

Eve CHIAPELLO

# **Artistes Versus Managers**

Le management culturel face à la critique artiste

**Manuscrit de l'Introduction et du Chapitre 1.**

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

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION

6

### CHAPITRE 1: LA CONSTRUCTION DE LA CRITIQUE ARTISTE DU MANAGEMENT

#### 1. La société bourgeoise

- Tableau sous la monarchie de juillet
- Les valeurs véhiculées par la société bourgeoise

#### 2. L'art de l'âge moderne

- La revendication de modernité
- La conception philosophique de l'art moderne
- La potentialité de la critique
- Le passage à l'acte
- Actualité de la critique artiste

#### 3. Le management

- Présentation
- Le management, héritier des valeurs bourgeoises?

#### 4. La critique artiste du management

### CHAPITRE 2: ENQUETE SUR L'ACTUALITE DU CONFLIT

#### 1. le cas Alphimages ou le refus du management

- Les ambitions artistiques d'Alphimages
- Le refus du management
- Les difficultés financières et l'obligation de procéder à une rationalisation économique
- Les conflits entre la conception artiste et les réformes demandées

#### 2. Diversité des maisons d'édition

- Présentation des maisons
- Le refus du management dans les déclarations
- La présence effective du management

#### 3. Les orchestres ou la faible pertinence du débat

- Présentation des orchestres
- Discours et déclarations concernant la gestion
- Présence effective du management

#### 4. Quelques conclusions

## **CHAPITRE 3: LES ORGANISATIONS D'AVANT GARDE ET LE MANAGEMENT**

### **1. Les conditions organisationnelles du travail artistique d'avant-garde**

L'épanouissement des "motivations intrinsèques"

Le rôle des relations interpersonnelles

### **2. Du travail artistique innovant aux organisations d'avant-garde**

La généralisation de la logique artistique

La logique du binôme

### **3. Le cas Alphimages: un modèle de l'entreprise d'avant-garde mais un binôme imparfait**

L'entreprise-famille et l'intense implication de tous

Une structure solaire faiblement formalisée

Le binôme de Jean et Pierre

Les difficultés liées à l'absence de critique

### **4. Les maisons d'édition: l'exemplarité de Globe ou le travail en famille**

Critères de choix de l'activité professionnelle

Les structures des maisons vues à travers leurs organigrammes

Des relations interpersonnelles plus ou moins poussées

### **5. Les orchestres: l'ensemble baroque ou la logique binomiale dans la distance**

La structure organique de l'orchestre baroque

Le cas des orchestres régionaux

Les différents binômes de direction

### **6. Quelques conclusions**

## **CONCLUSION : LA CRISE DE LA CRITIQUE ARTISTE DU MANAGEMENT**

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

### **2. Les transformations du management et de l'économie**

### **3. Les transformations socio-économiques du champ artistique**

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

**Conclusion : la critique artiste aujourd'hui**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

## **INDEX DES NOMS PROPRES**

*Les hommes de lettres ont vu dans la bourgeoisie l'incarnation de la trivialité et de la dévitalisation de l'esprit. (...) La littérature romantique glorifia les fortes passions, les émotions uniques et les exploits. Elle méprisa la normalité, l'intérêt pour les affaires ordinaires et l'attention aux buts atteignables, toutes choses dont la classe moyenne donnait l'exemple quotidien.*

**César Graña, *Bohemian versus Bourgeois*, 1964**

## INTRODUCTION

Les organisations artistiques emploient de plus en plus de personnes ayant reçu une formation à la gestion<sup>1</sup>. Pourtant ce recours croissant à des managers suscite bien souvent une grande méfiance de la part du personnel artistique qui les considère comme de parfaits philistins aveugles aux exigences de l'art.

