

**1999 Chiapello E., in *Questions de contrôle*, Lionel Collins (Ed.), PUF, Paris, 1999, pp. 194-21.**

## ART, INNOVATION ET MANAGEMENT: QUAND LE TRAVAIL ARTISTIQUE INTERROGE LE CONTRÔLE

### Résumé:

La question du contrôle du travail artistique est, quoique traitant d'une situation extrême, au coeur des nouvelles réflexions en management, puisqu'il s'agit de s'interroger sur la maîtrise de ce qui se caractérise avant tout par son caractère innovant, imprévisible, non standardisable, et par son fonctionnement sur le mode du projet unique et irréversible.

Après avoir constaté que le contrôle au sens cybernétique était en situation d'échec face au travail artistique le plus innovant, l'auteur de l'article s'interroge sur l'existence de facteurs d'influence (ou modes de contrôle) susceptibles de favoriser l'émergence puis l'accomplissement d'une oeuvre innovante. Ces facteurs, combinés entre eux, sont de nature à influencer le travail réalisé dans le sens souhaité, sans certitude pour autant sur le résultat. Quatre modes de contrôle ont été identifiés: l'auto-contrôle ou la motivation intrinsèque, le contrôle par le don, des valeurs favorisant la créativité et le don, une structure organique.

L'auteur tire ensuite de cet exemple spécifique un certain nombre de conclusions. Une première série d'implications est destinée aux managers et vise à montrer les difficultés intrinsèques résidant dans la mise en oeuvre consciente des quatre modes de contrôle évoqués; cela est dû notamment à leur caractère peu maîtrisable et au fait qu'ils supposent paradoxalement chez ceux qui les mettent en oeuvre un certain abandon de la volonté de contrôle. Il est clair qu'ensuite une telle conception du contrôle ne pouvait conduire qu'à en interroger radicalement les fondements tel qu'il est pensé en gestion.

### L'auteur:

Eve Chiapello, diplômée HEC et Docteur en Sciences de Gestion, enseigne le contrôle de gestion depuis 1989 au sein du département comptabilité-contrôle de gestion du Groupe HEC. Ses centres d'intérêts sont les tableaux de bord de gestion, le management de l'innovation, le contrôle des organisations non-marchandes et l'histoire récente du management associée à son impact sur la vie des entreprises et la société française.

Les mondes de l'art et ceux de la gestion apparaissent bien différents. Leurs principes s'opposent. Les artistes craignent que la gestion tue toute créativité et les gestionnaires eux-mêmes ne sont pas sûrs de pouvoir vraiment servir des buts artistiques. Si leur capacité à suivre des budgets n'est pas mise en cause, il reste une incertitude radicale sur la pertinence d'une prise de décision qui serait fondée sur des impératifs économiques. Le tableau suivant décline les oppositions que chacun peut construire spontanément en ce qui concerne l'art d'une part, et la gestion d'autre part.

<b>L'ART</b>	<b>LA GESTION</b>
<b>Au niveau de l'activité (son organisation, ses caractéristiques, sa valeur)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le risque.</li> <li>- Changement et nouveauté.</li> <li>- Peu valable si facile à prévoir.</li> <li>- Création.</li> <li>- Pas d'évaluation absolue.</li> <li>- Difficile, voire impossible à mesurer.</li> <li>- L'argent n'est pas la bonne échelle de jugement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le calcul.</li> <li>- Routine et standardisation.</li> <li>- Intéressant si prévisible.</li> <li>- Répétition.</li> <li>- Evaluation possible.</li> <li>- Les choses n'existent que dans la mesure où elles sont mesurables.</li> <li>- Tout est exprimable en termes monétaires <i>in fine</i>.</li> </ul>
<b>Au niveau des "acteurs" de l'activité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les artistes sont :               <ul style="list-style-type: none"> <li>. sensibles,</li> <li>. intuitifs,</li> <li>. peu responsables.</li> </ul> </li> <li>- Ils sont comme des enfants.</li> <li>- La vie de bohème.</li> <li>- Imprévisible, peu digne de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les managers sont :               <ul style="list-style-type: none"> <li>. sensés,</li> <li>. rationnels,</li> <li>. conscients des réalités.</li> </ul> </li> <li>- Ce sont des adultes responsables.</li> <li>- Le conformisme bourgeois.</li> <li>- Ponctuel, tient ses engagements.</li> </ul>
<b>Au niveau de la valorisation sociale de l'activité</b>	
<p><u>Quand elle est positive pour les arts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intéressant, excitant.</li> <li>- Epanouissant, favorisant l'élévation de l'esprit.</li> <li>- Provoquant, questionnant.</li> </ul> <p><u>Quand elle est négative pour les arts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inutile.</li> <li>- Gaspillage.</li> <li>- Subversif, décadent, créateur d'anarchie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennuyeux, terne.</li> <li>- Aliénant, vide de sens.</li> <li>- Respectueux, au service des puissants.</li> <li>- Utile.</li> <li>- Au service de la croissance de l'économie.</li> <li>- Maintien de l'ordre.</li> </ul>

**Tableau 1: quelques oppositions classiques entre l'art et la gestion**

Pourtant, quiconque se tient au courant des évolutions du management ressent bien que quelque chose est en train de changer et que l'opposition fondatrice énoncée ci-dessus est de moins en moins vraie. La planification et la rationalité ne sont plus, à écouter les consultants et professeurs de gestion, les seuls moyens de parvenir au succès. Il faut, au contraire, "diriger par le chaos", innover en permanence, être flexible, intuitif, avoir un fort "quotient émotionnel". Les entreprises sont trop bureaucratiques, trop hiérarchiques, elles aliènent les personnels; ils faut qu'elles "apprennent à danser"... Tout se passe en fait comme si la gestion se mettait à reprendre à son compte des valeurs et attitudes qui étaient jusqu'ici le propre du monde artistique. Et cette mutation se fait en abandonnant les vieux habits attachés au mot de "gestion", car dorénavant il faut parler en France de "management". Ce mot qui désigna d'abord les tâches de direction, puis celles liées à l'animation d'équipes, voit en fait sans arrêt son périmètre s'étendre. Dans les écoles de commerce, tous les professeurs maintenant enseignent le management, et la gestion est devenue quelque chose d'étriqué et de ringard.

C'est à la lumière de cette évolution de fond des idées en gestion qu'il faut à notre avis considérer la question que nous traitons dans cet article: celle du contrôle du travail artistique. Car la notion de contrôle est au coeur du management: celui-ci n'est-il constitué comme discipline d'un ensemble de savoir, de moyens, de conseils et de techniques dont l'objectif est de permettre aux dirigeants de maîtriser, c'est-à-dire de contrôler, le fonctionnement et l'avenir de leurs organisations? La référence à la création artistique est quant à elle centrale dans la recherche aujourd'hui de méthodes permettant la créativité organisationnelle et l'innovation<sup>1</sup>. En abordant la question du contrôle du travail artistique nous ne faisons en fait que nous intéresser à la situation la plus extrême qu'un management de l'innovation pourrait avoir à traiter.

