	
	Production audiovisuelle	Edition de littérature générale	Musique vivante, classique et baroque
Position du travail artistique	Travail collectif interne Recrutements temporaires	Travail externe souvent individuel	Travail interne collectif Groupe permanent
Création / Interprétation	Création	Création	Interprétation
Position culturelle des organisations étudiées <sup>4</sup>	"Avant-garde"	Les trois positions sont représentées : "avant-garde", "classique" et "commerciale"	"Avant-garde" et "classique"
Services / Produits	Produits	Produits	Services
Marchand / Non-marchand	Marchand	Marchand	Non-marchand surtout
Public / Privé	Privé	Privé	Public en partie

La première phase de recueil de données fut centrée sur une seule organisation : une société de production audiovisuelle que nous avons rebaptisée Alphimages dans ce travail. Nous y avons mené une enquête en profondeur à caractère exploratoire qui a accompagné les premières réflexions théoriques.

La question sous-jacente à ce travail était "le contrôle peut-il tuer l'art?", c'est-à-dire que nous avons pris au sérieux dans cette phase les réticences affichées des artistes à l'égard de l'idée de contrôle. Pour faire émerger empiriquement des éléments de réponse à cette question, il fut décidé que nous rechercherions une organisation artistique considérée comme très créative dans son domaine et souhaitant opérer une rationalisation économique de ses activités. Ce souhait de rationalisation, se traduisant notamment par l'implantation d'outils de contrôle de gestion, était interprété comme la volonté de renforcer le contrôle de ses activités. Une

<sup>4</sup> Typologie construite d'après les travaux de P. Bourdieu.

organisation remplissant ces deux conditions était supposée vivre de façon exacerbée la confrontation des principes de l'art et du contrôle. Une fois l'organisation trouvée, nous devions suivre et analyser la façon dont le changement s'opérait au sein de l'entreprise. Il s'agit donc d'une étude longitudinale, fondée sur des méthodes de recueil de données qualitatives, qui nous a permis d'observer les transformations d'une entreprise sur une année.

Ce sont les hasards des rencontres de l'époque qui nous ont amenée dans le secteur audiovisuel.

**La deuxième phase de recueil de données a concerné neuf organisations, quatre maisons d'édition de littérature générale et cinq orchestres classiques ou baroques.**

Comme pour la première étude, les méthodes de collecte sont restées qualitatives mais le nombre d'organisations étudiées nous a obligée à travailler de façon moins approfondie dans chacune des neuf organisations. Cet inconvénient quant à la profondeur de la compréhension de chaque structure, est néanmoins compensé par le fait que nous avons pu d'emblée centrer notre collecte sur certains points prépondérants, révélés par le premier terrain, et étayés par nos lectures théoriques parallèles.

Cette deuxième phase d'enquête a permis de diversifier notre expérience du secteur artistique en nous faisant comprendre des réalités organisationnelles variées.

Son statut est intermédiaire entre la pure exploration et le test de propositions théoriques, puisqu'il s'agissait d'étudier plusieurs organisations sous des angles de vue apparus importants lors de la première phase afin de tester la résistance de notre théorie naissante sur les modes de contrôle des organisations artistiques. C'est donc une étude ayant pour partie des ambitions de vérification d'hypothèses théoriques. Néanmoins, il est clair que cette deuxième phase d'enquête a au moins autant permis de faire évoluer les propositions théoriques initiales que d'engranger les premiers éléments de preuve.

L'un de ses apports les plus importants est le passage d'une réflexion unidimensionnelle, car appuyée sur un seul cas d'entreprise, à une réflexion capable de prendre en compte une grande variété de situations organisationnelles.

Le choix des secteurs d'activité concernés par cette deuxième phase a été délibéré, contrairement au cas du secteur audiovisuel. Il a reposé sur une volonté de diversification maximale des cas de figure représentés.

Cette diversification a permis de construire un ensemble théorique couvrant tout le champ des organisations artistiques, et non seulement de cas des sociétés de production audiovisuelle innovantes.

Par ailleurs, elle était le seul moyen disponible pour cerner de plus près l'objet central de notre thèse à savoir la présence de travail artistique dans ou à proximité de l'organisation. Les

organisations ont ainsi été choisies afin de n'être comparables que par leur dimension artistique et non par d'autres attributs comme par exemple leur caractère public ou non-marchand.

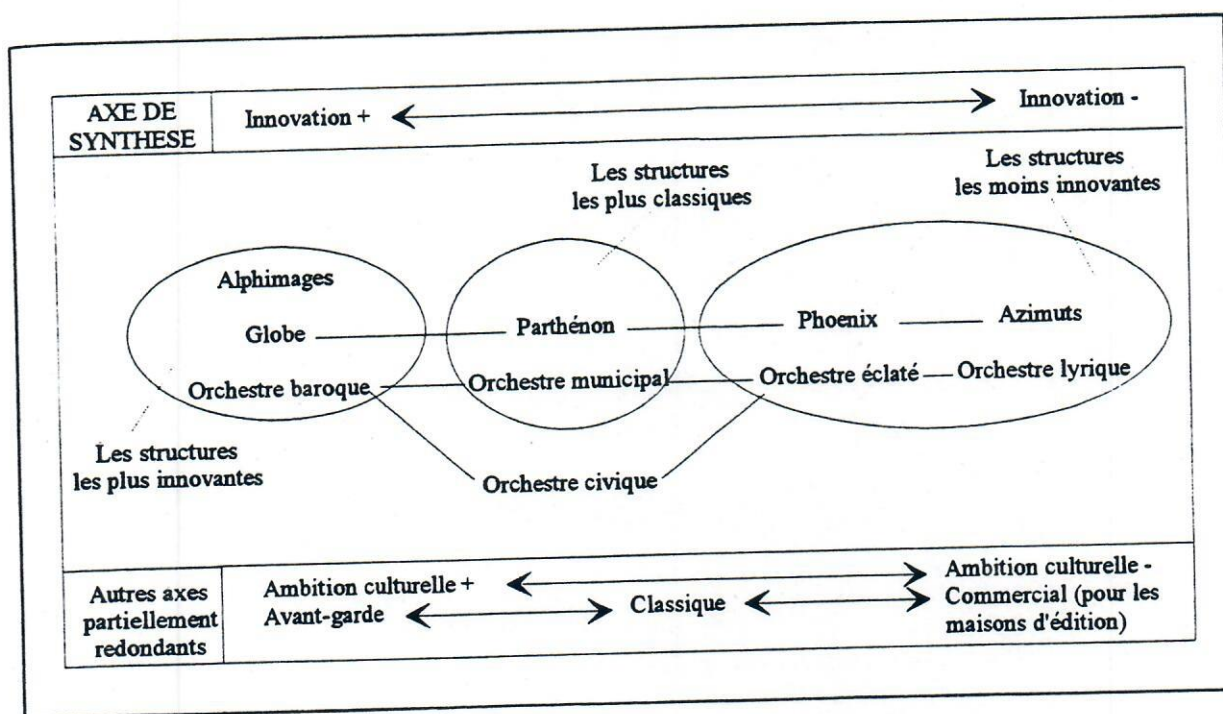
Le tableau suivant résume les caractéristiques des deux phases d'enquête.