Le rapport humoristique, présenté ci-dessous, d'un putatif conseiller en gestion s'intéressant à la "production" d'une représentation de *l'Inachevée* de Schubert<sup>2</sup> est représentatif des errements et absurdités qu'on attribue volontiers au gestionnaire quand il se mêle d'art :

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

Ce conflit de l'art et du management que vivent avec plus ou moins d'intensité les participants des mondes de l'art est l'objet de notre enquête.

Nous avons tout d'abord voulu en connaître l'origine et les fondements, ce qui nous a menée à la charnière du XVIIIème et du XIXème siècle au moment où commence à se structurer la critique artiste de la modernité. Cette critique, qui n'est pas le seul fait des praticiens de l'art, prend appui sur la représentation romantique de l'art et des artistes qui s'impose au même moment et porte un regard distancié et négatif sur la société industrielle, capitaliste et bourgeoise, née elle aussi des deux révolutions, l'industrielle et la démocratique. Cette époque voit en effet en même temps s'instaurer la société moderne et émerger un nouveau modèle de l'art et de l'artiste qui en sera l'une des sources critiques les plus puissantes.

---

<sup>1</sup> Comme signe de cette évolution et profitant des nouvelles opportunités de placement, les institutions de formation à la gestion se sont dotées dans le milieu des années 80 de cursus spécialisés dans les organisations culturelles : HEC en 1984 et l'université Paris-Dauphine en 1985 ont été les premières en France.

<sup>2</sup> La version que nous donnons ici est tirée de Dupin (1981, p. 144).

Au milieu du XIX<sup>ème</sup>, les critiques à l'endroit de la civilisation nouvelle sont en fait principalement de deux types : d'une part la critique sociale provenant des socialistes suivis plus tard des marxistes, et d'autre part la critique artiste qui nous intéresse plus spécifiquement. Tout en se rejoignant dans la même haine du bourgeois, considéré comme l'acteur principal des transformations récentes et donc accusé de tous les malheurs associés à la nouvelle société<sup>3</sup>, leurs approches ne sont pas les mêmes comme le rappelle justement Graña (1964). Si le système d'accusation diffère, il s'agit bien en fait de deux axes de la pensée anti-bourgeois.

La critique sociale prend appui sur la misère du prolétariat en formation, sur l'indignité des conditions de vie ouvrières et l'horreur des nouvelles cités industrielles. La bourgeoisie est critiquée pour son manque de cœur et, dans le marxisme, pour son incapacité à faire avancer l'histoire au-delà de ses intérêts de classe. Si les gains matériels rendus possibles par l'entreprise économique, et la nouvelle idéologie fondée sur le rationalisme, l'efficacité et la technologie sont acceptés et même célébrés, il faut en revanche en finir avec les formes d'injustice économique.

La critique artiste tend en revanche à être anti-rationaliste et fondée sur l'affirmation de l'imagination personnelle comme valeur suprême. Le péché de la bourgeoisie est sa pauvreté créative, sa vulgarité, l'insignifiance de ses buts de vie<sup>4</sup>. Le prolétariat n'est guère plus estimable en ce qu'il est voué lui aussi à l'avidité matérialiste. Plus largement ce sont les risques de domination de la vie par la productivité et l'utilité, l'industrie moderne et la technologie qui sont dénoncés. La critique sociale est optimiste, elle admet le rationalisme, le matérialisme, l'utilitarisme et la démocratie. La critique artiste est individualiste, mais non-démocratique, aristocratique, anti-matérialiste et anti-utilitariste.

Le management étant le produit quelques décennies plus tard du capitalisme industriel héritera naturellement des critiques faites à la société qui l'a nourri, et donc notamment de la critique artiste.

La naissance en France de cette posture critique spécifique a marqué profondément notre pays. Chaque génération d'artistes et d'intellectuels rejoue cette mise à distance critique permanente des puissances matérielles de la société moderne. Les groupes sociaux eux-mêmes se structurent largement selon cette opposition : ainsi, les clivages de valeurs entre les "travailleurs sociaux et culturels" et ceux "tournés vers le profit", déjà décrits par Bourdieu (1979) lorsqu'il opposait les classes dominantes fortes en capital culturel et celles fortes en capital économique, restent encore aujourd'hui très nets (Lamont, 1995).