Si nous définissons le contrôle comme ce qui va permettre à des managers de s'assurer que des résultats souhaités se trouveront effectivement réalisés, nous verrons que le travail artistique apparaît comme le prototype du travail incontrôlable, surtout quand il s'agit d'en influencer la qualité, donc le résultat, et de dépasser le seul contrôle des moyens mis en oeuvre. Mais nous verrons aussi que, bien que difficile à contrôler, il n'échappe pas à toute influence. On peut donc chercher à déterminer les modes d'influence, ou modes de contrôle, susceptibles d'en favoriser l'accomplissement. C'est cette recherche que nous avons réalisée (Chiapello, 1994) en nous intéressant plus particulièrement au travail artistique le plus innovant, que nous qualifions aussi de travail d'avant-garde. Cet article rend compte des principaux résultats de cette recherche<sup>2</sup>, et nous voyons ensuite ce que peut apporter l'identification de ces facteurs susceptibles de favoriser la création artistique : quelles implications cela peut-il avoir pour des managers préoccupés d'innovation? Quelles questions fondamentales l'exemple du travail artistique pose-t-il à la théorie du contrôle, sachant que le management lui-même a transformé largement ses présupposés?

### ***1. Les difficultés du contrôle du travail artistique***

Les auteurs en gestion définissent habituellement le contrôle comme 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 (Tannenbaum, 1968 ; Hofstede, 1978, 1981). Le contrôle vise, selon

---

1 Nous définissons provisoirement l'innovation comme la conception et la mise sur le marché de nouveaux produits dont la caractéristique est d'être en rupture par rapport à ce qui pouvait se faire dans le domaine jusqu'alors. Un produit est selon nous d'autant plus innovant qu'il incorpore des procédés et des éléments jusqu'ici inconnus, qu'il répond à des concepts nouveaux.

2 Une annexe à cet article présente notre démarche empirique et le cadre plus large de ce travail.

cette définition, à assurer une conformité des réalisations à un standard, un objectif ou une norme.

Cette définition suppose d'une part que la norme ou l'objectif soient fixés préalablement à l'action, d'autre part qu'en cas d'écart à ce "devoir-être", on soit en mesure de prendre des actions correctives et donc que l'on connaisse le processus de production des résultats désirés (Ouchi, 1977 ; Merchant, 1982 ; Malleret, 1993)<sup>1</sup>.

Or ce sont justement ces deux conditions qui sont mal vérifiées dans le cas du travail artistique et tout particulièrement du travail de l'artiste d'avant-garde dont la vocation est de produire quelque chose de nouveau dans l'histoire de l'art concerné et d'original par rapport aux productions contemporaines. Si l'objectif est la réalisation d'une oeuvre unique et singulière -qui est par là-même nouvelle et hors du déjà-vu- , il est bien difficile de décrire plus précisément ce résultat désiré. Par définition, il est à advenir. L'artiste d'avant-garde cherche à produire quelque chose qui ne s'est jamais vu et qui ne peut être qu'incomparable. Si contrôle il y a, celui-ci ne doit pas viser la conformité mais la non-conformité maximale.

Par ailleurs, le processus de création artistique est le propre de l'artiste ; il est incorporé à sa personne et paraît de ce fait relativement opaque pour l'observateur extérieur, voire pour l'artiste lui-même. De plus, le processus est plutôt incertain : les oeuvres des artistes sont inégales et eux-mêmes ne sont jamais sûrs de mener à terme toutes celles qu'ils entreprennent. Ces deux raisons (indétermination du résultat à atteindre ; méconnaissance et incertitude du processus de production) nous conduisent donc rapidement à penser que le travail artistique est incontrôlable, tout au moins d'après le schéma cybernétique. Il semble être de nature à échapper largement à la volonté de maîtrise d'autrui, et en particulier des hommes d'entreprise<sup>2</sup>.

Pourtant, nous pouvons mettre en évidence un certain nombre d'éléments susceptibles de favoriser l'émergence puis l'accomplissement d'une oeuvre d'avant-garde, c'est-à-dire du cas *a priori* le plus problématique pour le contrôle. 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. La notion de mode de contrôle que nous utilisons ici nous permet en fait d'ouvrir quelque peu le modèle cybernétique du contrôle.

Nous définissons désormais le contrôle comme influence créatrice d'ordre, i.e. d'une certaine régularité. 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 a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes<sup>3</sup> dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions.

La figure suivante schématise notre définition du contrôle :

### ***Figure 1. : Le contrôle comme influence créatrice d'ordre***

Les comportements sont ainsi soumis à une multitude d'influences et de sources de contrôle qui interagissent d'ailleurs entre elles. La résultante de ces multiples influences aboutit à

1 Hofstede (1981) identifie quant à lui quatre conditions : les objectifs ne doivent pas être ambigus, les outputs doivent être mesurables, les effets des interventions connus et l'activité répétitive. Dermer & Lucas (1986) en identifient également quatre très proches de celles d'Hofstede (1981).

2 Il peut s'agir par exemple des éditeurs en ce qui concerne les écrivains, des galeristes en ce qui concerne les plasticiens, des producteurs en ce qui concerne les cinéastes ou les metteurs en scène de théâtre.

3 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.

certain types de comportements, lesquels débouchent pour l'organisation sur certains types de résultats ou d'outputs. Ceci signifie que, compte tenu de l'ensemble des influences pesant sur le travail organisationnel, tout n'est pas également possible. C'est cette idée simple qu'exprime le schéma ci-dessus. Celui-ci met également en évidence que nous prenons en compte dans notre approche non seulement les moyens de contrôle spécifiquement mis au point par le management pour s'assurer une certaine maîtrise de l'organisation- c'est ceux-ci dont nous avons jusqu'ici vu les limites pour le travail artistique-, mais aussi les autres types d'influences plus difficilement maîtrisables par les managers, comme par exemple la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle des personnes. Cette nouvelle définition du contrôle se rapproche en fait beaucoup de celle adoptée par Hopwood (1974). Celui-ci fait en effet 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) parle du contrôle pour désigner la résultante globale et des contrôles au sujet des diverses sources d'influence. Pour faire le parallèle avec l'approche d'Hopwood (1974), nous parlons de contrôle pour la résultante de l'ensemble des influences à l'oeuvre, et de modes de contrôle pour définir les facteurs d'influence particuliers. En ce qui concerne le travail artistique, nous avons pu identifier au moins quatre modes de contrôle (Chiapello, 1994) favorisant l'émergence d'une oeuvre innovante.

## **2. Quatre modes de contrôle pour le travail artistique le plus innovant**

Nous allons décrire maintenant chacun des quatre modes identifiés:

- l'auto-contrôle,
- un contexte affectif et relationnel spécifique que nous avons baptisé "contrôle par le don",
- un contexte symbolique également particulier de nature à favoriser l'auto-contrôle, la recherche de créativité et les phénomènes de contrôle par le don,
- enfin, un contexte matériel de type organique.

Nous verrons ensuite que ces quatre modes sont profondément interdépendants et qu'il est délicat d'affaiblir l'un sans réduire la probabilité d'obtenir une oeuvre fortement innovante.