*Tableau 3: Les deux phases d'enquête*

	Phase I	Phase II
Nombre d'organisations concernées	1 (La société Alphimages)	9 sur 2 secteurs d'activité
Objectif	Exploration et élaboration de propositions théoriques	Evolution des propositions théoriques initiales
Question(s) guidant la collecte	INTERROGATION LARGE <ul style="list-style-type: none"> <li>. Comment se passe la rationalisation d'une organisation qui est considérée comme très créative ?</li> <li>(le contrôle peut-il tuer la création ?)</li> <li>. Comment évoluent les modes de contrôle et l'organisation au cours de cette rationalisation ?</li> </ul>	INTERROGATIONS PLUS PRECISES <ul style="list-style-type: none"> <li>. Etude de certains modes de contrôle à l'oeuvre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les relations personnelles,</li> <li>- la motivation,</li> <li>- les valeurs partagées,</li> <li>- la structure,</li> <li>- les systèmes de contrôle de gestion.</li> </ul> </li> <li>. Les relations du directeur artistique et du directeur financier, les perceptions croisées de l'art et de la gestion.</li> </ul>
Méthodes de recueil utilisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entretiens individuels.</li> <li>. Observation directe.</li> <li>. Quelques documents internes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entretiens individuels en deux parties, dont une sous forme de questionnaire à questions fermées.</li> <li>. Quelques documents internes.</li> <li>. Etudes savantes et journalistiques sur les secteurs et organisations étudiés.</li> </ul>
Nombre de personnes interrogées par organisation	34 personnes dont 3 interrogées plusieurs fois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entre 2 et 3 pour les orchestres.</li> <li>. Entre 2 et 5 pour les maisons d'édition.</li> </ul>
Statut des personnes interrogées	Tous les permanents sans exception, de la standardiste au P.D.G., ainsi que les consultants impliqués.	Appartenant toujours à l'équipe de direction.
Temps passé dans chaque organisation	Une demi-journée par semaine pendant un an.	Entre 4 et 12 heures selon les cas.
Choix des secteurs d'activité	Hasard	Volontaire (diversification maximale)
Critères de choix des organisations	Une organisation considérée comme très créative qui veut rationaliser sa gestion et mettre en place un contrôle de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification des positions culturelles dans chaque secteur. Priorité aux organisations réputées.</li> <li>- Repérage aidé par des informateurs spécialisés.</li> <li>- Contact courrier préalable.</li> </ul>

La figure suivante positionne chaque organisation sur l'axe innovation<sup>5</sup>.

Figure 2: Les dix organisations étudiées sur l'axe innovation<sup>6</sup>



Nous présentons ci-dessous certains éléments empiriques venant étayer les hypothèses présentées dans le tableau 1.

## II.2. Les résultats empiriques

Nous ne développerons ici que le cas des maisons d'édition; le cas Alphimages et celui des orchestres sont résumés dans les tableaux 4 et 10.

<sup>5</sup> Les noms utilisés pour désigner les organisations sont tous des pseudonymes. Globe, Parthénon, Phoenix et Azimuts sont les noms des maisons d'édition.

<sup>6</sup> L'orchestre civique n'est pas une structure aussi innovante que l'orchestre baroque ce qui nous empêche de le mettre dans le groupe des plus innovants. Sa stratégie si originale de diffusion et son travail exemplaire de décentralisation nous empêchent par ailleurs de le voir comme une structure purement classique. Ces deux remarques expliquent son isolement relatif dans la figure présentée.

### 2.2.1. Le cas alphimages

**Tableau 4: Les modes de contrôle d'Alphimages, exemplaires de la position innovante**

Relations interpersonnelles (Contrôle par le don)	La logique du don est pertinente pour toutes les relations à l'intérieur de l'organisation. Elle trouve sa source dans l'attitude des deux patrons et la constitution historique de l'équipe de départ. Elle génère le dévouement et la fidélité du personnel dans l'adversité et agit comme un réducteur de stress en créant un cocon affectif de nature à protéger les personnes contre les côtés éprouvants du métier. Pour ceux qui la vivent le plus intensément, elle se traduit par une incapacité à faire la différence entre la vie professionnelle et la vie privée. Chacun vit ainsi quelque chose qui s'apparente à l'implication totale de l'artiste.
Motivations intrinsèques (Auto-contrôle)	Forte implication dans le projet culturel et fierté par rapport aux productions effectuées. Les motivations passent également par la relation aux deux patrons (ce projet est le leur) montrant le lien entre le contrôle par la motivation et celui par le don.
Valeurs partagées (Contexte symbolique)	Adhésion au projet artistique qui est lui-même cohérent avec les valeurs de l'avant-garde, lesquelles favorisent un mode de contrôle par le don. Importance des valeurs de don pour faire partie de la famille.
Structure organique (Contexte matériel)	Structure solaire. La seule autorité légitime est celle des deux patrons. Discussions tous azimuts et intense communication. Le sens de l'urgence permet la concrétisation malgré le flou des structures. La forme structurelle est cohérente avec la logique du don qui suppose un accès direct aux deux patrons.
Systèmes formels de contrôle de gestion (Contexte matériel)	Faiblement développés et non routinisés.