Cette critique est en même temps paradoxale car les lieux où elle est la plus forte sont aussi ceux où les artistes et intellectuels sont les moins menacés. Ainsi, elle est particulièrement virulente en France alors même que la condition artistique y est dans l'ensemble relativement favorable. Qu'on se rappelle par exemple les revendications françaises sur l'exception culturelle dans le cadre du GATT en 1993, qui, en dehors de toute appréciation sur le bien-fondé de la demande, sont un signe patent de l'extrême présence de la critique artiste du capitalisme dans notre pays. Quant au statut des artistes, il faut savoir que les artistes étrangers aiment venir à Paris où on les accueille souvent avec plus d'égards que dans leur propre pays. Par

---

<sup>3</sup> Furet (1995), p. 20-34

<sup>4</sup> Graña (1964) recensant les critiques artistes de la vie bourgeoise chez Stendhal, Flaubert et Baudelaire montre que la cible favorite est le petit bourgeois de province à la vie étriquée, qui passe sa vie entre sa femme, ses enfants et un travail idiot.

ailleurs la culture française bénéficie d'un régime très envié par les artistes étrangers<sup>5</sup>. Les artistes des pays anglo-saxons n'ont en revanche jamais réussi à conquérir, grâce aux pouvoirs publics, une semblable autonomie par rapport au monde des affaires même s'ils ont importé le schéma avant-gardiste et son hostilité à la société développée en France au siècle dernier<sup>6</sup>. Ceux qui crient le plus fort seraient-ils aussi les mieux nantis ?

Lamont (1995) montre que plus une personne est distante des lieux de fabrication du profit et moins elle y est soumise elle-même dans son travail quotidien, plus elle se montre critique à son égard. Ainsi les travailleurs du secteur public se montrent traditionnellement fort critiques d'un capitalisme auquel ils ne participent que de loin. Ce ne sont donc pas ceux qui en souffrent en premier lieu qui s'y montrent les plus hostiles. On retrouve le même paradoxe que pour les artistes, celui qui échappe le plus au phénomène critiqué, et qui en a sans doute une connaissance moindre, étant le plus virulent. Cette contradiction n'en est plus une si on fait l'hypothèse que l'hostilité au monde des affaires entraîne un refus d'y travailler mais les deux phénomènes semblent autant concomitants que séquentiels. On peut aussi plaider que se situer aux marges d'un système permet plus facilement de le critiquer sans risques et confère donc une mission d'intérêt général à ceux qui bénéficient de cette autonomie, ce qui ne va pas sans difficulté car il est difficile d'affûter une critique quand on fréquente peu ce que l'on cherche à critiquer<sup>7</sup>.

Mais le paradoxe ultime réside dans le fait que la critique de ce qu'incarne le bourgeois émane le plus souvent de membres issus de la bourgeoisie elle-même. C'est donc la bourgeoisie qui se désavoue elle-même<sup>8</sup>. Certains commentateurs ont pu y voir une hypocrisie ne faisant que renforcer le pouvoir bourgeois, d'autres la rancune de rejets de la bourgeoisie à l'égard d'une société qui n'accorde pas assez de place à leur ego démesuré. Nous préférons penser avec Bénichou (1973) que la nouvelle société qui advient au début du XIX<sup>e</sup> se dote dans le même mouvement d'un "pouvoir spirituel" qui remplace celui de l'Église et qui s'installe naturellement en opposition à l'égard des détenteurs de la supériorité temporelle. Celui-ci va jouer "le rôle d'un élément moteur qui pousse et presse le corps social vers sa transformation et son amendement tels qu'il les conçoit". Les artistes et les intellectuels ont conquis une place qui se veut d'intérêt général, au-dessus des intérêts de classes, et qui, tout en leur offrant la liberté leur impose des devoirs, dont le devoir critique, critique qu'ils accomplissent d'autant plus naturellement qu'elle contribue à garantir la liberté même qui la permet. La société libérale (au sens des libertés politiques et pas seulement économiques) incorpore par construction dans sa structure un débat permanent sur des problèmes idéologiques et philosophiques fondamentaux dans lesquels sont pris tous ses agents. L'artiste et le manager, lorsqu'ils travaillent aujourd'hui ensemble, actualisent ce débat dans des situations concrètes et renouvelées.