### **2.1. L'auto-contrôle et les motivations intrinsèques**

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 (Amabile, 1990). L'artiste motivé pourra surmonter des lacunes, 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. C'est l'exercice même de cette activité pour laquelle ils ont du goût qui les gratifie. Un certain nombre d'expériences ont même montré que les artistes chez lesquels on cherchait à exacerber les motivations extrinsèques, par exemple par un système de sanctions-récompenses, avaient tendance à se montrer moins créatifs que de coutume (Amabile, 1990). Mettre l'accent sur les sources externes de gratification se traduit en effet, soit par le fait que l'artiste cherche à plaire et ne laisse pas alors libre cours à sa recherche, ce qui le cantonne dans des contrées largement explorées, soit par l'accentuation de la crainte d'échouer qui est source de paralysie.

L'artiste créatif est donc d'abord un artiste motivé par l'exercice de son travail. La satisfaction retirée de celui-ci l'incite à ne pas rechercher d'autres sources de gratification dans la rencontre de critères de réussite qui lui seraient proposés par autrui. Dès lors, il peut 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 mais bien plutôt au fait même d'avancer.

## ***2.2. 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 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 concernées ne se connaissent pas seulement 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 loisir. 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 de confiance donne une détente dans le travail et permet à chacun de vivre positivement ces moments : confiance donnée à l'artiste dans le fait qu'il peut donner le meilleur de lui-même et trouver des choses intéressantes malgré les douleurs de la recherche, confiance rendue de l'artiste dans le fait que l'autre saura l'attendre et l'aider car il croit en sa capacité de créer. La confiance est réciproque et partagée. Elle 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, par exemple, à l'"angoisse de la page blanche" pour l'écrivain).

Cette ambiance est empreinte d'*agapè* (Boltanski, 1990), définie comme amour désintéressé ou amour-don, sur le modèle de l'amour du Dieu judéo-chrétien pour les hommes. Ce contexte de travail se caractérise en effet par une suspension provisoire de l'évaluation et du jugement

au profit du travail. L'évaluation enferme, elle réduit la personne à la façon dont on la qualifie et elle décourage si elle est négative ; or il faut ouvrir les possibles et encourager. Dans les contextes de création, il est préférable que le jugement ne s'exprime que de façon atténuée et positive comme signe que l'artiste peut encore mieux faire et trouver d'autres choses. Cette suspension du jugement nous renvoie bien à *agapè* qui est, au contraire de l'évaluation, acceptation de l'autre dans sa totalité sans prise en considération de sa qualité. L'*agapè* est affirmation que l'homme dépasse toute évaluation. Elle permet en cela les dépassements de soi.

Ce contexte d'assurance affective facilite le travail de l'artiste et permet aussi paradoxalement l'exercice d'une certaine critique sur ce travail. Cette dernière est essentielle au progrès de l'artiste qui la recherche d'ailleurs aussi longtemps qu'il l'estime 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.

*"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)*

Les phénomènes que nous décrivons ici sont une forme de contrôle (Chiapello, 1994). En effet, ce contrôle s'exerce selon trois modalités.

Tout d'abord, le don génère la dette, celui qui reçoit le don se sentant de fait plus ou moins tenu de rendre. Dès lors, 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 galeriste s'attacher des plasticiens. Le contre-don prend ici la forme d'une fidélité.

En second lieu, le don permet à la critique d'exister et donc autorise l'intervention d'autrui dans le processus de création. C'est parce que la critique est empathique, c'est-à-dire au service du projet de l'artiste - en cela elle est donc - qu'elle est acceptée et qu'elle peut donc exercer son office et permettre à l'artiste de progresser.

Enfin, le don crée des conditions de travail favorisant au premier chef les réalisations innovantes : le contexte de réassurance affective créé par le don aide l'artiste à surmonter les 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 l'existence même d'une production.

### **2.3. Un contexte symbolique célébrant l'innovation constante, la gratuité et le travail comme vocation**

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<sup>1</sup>. Le contrôle qui s'exerce par ce biais ne suppose d'ailleurs pas forcément la conscience des individus. Il s'agit largement d'un processus inconscient qui favorise certaines actions plutôt que d'autres suite à une appropriation de modes de pensée à travers divers processus de socialisation.

Les artistes d'avant-garde sont particulièrement concernés par ce type de contrôle car ils adhèrent tous plus ou moins au même corpus de valeurs, qui est 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 répondre qu'à une exigence intrinsèque, 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. Cette conception de l'art, que nous appelons romantique, va exercer de fait un contrôle assez fort sur le travail réalisé.

On sait en effet 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<sup>2</sup> (Abric,1984).

Un autre élément à souligner est la valorisation par les artistes et leur entourage des valeurs de don. L'artiste qui vit son travail comme une vocation à accomplir, comme une activité à laquelle il doit se donner tout entier est probablement plus motivé intrinsèquement. La conception que l'on a de son travail est ainsi très liée au type de motivation que l'on peut connaître. De même, si la gratuité, la fidélité et l'amitié sont des valeurs centrales pour l'artiste et son entourage, le contrôle par le don peut s'épanouir plus facilement.

Le contenu du contexte symbolique est ainsi de nature à faciliter ou à empêcher l'exercice des deux premiers modes de contrôle évoqués (auto-contrôle et contrôle par le don). Par ailleurs, en modelant la représentation du travail à réaliser, il influe directement sur les résultats de celui-ci.

---

1 Max Weber pensait même que la rationalité par rapport aux valeurs (la rationalité axiologique) est la forme de comportement la plus efficace quant à la création d'un comportement méthodique et à l'orientation de l'ensemble d'un mode de vie. Ainsi, selon Weber, la rationalité axiologique crée plus facilement des régularités que la rationalité téléologique - ou rationalité par rapport aux fins (Kalberg, 1980). Nous pensons bien sûr à des valeurs différentes de celles valorisant l'intérêt particulier ou la recherche systématique des moyens les plus adaptés pour servir des fins données, sans qu'il y ait de jugement, autre que celui de l'efficacité, porté sur ces moyens. Ces cas de figures reviendraient en effet à considérer que la rationalité téléologique est une forme de rationalité axiologique.

2 Nous faisons ici référence à des travaux de psychologie sociale testant les réponses données par deux groupes distincts devant réaliser la même tâche mais n'ayant pas reçu les mêmes informations au départ. A l'un des groupes, il était suggéré que pour réaliser la tâche demandée il fallait faire preuve de créativité (représentation créative), tandis qu'était affirmé devant l'autre groupe qu'un peu de rigueur et une bonne analyse du problème permettait de le résoudre (représentation de type "problème"). Les résultats du travail des deux groupes étaient ensuite notés sur leur créativité par un panel de juges.



#### 2.4. Un contexte matériel organique et très peu formalisé

Comme le contexte symbolique, le contexte matériel peut faciliter ou freiner l'épanouissement créatif. D'une manière générale, un environnement peu formalisé et dont les règles de fonctionnement ne sont pas stables, est adapté à la réalisation d'un travail créatif. Ce dernier, 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 collectif. 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. Il s'agit en fait du prix à payer pour obtenir la souplesse de fonctionnement nécessaire à l'émergence d'innovations artistiques.