### 2.2.2. Les maisons d'édition

Le cas des maisons d'édition est celui que nous développerons le plus même si le format de cet article ne permet pas de donner tous les éléments disponibles ni de traiter de tous les modes de contrôle. Nous étudierons donc tout d'abord les motivations des personnes interrogées et leurs variations selon la position culturelle des organisations. Nous traiterons ensuite de la structure des maisons et de leur plus ou moins grand degré d'"organicité", mais uniquement à travers l'analyse des organigrammes. D'autres entrées dans la question du contexte matériel non présentées ici ont néanmoins confirmé les indications données par les organigrammes.

## La motivation

Une question posée à tout le monde demandait aux répondants de noter l'importance de divers critères de choix de l'activité professionnelle. Quatre niveaux d'importance étaient proposés :

- Très important                    codé 3
- Important                            codé 2
- Peu important                    codé 1
- Pas du tout important            codé 0

On peut regrouper les critères de choix proposés en quatre grandes catégories :

- les motivations "pour le secteur" : il s'agit de motivations pour le métier de l'édition lui-même,
- les motivations "pour le poste" : elles regroupent les caractéristiques des postes occupés en termes d'autonomie, de salaire, de responsabilité, ...
- les motivations "pour l'ambiance" : une seule motivation est donnée ici, celle qui tient à la plus ou moins grande convivialité au travail,
- les motivations "de circonstances" : nous regroupons dans cette catégorie les hasards de la vie, l'exploitation de relations sociales ou familiales et les opportunités saisies.

Les motivations "pour le secteur" sont le prototype des motivations intrinsèques et celles "pour le poste" des motivations extrinsèques.

Le tableau 5 donne les moyennes des réponses pour chaque critère de choix <sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Seuls treize questionnaires sur quatorze ont été traités car dans l'un des cas le répondant a estimé que la seule et unique chose qui avait compté dans son choix professionnel était le fait qu'il était le fils du fondateur. Nous avons donc écarté ce questionnaire atypique dans lequel un critère était à 3 et les 17 autres à 0 pour faire les moyennes sans pour autant l'oublier dans l'analyse globale.



**Tableau 5 : La motivation des personnes interrogées  
dans les maisons d'édition**

	Note moyenne entre 0 et 4	Classement des objectifs du plus important au moins important
<u>Les motivations "pour le secteur"</u>		
. Créativité du milieu	2,54	③
. Originalité du métier	2,31	⑤
. Admiration pour un éditeur	1,62	8
. Admiration pour un écrivain	1,31	10
. Amour de la lecture et de la littérature	2,62	②
. Participer à l'enrichissement culturel de la France	0,92	13
→ . Recherche de notoriété personnelle <sup>8</sup>	0,92	13
<u>Les motivations "pour l'ambiance"</u>		
. La convivialité du milieu	1,77	7
<u>Les motivations "pour le poste"</u>		
. Place dans la hiérarchie	1,15	11
. Degré d'autonomie	2,38	④
. Possibilité d'évolution de carrière	1,08	12
. Importance des responsabilités	1,85	⑥
. Intérêt pour la fonction <sup>9</sup>	2,85	①
. Salaire	0,85	14
→ . Recherche de notoriété personnelle	0,92	13
<u>Les motivations "de circonstances"</u>		
. Relations dans l'édition	0,62	15
. Tradition familiale <sup>10</sup>	0,85	14
. Opportunité	1,46	9
. Hasard	1,08	12

On remarque tout d'abord un certain équilibre entre les motivations pour le secteur et les motivations pour le poste, avec une petite prédominance des motivations pour le secteur. En effet, même si le premier facteur de motivation est le poste lui-même, au moins pour les cinq directeurs littéraires, il s'agit d'un poste propre au secteur. Les facteurs arrivant en deuxième et troisième positions appartiennent ensuite aux motivations pour le secteur avec un fort investissement sur le produit (amour de la lecture et de la littérature) et plus largement le plaisir d'être dans un monde proche de la création (créativité du milieu).

<sup>8</sup> Nous avons classé la recherche de notoriété à la fois dans les motivations pour le secteur et dans les motivations pour le poste, comme le soulignent les flèches placées en marge du tableau. En effet la recherche de visibilité n'est pas une motivation propre au secteur de l'édition, mais s'agissant d'industrie communicante le secteur en favorise la réalisation tout au moins pour les personnes des directions générales et des directions littéraires.

<sup>9</sup> Pour les directeurs littéraires, "l'intérêt pour la fonction" aurait pu tout aussi bien être classé dans les motivations pour le secteur.

<sup>10</sup> Le questionnaire écarté des calculs présentés enregistre une note égale à 3 sur cette rubrique et à 0 sur toutes les autres.

Ceci confirme nos hypothèses selon lesquelles l'appartenance au secteur de l'édition est en soi un fort facteur de motivation.