Les quatre modes de contrôle que nous venons de décrire permettent tous de favoriser un exercice créatif de l'art. Si nous les avons évoqués séparément, il faut aussi en souligner le caractère interdépendant.

#### 2.5. L'interdépendance des quatre modes de contrôle du travail artistique innovant

Nous avons déjà vu que le contrôle par le don permettait à l'artiste de donner libre cours à ses motivations intrinsèques grâce à la réduction du stress de la création. Par ailleurs nous avons souligné combien il était important que les contextes symbolique et matériel permettent l'épanouissement tant de l'auto-contrôle que du contrôle par le don.

Plus largement il faut comprendre que les quatre modes de contrôle évoqués sont complètement interdépendants.

Le contrôle par le don est particulièrement adapté au cas d'individus hautement motivés, capables et désireux de s'auto-contrôler. Les travaux menés par Evered & Selman (1989), autour de l'idée de *coaching*<sup>1</sup> (relation d'entraîneur à entraîné telle que peuvent la vivre les sportifs de haut niveau) sont intéressants dans cette perspective car ils éclairent certains aspects de ce que nous appelons le contrôle par le don: selon ces deux auteurs les sportifs n'attendent pas de leur entraîneur la motivation mais la lui amènent *a priori*. S'il est de la responsabilité du *coach* de s'appuyer sur cette motivation et d'éviter de la décourager, il n'est pas censé en revanche en être la source.

De même, on peut penser que les mauvais résultats enregistrés avec les formes de *leadership* de type "laissez faire" (Lewin, Lippitt & White, 1939), dans lesquels le *leader* ne dirige pas mais se met au service du groupe, comme la figure du contrôle par le don suggère qu'on se mette au service de l'artiste, sont liés au fait que les expériences ne sont pas menées avec des personnes *a priori* motivées et compétentes pour la tâche à accomplir. Les recherches de Lewin et de ses collaborateurs portaient en effet sur des groupes d'enfants américains fréquentant des clubs de loisir. Nous faisons l'hypothèse que le *leadership* de type "laissez-

---

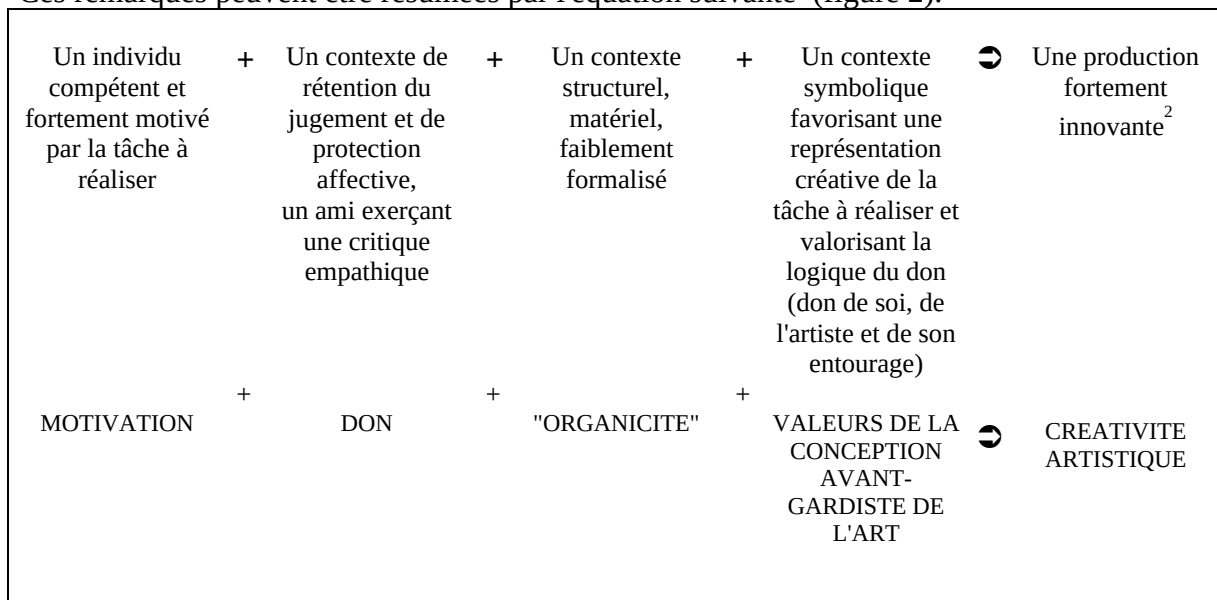
1 Soulignons que le terme de *coaching* est aujourd'hui largement utilisé mais dans les sens les plus divers, qu'il s'agisse de faire du conseil en carrière, de déterminer des besoins de formation individuels dans le cadre de programmes de développement personnel, de permettre la reconversion de personnes licenciées ou d'avoir seulement une attitude encourageante à l'égard de son personnel... L'intérêt du travail d'Evered & Selman (1989) est, à la différence de tous ces usages d'un nouveau mot à la mode, d'avoir cherché à comprendre la relation d'entraîneur à entraîné dans le sport de haut niveau, c'est-à-dire d'être remonté au lieu de construction du rôle du *coach*.

faire" se serait avéré le plus efficace avec des personnes très compétentes et motivées pour les tâches demandées.

On imagine par ailleurs aisément qu'un monde où, par exemple, les évaluations formelles sont très présentes et connectées à un système de sanctions-récompenses, est de nature à développer le comportement calculateur des personnes, les rendant moins capables de faire preuve de gratuité. Dans ce cas, la formalisation du contexte matériel tend à réduire les comportements de don, auxquels nous rattachons l'idée de gratuité. Il faut en effet un certain sens de la gratuité et accepter de n'avoir que des retours différés, différents et incertains (Godbout, 1992), pour se donner à son travail indépendamment des reconnaissances attendues ou pour se mettre à l'écoute des projets d'autrui afin de les aider sans chercher à les récupérer ; avec le contrôle par le don, il faut se mettre ainsi au service de l'artiste et ne pas chercher à mettre l'artiste à son propre service, le paradoxe étant que l'on remplit d'autant mieux sa mission que l'on abandonne toute volonté de contrôle.

Ainsi les quatre modes de contrôle développés ci-dessus ont structurellement besoin les uns des autres pour favoriser la créativité artistique.

Ces remarques peuvent être résumées par l'équation suivante<sup>1</sup> (figure 2).



**Figure 2. : L'interdépendance des quatre modes de contrôle du travail artistique le plus innovant**

Notre hypothèse (Chiapello, 1994) est que tout affaiblissement de la logique de l'un quelconque de ces modes de contrôle est lié à une modification des autres modes et se répercute sur les caractéristiques du travail artistique en le rendant moins innovant.

Il peut s'agir par exemple :

- 1 Malgré la présentation sous forme d'équation, il faut comprendre que les quatre modes de contrôle évoqués interagissent comme des sources d'influence différentes à la manière du schéma de la figure 1, et rendent plus probable, qu'une autre combinaison de modes de contrôle, l'émergence d'une oeuvre artistique innovante.
- 2 Sur le plan opérationnel, le jugement d'innovation est exprimé par des pairs ou des experts de la production à évaluer. Ce qui importe est le caractère jamais vu, original, surprenant, en rupture de la production. Cet aspect de l'innovation, qui est le seul qui nous intéresse, est à différencier du seul fait qu'il y ait mise sur le marché d'un nouveau produit, celui-ci n'étant pas forcément innovant au sens où il peut n'être que le résultat d'une application même talentueuse des recettes du passé ou la nième déclinaison d'un concept déjà bien connu. De même, notre définition de l'innovation ne s'intéresse pas à la virtuosité, à la maîtrise parfaite d'une discipline que peut avoir un créateur, car ce n'est pas tant la qualité de la réalisation au sein de règles pré-établies et connues, que la transgression et l'invention de nouvelles règles qui nous intéressent.

- d'une baisse des motivations intrinsèques au profit de motivations extrinsèques,
- d'un affaiblissement de la protection affective de l'artiste, d'un exercice plus débridé de l'évaluation, ou encore 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.

Nous avons donc pu identifier quatre modes de contrôle adaptés au travail artistique le plus innovant, alors que l'analyse du modèle cybernétique classique du contrôle suggère que le travail artistique, et tout particulièrement celui d'avant-garde, est difficile à contrôler. Et on constate de fait que les quatre modes de contrôle concernés sont peu contrôlables par un éventuel manager et par conséquent peu utilisables par les entreprises.

### **3. Des modes de contrôle peu contrôlables: quelles implications pour les managers ?**

La particularité du management par rapport aux différentes approches possibles de la vie des organisations est que celui-ci cherche à munir les responsables d'analyses et d'outils leur permettant de mieux intervenir pour orienter le devenir de leurs entreprises, l'idéal étant de parvenir à une maîtrise totale. Or l'analyse des éléments susceptibles de favoriser la réalisation d'oeuvres artistiques innovantes ne débouche sur ce plan que sur des recommandations difficiles car elles supposent, pour être mises en oeuvre, que les managers se défassent d'abord de leur volonté de maîtrise et acceptent de considérer que la plupart de leurs interventions, même bien intentionnées, sont de nature à empêcher l'accomplissement qu'ils appellent de leurs vœux. Voici qu'émerge l'image peu coutumière d'un manager qui renonce à diriger et à indiquer la route, d'un manager qui ne contrôle que de façon empathique, c'est-à-dire en faisant don de ses ressources à un projet qui lui échappe, d'un manager qui n'agit que dans le service aux autres. Son style n'est pas même un style démocratique qui supposerait qu'il fasse participer les autres à sa décision, puisque c'est au contraire lui qui participe, comme simple contributeur, à une décision qui ne sera jamais la sienne.

Comme nous le développons ci-dessous, le caractère *a priori* problématique pour le management des modes de contrôle identifiés provient de ce qu'ils sont tous peu maîtrisables. Nous montrons en quoi chaque mode offre peu de prises à la volonté de contrôle, et recherchons les recommandations pratiques que l'on peut néanmoins faire pour aider les managers.

L'auto-contrôle repose, nous l'avons vu, sur le goût qu'une personne a pour son travail. S'il est déjà assez délicat de développer les motivations extrinsèques d'une personne en mettant par exemple en place un système de sanctions-récompenses, il est encore plus compliqué de développer l'amour qu'elle éprouve pour son métier. On imagine que, sur ce plan, beaucoup de choses se jouent en dehors de l'entreprise dans le cadre des socialisations primaires, en famille ou sur les bancs de l'école. La seule recommandation que l'on peut faire à ce stade est de ne recruter, pour des tâches exigeant une forte créativité, que des personnes motivées intrinsèquement, ce qui suppose que soient affinées les investigations sur cette dimension particulière<sup>1</sup>.

Les organisations artistiques, qui ont de nos jours externalisé dans la quasi-totalité des cas le travail artistique, en ne contractant que ponctuellement pour une ou des oeuvres données et pour une durée limitée ont ainsi des pratiques en phase avec le caractère-clé et difficile du recrutement dans leur métier. L'erreur de recrutement éventuelle n'handicamera que le projet

---

1 Rappelons ici qu'une personne moins motivée intrinsèquement peut être une excellente recrue mais risque de démontrer une moindre créativité. Mais la recherche de l'innovation n'est pas toujours l'objectif premier.

pour lequel la personne a été recrutée et non une succession de projets comme dans le cas de recrutements permanents. Un recrutement qui s'est avéré positif peut *a contrario* être renouvelé à l'occasion d'un projet ultérieur. Par ce mécanisme les organisations artistiques ont les moyens de se constituer peu à peu un *pool* de créateurs qu'elles connaissent et apprécient. Le cas des orchestres français classiques et baroques que nous avons étudiés nous a ainsi permis de voir que l'orchestre jugé le plus innovant était aussi celui qui avait une politique de recrutement par projet, ce qui n'empêchait d'ailleurs pas que les musiciens recrutés appartiennent dans leur majorité à un groupe de fidèles. A l'opposé, les autres orchestres constitués de musiciens permanents pouvaient faire de la très bonne musique mais ne se caractérisaient pas par leur innovation.

Le contrôle par le don repose quant à lui sur le paradoxe que c'est l'abandon de la volonté de contrôle qui justement le permet. En effet, il est vraisemblablement difficile de faire sur la longue durée un usage machiavélique du contrôle par le don. Cet usage reposerait sur une simulation par celui exerçant le contrôle de son enthousiasme et de son intérêt pour l'oeuvre, ainsi que sur une confiance factice en l'artiste dans le seul but d'en favoriser la production. La possibilité de simulation est réduite car il s'agit d'éléments pour lesquels l'accent de vérité est essentiel et qui passent par un investissement fort, en temps comme sur le plan affectif, de la part de celui qui voudrait simuler. Au final, on peut supposer, soit que le simulateur sera rejeté par l'artiste qui aura senti la volonté de manipulation, soit qu'il sera lui-même pris par des liens sincères dans les mailles du filet affectif qu'il croyait tisser pour l'autre.

Le contrôle par le don passe par une aide accordée à l'artiste mais que celui-ci est en droit de refuser. Il y a intervention avec abandon *a priori* de la volonté de maîtrise. Et puis il y a ces relations d'amitié qui se tissent au quotidien et qui supposent de part et d'autre un refus d'utiliser l'autre, ce qui n'empêche pas, bien au contraire, la relation d'être reconnue féconde par les deux protagonistes.

C'est sur l'ensemble de ces contradictions que nous avons voulu insister en baptisant ces phénomènes de l'expression paradoxale de contrôle par le don.