- "- *Moi je lis beaucoup d'abord; j'aime bien l'édition. J'ai fait le choix de l'édition...*
- *Parce que vous aimez le produit ?*
  - *J'aime le produit et j'aime l'environnement. J'avais d'autres propositions dans d'autres secteurs. Je suis venu là parce que ça m'amuse plus de travailler là-dessus qu'ailleurs. En plus, mon parcours... j'ai été dans la presse, ensuite dans la pub mais sur la partie commerciale. Donc je suis dans une suite logique (...). Il vaut mieux aimer le livre parce que c'est vrai que c'est beaucoup d'épicerie dans le quotidien et c'est vrai que ce n'est pas toujours marrant. Donc si vous n'aimez pas le produit, vous n'aurez pas de satisfaction particulière (...). Là c'est intellectuellement satisfaisant. J'ai rencontré des gens qui globalement ne sont pas trop idiots, qui ont des centres d'intérêt plutôt sympas, des gens plutôt ouverts. Ce n'est pas vraiment stressant du point de vue de la gestion. C'est vrai que ce n'est pas difficile." (responsable financier).*

Les motivations pour le secteur se doublent de motivations liées au poste comme le degré d'autonomie ou l'importance des responsabilités. Néanmoins les motivations les plus purement extrinsèques sont délaissées : place dans la hiérarchie, notoriété personnelle, salaire, possibilités d'évolution de carrière. La joie de travailler dans l'édition compte plus que ces éléments de motivation extrinsèque.

Il est intéressant maintenant d'observer les différences entre les maisons et de tenter de les relier aux positions culturelles. Rappelons ici que Globe est vue comme la maison la plus innovante, que Parthénon occupe une position consacrée de classique dans le sous-champ de la production restreinte et que Phoenix comme Azimuts sont en position commerciale. Le tableau 6 ci-dessous présente une analyse des motivations par maison <sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Pour le construire nous avons calculé des écarts maximum de moyennes entre maisons. L'écart moyen est de 1,03. Quand l'écart sur un facteur de motivation est supérieur à cette moyenne, nous jugeons qu'il est significatif et cherchons à l'interpréter grâce aux moyennes par maison que nous présentons dans ces cas-là seulement.

Tableau 6 : Les motivations selon les maisons

	Ecart maximal	AZIMUTS (Moyennes)	PHOENIX (Moyennes)	PARTHENON (Moyennes)	GLOBE (Moyennes)
<b>Motivations "pour le secteur"</b>					
Créativité du milieu	1				
Originalité du métier	0,67				
Admiration pour un éditeur	2,33	0,33	1,5	2,67	1,8
Admiration pour un écrivain	1,33	0,33	1,5	1,67	1,6
Amour de la lecture et de la littérature	0,47				
Participer à l'enrichissement culturel de la France	1,60	0,33	0	1	1,6
Recherche de notoriété personnelle	0,9				
<b>Motivations "pour l'ambiance"</b>					
La convivialité du milieu	1,3	2,33	2,5	1,67	1,2
<b>Motivations "pour le poste"</b>					
Place dans la hiérarchie	0,83				
Degré d'autonomie	0,47				
Possibilité d'évolution de carrière	0,83				
Importance des responsabilités	0,5				
Intérêt pour la fonction	0,33				
Salaire	1,27	1,67	1	0,67	0,4
Recherche de notoriété personnelle	0,9				
<b>Motivations "de circonstances"</b>					
Relations dans l'édition	1,67	0	1	1,67	0,2
Tradition familiale	0,33				
Opportunité	0,8				
Hasard	1,83	2,33	0,5	1	0,6
Ecart maximum moyen	1,03	3 questionnaires	2 questionnaires	3 questionnaires	4 questionnaires

La variation observée de la motivation "salaire" illustre nos hypothèses. Celui-ci compte plus à Azimuts que partout ailleurs et c'est chez Globe qu'il est le plus dévalorisé. Le rôle des motivations pour le secteur varie également en sens inverse de celui du salaire, conformément aux hypothèses. Les motivations pour le secteur sont ainsi fortes chez Globe et Parthénon, plus faibles chez Azimuts et dans une moindre mesure chez Phoenix.

La question des motivations de circonstances est intéressante dans ce contexte. Il apparaît que c'est chez Azimuts que les personnes interrogées doivent le plus leur position au hasard, alors que chez Parthénon, c'est une logique d'héritage et d'insertion dans les réseaux éditoriaux qui semble présider. Azimuts sélectionne comparativement plus son personnel sur des critères professionnels classiques. Cela est cohérent avec le rôle des motivations extrinsèques dans cette maison. Parthénon joue les effets de réseaux, ce qui est cohérent avec sa position consacrée. Les gens de Globe enfin ne sont pas là par hasard au sens où ils avaient tous une très forte motivation pour l'édition ; en revanche ils ne doivent pas leur position à leurs relations puisqu'ils sont en position de "nouvel entrant". La situation de Phoenix est intermédiaire entre celle de Globe (faible rôle du hasard) et celle de Parthénon (rôle du réseau).

Le tableau 7 ci-dessous permet d'affiner encore les portraits.

**Tableau 7: Les motivations les plus importantes  
selon les maisons**

	<b>AZIMUTS</b> (Moyenne des notes)	<b>PHOENIX</b> (Moyennes)	<b>PARTHENON</b> (Moyennes)	<b>GLOBE</b> (Moyennes)
Critère le plus important	Intérêt pour la fonction (3)	Intérêt pour la fonction (3)	Intérêt pour la fonction	Créativité du milieu (3)
Deuxième critère	Degré d'autonomie (2.67)	Amour lecture et littérature	Amour lecture et littérature	Amour lecture et littérature
Troisième critère	Créativité du milieu	Convivialité du milieu	Admiration pour un éditeur	Intérêt pour la fonction (2.8)
Quatrième critère	Amour lecture et littérature	Degré d'autonomie (2.5)	Originalité du métier (2.67)	Originalité du métier (2.4)
Cinquième critère	Hasard	Créativité du milieu	Créativité du milieu	Degré d'autonomie (2.2)
Sixième critère	Convivialité du milieu (2.33)	Originalité du métier (2)	Degré d'autonomie (2.33)	Note < 2

C'est chez Globe que l'on note l'adhésion la plus importante au projet artistique puisque c'est la seule maison où l'intérêt de la fonction est au deuxième rang des motivations. On est donc avant tout au service de la créativité et de la littérature avant d'être au service de sa fonction. Chez Parthénon, il y a équilibre entre la littérature et la fonction. Chez Phoenix la fonction prend le pas sur le secteur et chez Azimuts les motivations d'ordre culturel ne viennent qu'en troisième position. Nos quatre maisons sont donc ordonnées de gauche à droite, de la moins motivée par le secteur à la plus impliquée, même s'il faut reconnaître dans le même temps la remarquable coïncidence des critères de motivation d'une maison à l'autre.