En ce qui concerne le contexte symbolique, il faut reconnaître que celui-ci est au moins autant le produit d'une émergence que le résultat du travail conscient d'un ou plusieurs acteurs. Nous savons certes qu'une culture d'entreprise, par exemple, est marquée largement par la personnalité du fondateur de cette entreprise, et plus tard, dans une moindre mesure, par ses animateurs successifs. Mais, même au sein de ce mode de production du contexte symbolique, il faudrait savoir quelle est la part des éléments maîtrisés par le fondateur ou le dirigeant en question. Les valeurs portées par une personne, et que celle-ci imprime à sa création, sont elles-mêmes souvent le produit d'une histoire personnelle complexe et singulière. Amado (1992) ne montre pas autre chose quand il insiste sur l'histoire personnelle de Michel Hidalgo, et notamment sur sa gémellité, pour montrer comment se sont construites les qualités affectives qui lui ont permis d'être cet entraîneur si apprécié de l'équipe de France de football en s'appuyant largement, d'après notre propre analyse du cas, sur un mode de contrôle par le don.

Sur le plan de la recommandation, on dira qu'il est important d'être conscient du fait que tout manager est porteur de valeurs et contribue à créer le contexte symbolique de son univers professionnel. Faire retour sur soi pour définir ce à quoi l'on croit et étudier ses décisions, ses actes et les outils que l'on implante pour savoir s'ils sont en conformité avec ce à quoi l'on croit croire est sans doute le premier moyen de faciliter cette prise de conscience.

Il est clair ensuite qu'un certain sens de la gratuité, un amour des hommes pour eux-mêmes et une capacité à vivre ces valeurs dans l'univers professionnel ainsi qu'un désir de le faire, sont probablement les meilleures aides pour évoluer de façon efficace dans l'univers artistique. Ces

valeurs sont importantes car le manager d'une organisation artistique innovante, qui agit de façon empathique vis-à-vis des artistes avec lesquels il travaille, doit aussi supporter d'être toujours dans l'ombre et de ne jamais signer les oeuvres auxquelles il a pourtant contribué. Pour reprendre l'expression de l'un de nos interviewés, *"c'est comme dans un triporteur, il faut accepter de pédaler et de n'être jamais dans la caisse à l'avant"*. Comme l'artiste, le manager de ce monde doit tirer sa motivation de l'exercice même de son activité et non de tous les autres avantages que celle-ci pourrait aussi lui procurer en termes de rémunération, de pouvoir, de notoriété, etc.

Une autre force importante du manager dans ces contextes est aussi de ne pas se sentir personnellement en danger lorsqu'il rencontre un nouveau talent, de ne pas craindre que celui-ci soit difficile à domestiquer, mais au contraire de l'inviter à se développer sans chercher ni à l'écraser ni à le contrôler. Ceux qui savent ainsi transformer leurs équipes en lieux de créativité sont aussi ceux qui acceptent d'être dépassés par leur création et les personnes qu'ils ont recrutées. L'attitude et les valeurs des managers, et plus largement du personnel des organisations, sont ainsi des éléments fondamentaux dans la constitution de leur capacité d'innovation. Si l'on peut essayer de définir plus précisément les valeurs qui sont porteuses sur le plan créatif, on imagine plus difficilement comment on peut créer de tels contextes.

Il n'en reste pas moins que ce que nous avons développé pour les organisations artistiques devrait être de plus en plus valable pour toutes les entreprises à l'heure où on insiste sur le besoin d'innover et à une époque où se développe l'emploi de personnes de plus en plus qualifiées dans les entreprises. On peut ainsi se demander si le contrôle par le don, avec tout ce qu'il peut signifier sur le plan des valeurs et du contrôle symbolique, n'est pas la seule façon d'encadrer des équipes constituées de personnes toutes plus compétentes que soi-même et devant de surcroît entrer dans des processus d'innovation constante.

Le dernier mode de contrôle que nous avons identifié est également peu maîtrisable. En effet, un contexte matériel organique se caractérise par une réduction au minimum des interventions de modelage du manager. La règle formelle qu'il sait si bien édicter doit être évitée, l'inconstance devenant au contraire la règle. La détermination des modalités de fonctionnement est censée émerger perpétuellement des interactions et ne pas être l'effet d'un seul homme, et encore moins de quelqu'un d'extérieur au travail créatif. En termes de recommandations, nous ne pouvons que conseiller la suppression des cadres formels et une vigilance permanente contre les tentations d'institutionnalisation.

On sait que l'habitude de travailler ensemble, l'âge d'une équipe, ainsi que sa taille sont des facteurs de formalisation. Dès lors, un bon moyen de garder une souplesse structurelle est peut-être de casser régulièrement les équipes pour en constituer de nouvelles, éventuellement avec les mêmes personnes, et de multiplier autant que faire se peut les petites équipes plutôt que d'agrandir les existantes.

Il est donc possible de tirer de l'analyse des modes de contrôle du travail artistique à visée innovante des réponses pour le management, mais, comme nous l'avons vu, celles-ci reposent largement sur la reconnaissance que c'est l'abandon de la volonté de maîtrise qui va permettre l'exercice d'un certain contrôle ainsi que sur la reconnaissance, par le manager, que l'issue concrète du travail lui échappe dans une très large mesure.

Nous pouvons maintenant essayer de tirer de ces travaux quelques conclusions sur le plan théorique après les diverses implications pratiques que nous venons d'esquisser.

#### 4. Quelles implications pour la théorie des organisations ?

Le premier point que nous voulons aborder est relatif à ce que nous venons de voir sur le faible contrôle que l'on peut avoir des processus créatifs et sur l'importance de renoncer en partie à cette maîtrise pour favoriser l'accomplissement du projet. Il s'agit ici d'opter délibérément pour l'émergence par opposition à la planification. De nombreux chercheurs travaillant sur l'innovation s'accordent sur ce constat et font appel à la notion d'auto-organisation pour justifier la possibilité de renoncer à organiser ce qui s'organise tout seul. Morgan (1989) va même jusqu'à tirer des théories de l'auto-organisation une série de conseils pour les managers.

Mais il faut sans doute voir au-delà des processus d'innovation et considérer que l'émergence est une caractéristique de toutes les entreprises et que le devenir de celles-ci échappe toujours en partie à leurs responsables. Ces phénomènes sont d'ailleurs bien connus, mais sont rarement considérés comme faisant partie de l'entreprise légitime (Dermer, 1988, Dermer & Lucas, 1986). On dira par exemple que les personnes sont "résistantes à des changements" pourtant bien fondés, qu'il y a un "problème culturel",... Une bonne partie des réflexions du management vise d'ailleurs à trouver les moyens de réduire ces espaces non contrôlables : on met au point des méthodes pour transformer la culture de l'entreprise, on met en place des plans de communication pour expliquer aux personnes pourquoi il est préférable de faire d'une certaine façon plutôt que d'une autre, on étudie de nouvelles façons de contrôler les activités réputées incontrôlables... Notre travail sur les activités artistiques est d'ailleurs parti d'une volonté de ce genre. Mais toutes ces approches partent du principe que mieux contrôler et maîtriser davantage est bon en soi, ce que finalement l'exemple du travail artistique infirme largement. Sans doute faut-il apprendre à penser le non-contrôle en même temps que le contrôle comme partie intégrante essentielle de la réussite des entreprises, car parfois la volonté de contrôle débouche sur la négation de ce qu'elle voulait favoriser, à savoir la réussite du projet organisationnel. Et si le point important n'était pas de contrôler les gens mais de libérer l'enthousiasme et la créativité ?

Ces remarques nous amènent également à interroger l'universalité du modèle de l'action rationnelle et intentionnelle qui détermine la plupart de nos théories du management et que l'on peut présenter par : "un responsable pilote son unité en vue d'un certain objectif et met en oeuvre dans cette perspective toutes les recommandations du management sur les meilleures manières de faire pour atteindre cet objectif". Si ce modèle a incontestablement prouvé son efficacité, son caractère dominant nous masque la possibilité de piloter une entité sans savoir *a priori* où celle-ci doit aller mais en laissant émerger des interactions des uns et des autres un mouvement indiquant *a posteriori* le sens de la direction. La nouvelle entreprise est alors à advenir, sa survie pouvant par exemple être attribuée à la volonté des personnes de ne pas mourir et de faire des choses ensemble. C'est bien une histoire de ce genre que nous raconte Solé (1994) avec le cas de Bertrand Martin, PDG de Sulzer France. De façon plus banale, on reconnaîtra que la fixation d'objectifs précis n'est pas forcément un préalable nécessaire à l'action. Pour March (1987) et Weick (1969), le pire est d'ailleurs de ne pas agir plutôt que d'agir sans savoir pourquoi, car c'est en agissant qu'on apprend à connaître son environnement et qu'émerge la direction, l'objectif n'apparaissant plus alors que comme une reconstruction *a posteriori*. Ainsi faut-il sans doute se défaire du modèle de l'action rationnelle finalisée pour penser un certain nombre de phénomènes de la vie des entreprises de façon plus positive, comme le fait par exemple de ne pas forcément se fixer des objectifs précis avant d'agir.

Le dernier thème que nous voulons aborder est relatif au rôle du contexte symbolique dans la structuration d'une entreprise. Nous avons vu que les valeurs portées par les personnes structuraient le sens donné à un travail et de ce fait l'influençaient, comme nous avons évoqué

l'importance de la compatibilité idéologique pour qu'un mode de contrôle (ici le contrôle par le don) puisse se développer dans un milieu donné. Il ne faudrait néanmoins pas croire, à la suite de ces développements, que les valeurs ont plus d'importance dans le monde artistique que dans les autres parce que celui-là est plus rétif aux instrumentations formelles. Nous devons apporter cette précision parce que les développements faits par de nombreux chercheurs, et par exemple par Ouchi (1980) sur le contrôle par la culture d'entreprise (modèle du clan), tendent à nous faire croire qu'il n'y a de contrôle par les valeurs que lorsque les autres modes de contrôle s'avèrent moins pertinents : par exemple, pour reprendre l'analyse de W. Ouchi, quand grandit l'ambiguïté sur la transaction. Or cette façon de voir a le défaut de masquer le fait que les instrumentations formelles, que le modèle du marché ou que celui de la bureaucratie, toujours pour reprendre la terminologie de Ouchi (1980), sont porteurs de valeurs. C'est ce que montrent d'ailleurs Boltanski & Thévenot (1991) quand ils isolent parmi les systèmes de justification légitimes possibles les "cités" marchandes et industrielles. Il est vrai que nous sommes peu habitués à concevoir nos outils et techniques de management comme des vecteurs de valeur et à remonter des considérations techniques aux présupposés qui fondent notre instrumentation. Nous voyons nos outils avant tout comme "scientifiques", "universels" et "objectifs" alors que leur utilisation est de nature à créer le monde d'une certaine manière qui n'a rien de nécessaire. Là encore, nous gagnerions sans doute beaucoup à considérer la dimension axiologique de nos outils, non seulement pour être sensibles aux conditions de compatibilité idéologique avec un milieu donné, mais aussi au fait que leur utilisation est de nature à transformer le contexte symbolique. Or une telle transformation n'est jamais neutre, notamment sur le plan des conditions et des résultats du travail, comme l'a montré notre analyse du travail artistique.

Parce que le travail artistique apparaît comme un cas limite quant aux problématiques classiques de contrôle et comme le prototype de la tâche difficile à contrôler, réfléchir sur les modes de contrôle susceptibles d'en favoriser l'exercice le plus innovant ne pouvait que venir transformer notre conception du contrôle et interroger plus largement le management, à l'heure même où celui-ci commence à se préoccuper d'innovation. Nous voyons bien qu'aller au bout de ce projet ne pouvait que conduire à repenser de façon assez radicale le management lui-même, jusqu'à remettre en cause des choses qui lui sont aussi essentielles que la recherche d'une maîtrise toujours plus grande ou le culte de l'action finalisée qui prétendument ne sert que son objectif sans porter de valeurs.

## ANNEXE

La recherche que nous avons menée portait sur les modes de contrôle des organisations artistiques qui est un thème plus large que celui que nous traitons dans cet article.

Trois types d'organisations ont été analysés :

- une société de production audiovisuelle dans une première phase empirique de nature exploratoire et selon une méthode ethnographique (un an d'enquête),
  - quatre maisons d'édition de littérature générale (i.e. publiant notamment des oeuvres littéraires d'auteurs contemporains),
- et cinq orchestres de musique savante (quatre de musique classique et un de musique baroque),
- dans une seconde phase plus ciblée et selon une méthode combinant des interviews avec l'équipe de direction et l'administration de questionnaires à ces mêmes personnes.

Trois organisations de cet échantillon peuvent être vues comme très innovantes : la société de production audiovisuelle, une maison d'édition et l'orchestre baroque.

Nous avons en effet cherché à positionner chaque structure étudiée dans son sous-champ culturel en nous appuyant sur les travaux de Bourdieu (1977, 1992). Celui-ci distingue trois positionnements possibles pour une structure culturelle: la position commerciale où l'enjeu est de sortir des produits culturels qui vont être rentables à court terme mais dont la postérité est *a priori* faible; la position consacrée - ou classique- qui consiste à travailler essentiellement sur des oeuvres ou des courants artistiques déjà reconnus; et la position d'avant-garde - ou innovante-, seule possible souvent pour de nouveaux entrants, qui consiste à essayer de découvrir de nouveaux artistes, ou à proposer de nouvelles formes artistiques qui passeront à la postérité et dont la rentabilité se fera donc sur le long terme. Les structures en position consacrée sont souvent d'anciennes structures d'avant-garde qui ont vieilli avec les artistes qu'elles hébergent, ceux-ci étant désormais reconnus.

Les positions relatives des quatre maisons étudiées ont été principalement évaluées à partir de statistiques sur les productions réalisées d'une année (notamment répartition entre différents genres littéraires). Aucun orchestre n'était en position commerciale et presque tous en position classique du fait même des caractéristiques de l'art pratiqué; en revanche, les efforts des uns et des autres pour redécouvrir des partitions tombées dans l'oubli, pour jouer des compositeurs contemporains et pour rénover les modes d'interprétation étaient fort différents et nous les avons classés selon ces critères en nous basant sur des évaluations annuelles formulées par le Ministère de la Culture. La position de la société de production audiovisuelle a été évaluée à partir d'avis recueillis auprès de divers experts et observateurs du secteur.