En tant que nouvel entrant sur le marché, Globe se doit de valoriser plus la créativité qui est sa seule chance de se faire valoir par rapport aux autres maisons déjà chargées d'histoire. En particulier Parthénon, qui est aussi du côté le plus littéraire, n'a pas les mêmes exigences de valorisation de la créativité. Elle valorise tout autant la tradition dans laquelle elle s'inscrit en célébrant la mémoire des éditeurs qui l'ont faite (cf. classement du critère "admiration pour un éditeur"). Les motivations des personnes sont donc cohérentes avec les valeurs propres à la position culturelle de chaque entreprise.

L'analyse des motivations nous permet d'étayer nos hypothèses de variation. Plus l'organisation est en position innovante, plus les motivations intrinsèques pour le secteur jouent, et moins le rôle des motivations extrinsèques (salaire) est notable. Ces variations se font par ailleurs sur un fond de forte motivation générale pour le secteur qu'il faut attribuer à la dimension artistique de toutes les organisations quelles que soient leurs positions.

Etudions maintenant les structures des maisons et leurs variations. Nous commencerons par l'analyse des organigrammes avant de passer à un panorama plus large des dimensions structurelles.

### Les structures des maisons vues à travers leurs organigrammes

Les organigrammes expriment la rigidification par l'écrit (la formalisation) des découpages de fonctions et des relations hiérarchiques ; or ces trois éléments sont susceptibles d'être interrogés dans le cadre d'une recherche de l'innovation :

- la formalisation enlève de la flexibilité,
- les découpages de fonctions freinent la polyvalence, source également de flexibilité,
- la stratification et les attributions hiérarchiques sont sources de démotivation chez les "professionnels" que sont les éditeurs.

- Existe-t-il un organigramme ? (question posée une seule fois par maison) :

- . Oui, il est formalisé et diffusé largement ..... 2 fois (Azimuts et Globe)
- . Oui, il est formalisé mais reste confidentiel..... 0
- . Non, il n'a jamais été écrit mais cela ne pose pas de problème 0
- . Non, et parfois il y a de grosses ambiguïtés..... 2 fois (Phoenix et Parthénon)

Si pour Phoenix, nous n'avons pas pu creuser l'information puisque notre enquête se situait au niveau d'un département et non de la direction de l'entreprise, nous avons pu, pour les autres maisons, nous procurer les organigrammes quand ils existaient (Azimuts et Globe), et demander des explications sur son absence chez Parthénon. Nous reproduisons ci-après (figures 3 et 4) les structures formelles des organigrammes existants (en omettant le nom des personnes et en ne rendant pas compte de la totalité de la structure).

Figure 3 : Organigramme d'Azimuts (extrait)

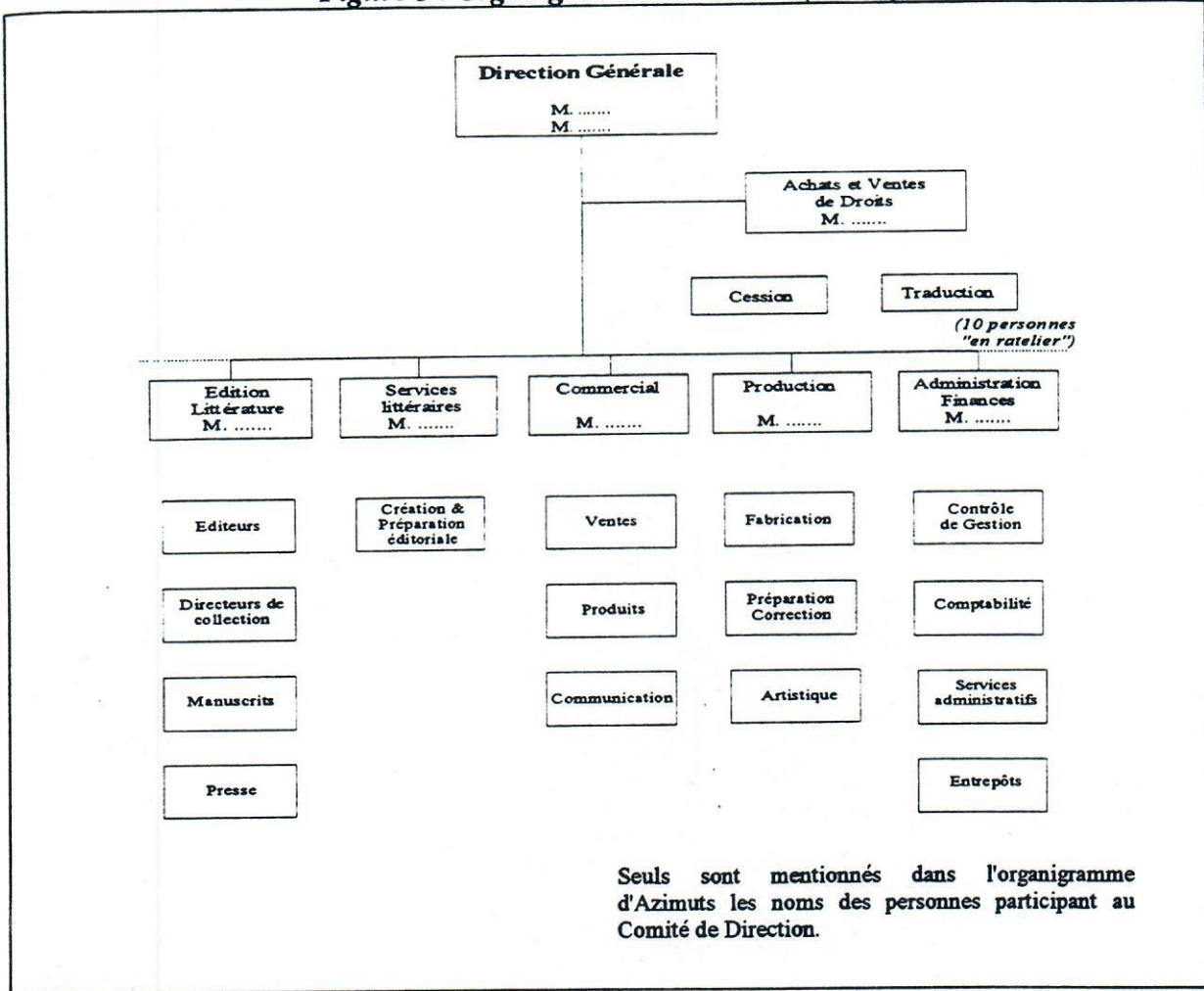
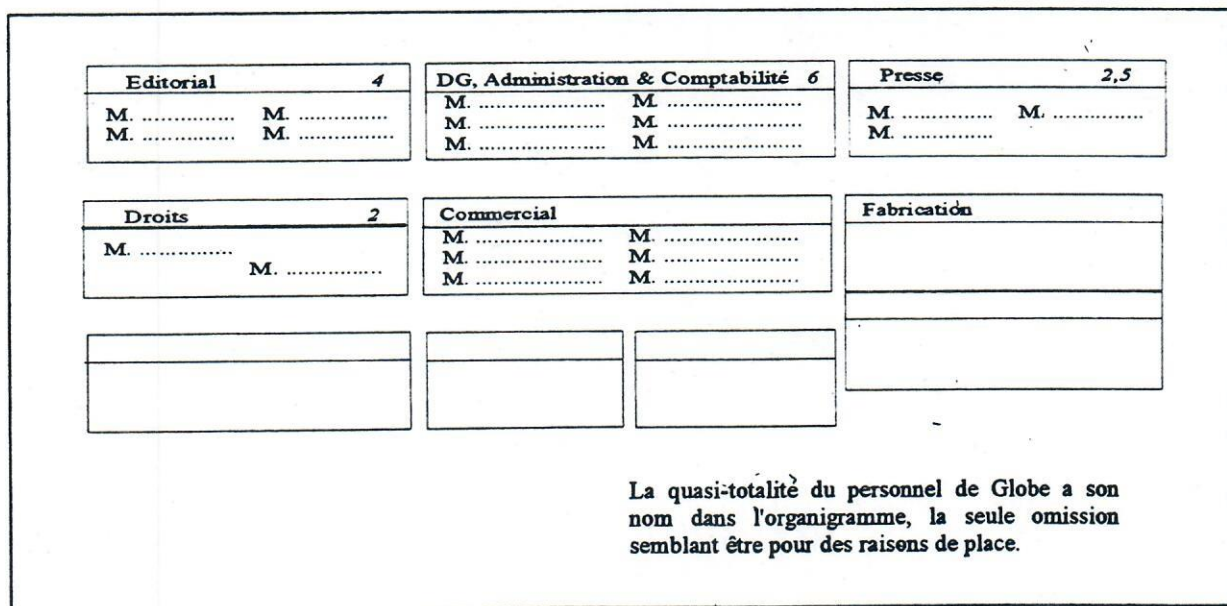


Figure 4 : Organigramme de Globe (extrait)



Les deux organigrammes présentés ci-dessus ont comme points communs :

- de ne mentionner aucun titre hiérarchique sauf au niveau de la direction générale.
- d'éviter (un peu pour Azimuts et totalement pour Globe) la formalisation de la dépendance hiérarchique. C'est ainsi que, chez Azimuts, au-delà du premier niveau au-dessous de la direction générale, les services sont un peu "en apesanteur" sous leur responsable hiérarchique. Chez Globe, une hiérarchie est suggérée par le positionnement en haut et au centre de la D.G. mais en fait il s'agit plus de l'identification de groupes de travail que d'un organigramme au sens classique du terme.

Ces deux points communs, ainsi que ce que nous savons de Parthénon, nous permettent de mettre en évidence l'écrasement très important de la hiérarchie dans les maisons d'édition ainsi qu'une façon de vivre les relations en entreprise sur un mode très informel.

Quelques citations étayent ce point :

- "- (...) Il n'y a pas de rivalités entre nous [éditeurs] (...).
- C'est dû à quoi cette ambiance à votre avis ?
- Pas de chef déjà ! Un patron et des éditeurs, de littérature, de science-fiction, de philo, tout ce qu'on veut mais pas ...
- De directeur littéraire ?
- Pas de sous-chef quoi. Il y a un patron (...) et puis c'est tout, et puis il y a les autres qui ont plus ou moins de "pouvoir" entre guillemets." (Parthénon, directeur littéraire).

*"La hiérarchie existe mais elle n'est pas omniprésente. Dans le quotidien des relations, il n'y a pas de, il n'y a pas de protocole si vous voulez ; il n'y a pas des employés qui doivent faire attention à dire bonjour à la direction quand ils croisent quelqu'un dans un couloir, ça n'existe pas." (Globe, directeur littéraire).*

L'analyse des organigrammes est cohérente avec les hypothèses que nous avons construites. Une fois sur deux les maisons n'en possèdent pas et lorsqu'elles en possèdent ceux-ci sont marqués par l'évitement de la relation hiérarchique et témoignent d'une certaine "organicité". Ces éléments sont communs à toutes les maisons indépendamment de leurs positions.