Trois axes d'analyse empirique et de recherche bibliographique ont été favorisés :

- la question de la créativité artistique traitée largement sur le plan théorique et qui a abouti sur le plan empirique à analyser longuement la relation éditeur-auteurs et la relation chef d'orchestre-musiciens. Cet article présente les grandes conclusions de nos recherches sur cet axe.
- la question des relations au sein de l'organisation entre le représentant de la logique artistique (producteur, directeur littéraire ou chef d'orchestre) et le représentant de la logique économique (directeurs financiers). Ces relations s'avèrent fonctionner de façon tout à fait analogue aux relations auteur-éditeurs ou chef d'orchestre-musiciens, les organisations les plus innovantes favorisant ainsi en particulier des relations fondées sur le don,
- la question du fonctionnement général de ces organisations sur le plan des valeurs les plus présentes dans les discours, du degré de formalisation des structures et des modes de



fonctionnement, de la convivialité générale du travail et de l'importance des relations amicales. Les dix organisations étudiées ont été comparées sur ces différentes caractéristiques. Il s'avère que nous pouvons relier la position plus ou moins innovante de l'organisation dans son secteur à une présence plus ou moins forte des quatre modes de contrôle décrits dans cet article (motivation intrinsèque des personnes pour leur travail, relations interpersonnelles affectives positives renvoyant à des phénomènes de don, importance très grande de la créativité et du don dans les valeurs exprimées, très faible formalisation des structures et grande souplesse de fonctionnement).

## BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC J.-C., "La créativité des groupes", in Moscovici S. Ed. Psychologie sociale, 1984, p. 193-212
- AMABILE T. M., "Within you, without you : the social psychology of creativity, and beyond", in Runco & Albert Eds, Theories of creativity, Newbury park, California : Sage publications, 1990, p. 61-91.
- AMADO G., "Michel Hidalgo ou la vérité de l'être. Géméllité et leadership", in Lapierre L. et collaborateurs. Imaginaire et leadership, Montréal : Edition Québec/Amérique, p. 371-409.
- BOLTANSKI L., L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action, Paris : Editions Métailié, 1990, 379 p.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., De la justification. Les économies de la grandeur, Paris : Gallimard, NRF Essais, 1991, 483 p.
- BOURDIEU Pierre, "La production de la croyance. Contribution à une économie des biens symboliques", Actes de la recherche en sciences sociales (1977), n° 13, Fév., pp. 4-43.
- BOURDIEU Pierre, Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire, 1992, Paris : Editions du Seuil, collection Libre Examen, 481 p.
- CAMUS A., "L'énigme", in Essais, Livre "L'été", Paris : Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1970, p. 123-138, texte écrit en 1950.
- CHIAPELLO E., Les modes de contrôle des organisations artistiques, Thèse de doctorat "nouveau régime" en sciences de gestion, Paris: Université Paris IX Dauphine, 1994, 611 p. + 170 p. d'annexes.
- DERMER J. D., "Control and organizational order", Accounting, organizations and society (1988), vol. 13, n° 1, p. 25-36.
- DERMER J. D., LUCAS R.G., "The illusion of managerial control", Accounting, organizations and Society (1986), vol. 11, n° 6, p. 471-482.
- EVERED R. D., SELMAN J. C., "Coaching and the art of management", Organizational Dynamics ( Autumn 1989) , p. 16-32.
- GODBOUT J. T., en collaboration avec CAILLE A., L'esprit du don, Paris : La découverte, 1992, 345 p.
- HOFSTEDE G., "The poverty of management control philosophy", Academy of management review (July 1978) , p. 450-461.
- HOFSTEDE G., "Management control of public and not-for-profit activities", Accounting, organizations and society, (1981), vol. 6, n° 3, p. 193-211.
- HOPWOOD A., Accounting and human behaviour, London : Haymarket publishing limited, , accountancy age books, 1974, 213 p.

KALBERG S., "Max Weber's types of rationality : cornerstones for the analysis of rationalization processes in history", American journal of sociology (March 1980), vol. 85, n°5, p. 1145-1179.

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

LEBAS M., "Toward a theory of management control : organizational, information economics and behavioral approaches", working paper, Groupe HEC, Septembre 1980.

LEWIN K., LIPPITT R., WHITE R.K., "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", Journal of social psychology (1939) vol 10, pp. 271-299 (également dans Lewin K. (1959) *Psychologie dynamique*, Paris:PUF, chapitre VII).

MALLERET V., Une approche de la performance des services fonctionnels : l'évaluation des centres de coûts discrétionnaires, Thèse de Doctorat "nouveau régime", Paris : Université Paris IX Dauphine, 1993, 333 p.

MARCH J. G., "Ambiguity and accounting: the elusive link between information and decision making", Accounting, Organisation and Society (1987), vol. 12, p. 153- 168.

MERCHANT K. A., "The control function of management", Sloan Management Review (Summer 1982) , p. 43-55.

MINTZBERG H., Structure et dynamique des organisations, Paris : Editions d'organisation, 1981, 434 p.

MINTZBERG H., Le management. Voyage au centre des organisations, Paris : Editions d'organisation, 1990 570 p., traduit de l'américain, (première édition américaine : 1989).

MORGAN G., Images de l'organisation, Laval, Canada : les presses de l'université de Laval, Editions Eska, 1989, 556 p., traduit de l'anglais, (première édition américaine : 1986).

MORLEY E., SILVER A., "Dirigeants et metteurs en scène", Harvard - L'Expansion (Automne 1977), p. 7-11.

OUCHI W. G., "The relationship between organizational structure and organizational control", Administrative Science Quarterly (March 1977),vol. 22, n° 1, pp. 95-113.

OUCHI W. G., "Markets, bureaucracies and clans", Administrative Science Quarterly (March 1980), vol. 25, p. 129-141.

RUNCO M. A., ALBERT R. S. Eds, Theories of creativity, Newbury park, California : Sage publications, 1990, 276 p.

SIMONTON D. K. , Genius, creativity and leadership. Historiometric inquiries, Cambridge, Mass. : Harvard university press, 1984, 231 p.

SIMONTON D. K., Scientific genius. A psychology of science, Cambridge, UK : Cambridge university press, 1988, 229 p.

SOLE A., "La décision des possibles. A quoi sert un dirigeant?", La pensée stratégique, Ingham Marc Ed., Bruxelles: Editions de Boeck, 1994.

STERNBERG R. J. Ed., The nature of creativity, Cambridge, UK : Cambridge university press, 1988, 454 p.

TANNENBAUM A. S., "Control in organizations", in Tannenbaum Ed., Control in organizations, New York : McGraw Hill books, 1968, p. 3-29.

WEICK K. E., The social psychology of organizing, Reading, Mass., USA : Addison Wesley, 1969, 121 p.