Le tableau suivant résume quant à lui les différences évoquées entre maisons et illustre nos hypothèses de variation. C'est chez Azimuts que l'idée d'organigramme est la plus développée tandis que Parthénon et Globe montrent combien elles sont mal à l'aise avec cet outil formel.

**Tableau 8 : Les différences caractéristiques d'organigrammes entre les maisons d'édition**

	<b>AZIMUTS</b>	<b>PARTHENON</b>	<b>GLOBE</b>
Existence d'un organigramme	Oui	Non	Oui
Formalisation de la hiérarchie	Un peu	Pas du tout	Pas du tout
Place des personnes dans l'organigramme	Uniquement mention des noms du Comité de Direction	----	Mention des noms de tout le personnel (qui ne s'explique pas seulement par la taille réduite de l'entreprise rendant possible cette mention)
Attitudes par rapport à l'existence d'un organigramme	Satisfaction (cf. citation ci-dessous)	Refus (cf. citation ci-dessous)	?

Attitude du P.D.G. d'Azimuts par rapport à l'organigramme :

*"De la même façon, j'ai institué (...) un organigramme qui tient la route, c'est-à-dire pas un organigramme avec un type à la tête et 250 personnes en râteau jusqu'à la base, ce que j'ai vu quand même... (...) Je pense qu'en tout cas, ça a le bénéfice de la clarté. (...) Tous ces éléments-là sont très, très bien structurés, à mon avis, c'est donc, à mon sens, bien organisé. Ça permet d'avoir, dans le même temps un système d'information qui tient la route, c'est-à-dire que (...) ce qui apparaît de façon verticale se retrouve véritablement calé dans le système de contrôle de gestion comme il est calé dans l'organigramme "* (Azimuts, P.D.G.).

Attitude du P.D.G. de Parthénon par rapport à l'organigramme :

*"Mon prédécesseur à un moment donné s'est dit : "il faut que je fasse un organigramme". Alors il a fait trois départements (...) Alors il a nommé trois chefs de département. Qu'est-ce qui s'est passé ? Les auteurs ne voyaient plus le P.D.G. et ils n'étaient pas contents. Ils ne le voyaient plus du tout puisqu'il y avait des chefs de département qui étaient responsables. (...) Or, ils avaient aussi besoin d'avoir en tête qu'ils pouvaient voir le P.D.G.. Par ailleurs, pour les éditeurs de la maison s'il s'agit de personnalités fortes, et il y en a, ... l'idée d'avoir à rendre des comptes à un "Primus inter pares", pas responsable... Parce que le P.D.G., même s'il vient du lot commun, lui est responsable ! Il assume, c'est sa responsabilité et puis, si ça marche mal, hop ! C'est son affaire ! Donc il a sa responsabilité et l'idée que la responsabilité du P.D.G. est totale et entière est complètement acceptée ici. Mais l'idée qu'il faille rendre des comptes à quelqu'un qui est directeur de département, qui a le même âge que vous, qui a*



*peut-être un peu plus d'expérience, peut-être un peu moins, parce que ça dépend, qui a aussi ses propres intérêts éditoriaux, parce qu'il est en même temps éditeur, et qui a donc aussi ses auteurs, etc. C'est quelque chose que les gens n'acceptent pas bien.*

*Après un an ou un an et demi d'expérience, mon prédécesseur a remis tout à plat et a fractionné par comité puis par décision (...). Bon alors, parmi les éditeurs de la maison, il y en a qui sont plus importants que d'autres, c'est pas dans les organigrammes, c'est dans la réalité du fonctionnement, c'est dans la réalité des rapports avec l'extérieur, ..." (Parthénon, P.D.G.).*

Le tableau suivant reprend les éléments développés ci-dessus sur les motivations et la structure vue à travers les organigrammes, et donne sous une forme résumée les autres informations collectées dans la recherche.

**Tableau 9: Les modes de contrôle des maisons d'édition.**

Les motivations	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rôle fondamental des motivations pour le secteur.</li> <li>· Faiblesse des motivations extrinsèques.</li> <li>· Fortes motivations pour le secteur chez Globe et Parthénon, plus faibles chez Azimuts et Phoenix.</li> <li>· (résultats cohérents avec les positions culturelles).</li> </ul>
La structure vue par les organigrammes	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pas d'organigramme ou organigrammes marqués par l'évitement de la relation hiérarchique et mettant en scène des structures organiques.</li> <li>· Azimuts : organigramme hiérarchique valorisé par la direction.</li> <li>· Globe : organigramme organique.</li> <li>· Parthénon : refus total de l'organisation et de la hiérarchie en dehors de la référence au patron.</li> <li>· (résultats cohérents avec les positions culturelles).</li> </ul>
Autres éléments sur la structure et les relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Grande importance des relations inter-individuelles et affectives ; faible formalisation générale, quelles que soient les positions.</li> </ul>
Les systèmes formels de contrôle de gestion	<p>Résultat cohérent avec les hypothèses de variation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Azimuts a le meilleur système et Parthénon le moins bon.</li> </ul> <p>Résultat discordant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Globe, qui est la structure la plus innovante, a un système de contrôle de gestion plutôt de bonne qualité (à relier plutôt à sa vulnérabilité économique de "nouvel entrant").</li> </ul>

### **2.2.3. Les orchestres**

Nous présentons ci-dessous le même tableau que le précédent mais cette fois-ci pour les orchestres.

**Tableau 10: Les modes de contrôle des orchestres.**

<p>Les motivations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Rôle fondamental des motivations pour le secteur.</li> <li>. Faiblesse des motivations extrinsèques.</li> <li>. Les administrateurs sont des mélomanes.</li> <li>. Résultats cohérents avec les hypothèses de variation :</li> <li>. Motivation des administrateurs par le projet artistique particulièrement forte dans les orchestres municipal, baroque et civique.</li> <li>. Rôle de l'admiration pour le chef à l'orchestre baroque.</li> <li>. Refus total des motivations extrinsèques à l'orchestre municipal.</li> </ul>
<p>Les organigrammes</p>	<p>Ils existent, mettent en scène la hiérarchie et ne posent pas de problèmes particuliers. Résultat à relier aux caractéristiques de l'art orchestral.</p>
<p>Autres éléments sur les structures et les relations interpersonnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Orchestres plus formels, moins conviviaux que les maisons d'édition. Relations interpersonnelles moins fortes.</li> <li>. Degré de formalisation néanmoins réduit, relations passionnelles à défaut d'être personnalisées.</li> <li>. Résultats cohérents avec les hypothèses de variation :</li> <li>. Orchestre baroque : adhocratie, faible formalisation, fort rôle des relations interpersonnelles, ambiance joueuse et bon enfant.</li> <li>. Autres orchestres : bureaucraties professionnelles ; l'orchestre le plus formalisé et hiérarchisé est l'orchestre éclaté.</li> <li>. Résultat discordant :</li> <li>. L'orchestre baroque est aussi très organisé et planifié.</li> </ul>
<p>Systèmes formels de contrôle de gestion</p>	<p>Résultat cohérent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Globalement peu sophistiqués et peu développés.</li> </ul> <p>Résultat discordant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Le meilleur système est celui de l'orchestre baroque.</li> </ul>

## CONCLUSION

Ainsi le matériel empirique dont nous disposons (résumé dans les tableaux 4, 9 et 10) illustre et étaye largement nos hypothèses. Les motivations pour le projet artistique, le rôle de la logique du don et l'utilisation de structures organiques sont d'autant plus importants que l'on est dans une position d'avant-garde.

Nous avons de plus besoin d'interpréter les différences observées entre les maisons d'édition et les orchestres. Reposant sur un art d'interprétation supposant routine, rigueur et soumission, les orchestres semblent moins concernés que les maisons d'édition par le refus du contrôle, de la hiérarchie et du formalisme qui est associé en première approche aux positions innovantes ; ils apparaissent en fait capables de supporter des structures beaucoup plus formalisées et hiérarchisées que les autres organisations étudiées. On peut montrer aussi que la logique du don y est atténuée, les relations chef-musiciens et chef-administrateur supposant la confiance mais non la relation personnalisée.

Par ailleurs, il semble qu'il faille prendre en compte un axe de vulnérabilité économique pour expliquer les différents degrés de sophistication technique des systèmes de contrôle de gestion. En effet la position culturelle explique mal le degré de développement technique des systèmes formels de contrôle de gestion dans la mesure où des organisations en position innovante ont montré qu'elles pouvaient également supporter des systèmes plus élaborés sur le plan technique que bien d'autres organisations de leur secteur. Le propre de la position d'avant-garde ne réside donc pas dans le degré de sophistication du système technique mais plutôt dans la personnalisation de l'utilisation de ses informations. Dans les cas de figure les plus innovants, la relation du représentant économique au représentant artistique est déterminante, alors que dans les organisations moins innovantes, le système technique nécessite une moindre médiation humaine du responsable économique, qui se trouve aussi de ce fait moins impliqué dans la vie de l'organisation<sup>12</sup>.

Ces résultats nous conduisent donc à intégrer d'autres facteurs de variation que la position culturelle pour analyser les modes de contrôle des organisations artistiques, alors que ce facteur avait été privilégié en première instance.

---

<sup>12</sup> Pour plus de détails, voir Chiapello (1994)

## BIBLIOGRAPHIE

**ABRIC Jean-Claude (1984)**

"La créativité des groupes", in Moscovici Ed., pp. 193-212

**AMABILE Teresa M. (1990)**

"Within you, without you : the social psychology of creativity, and beyond", in Runco & Albert Eds, pp. 61-91.

**BOURDIEU Pierre (1977)**

"La production de la croyance. Contribution à une économie des biens symboliques", in "Actes de la recherche en sciences sociales", n° 13, Fév. 1977, pp. 4-43.

**BOURDIEU Pierre (1992)**

"Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire", Paris : Editions du Seuil, collection Libre Examen, 481 p.

**CAMUS Albert (1970)**

"L'énigme", in "Essais", Livre "L'été", Paris : Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1992 p., pp. 123-138, texte écrit en 1950.

**CHIAPELLO Eve (1994)**

"Les modes de contrôle des organisations artistiques", thèse de doctorat "nouveau régime" en sciences de gestion, Paris: Université Paris IX Dauphine, 611 pages + 170 d'annexes.

**LAPIERRE Laurent (1984)**

"Le (la) metteur(e) en scène de théâtre : un(e) gestionnaire", Doctoral dissertation, University of Montreal, 1984, 498 p.

**MORLEY Eileen, SILVER Andrew (1977)**

"Dirigeants et metteurs en scène", in "Harvard - L'Expansion", Automne 1977, pp. 7-11.

**MOSCOVICI Serge Ed. (1984)**

"Psychologie sociale", Paris : PUF, collection "Psychologie sociale", 597 p.

**RUNCO Mark A., ALBERT Robert S. Eds (1990)**

"Theories of creativity", Newbury park, California : Sage publications, 276 p.

**SIMONTON Dean Keith (1984)**

"Genius, creativity and leadership. Historiometric inquiries", Cambridge, Mass. : Harvard university press, 231 p.

**SIMONTON Dean Keith (1988)**

"Scientific genius. A psychology of science", Cambridge, UK : Cambridge university press, 229 p.