---

<sup>5</sup> Ceci est dû aux nombreuses protections réglementaires publiques, aux subventions et aux aides financières cachées comme la garantie des emprunts dans le monde de la production cinématographique ou le système de sécurité sociale des artistes du spectacle qui organise une subvention générale abaissant d'une part le coût du travail pour les organisations, et garantissant d'autre part aux artistes une moindre précarité et même le maintien dans ces activités (Menger, 1991, 1995, 1997 b ; Benghozi, 1989)

<sup>6</sup> Lamont (1995) montre l'écart entre la France et les États Unis, et Chiapello (1993) entre la France et la Grande Bretagne. Par ailleurs, le dialogue entre P. Bourdieu et H. Haacke (1994) est tout à fait exemplaire des situations comparées de la production culturelle entre la France et les USA, le français demandant à l'État de créer et de conserver les conditions d'une production autonome, tandis que le second est en lutte permanente contre les abus liés au financement de la culture par des compagnies privées qui est une spécificité de la culture américaine.

<sup>7</sup> Le journal d'usine de Simone Weil et les analyses qu'elle en a tirées montrent assez combien il est difficile "à ceux d'en haut" de seulement imaginer le vécu de "ceux d'en bas" et que la meilleure bonne volonté comme toutes les puissances de l'imagination ne permettent que faiblement la compréhension de ce qui se passe pour les plus opprimés (Weil, 1951).

<sup>8</sup> Pour prendre le cas de fondateurs des deux critiques, Marx était issu de la bourgeoisie tout comme Flaubert et Baudelaire.

C'est une partie seulement de cette dispute séculaire qui est au centre de notre étude : notre objet se limitera à la seule critique artiste (nous n'aborderons que rapidement la critique sociale) et le point d'application de cette critique que nous étudierons sera essentiellement le management, non le capitalisme ou la société moderne, même si nous devons les évoquer. Par ailleurs, notre seul lieu d'investigation est ce que nous appelons les organisations artistiques. Ces organisations ont la particularité, selon notre définition, d'être au contact d'artistes vivants et de la création artistique contemporaine, puisqu'il s'agit de producteurs et/ou diffuseurs de créations actuelles. Leur taille les distinguant de l'entreprise unipersonnelle justifie le vocable d'organisation, même si elles dépassent rarement la taille de grosses PME. Cette double caractéristique en fait un lieu d'étude particulièrement intéressant du conflit de l'art et du management : par leur proximité avec la création, elles en connaissent mieux que d'autres les exigences et par leur taille elles ont dans le même temps une obligation minimale de gestion.

Nous avons donc mené l'enquête dans ce type de structures pour savoir dans quelle mesure leur personnel actualisait dans son travail quotidien le conflit de l'art et du management et quels étaient les dispositifs, compromis et aménagements par lesquels les deux formes de rationalités trouvaient à cohabiter, voire à s'accorder.

L'analyse détaillée des différentes situations organisationnelles possibles au regard de la tension art-management montre comment celle-ci peut être surmontée par les différents participants des mondes de l'art, et suggère que le conflit s'atténue progressivement dans un double mouvement d'amendement du management historique, largement nécessité par la tertiarisation croissante de l'économie occidentale, et de transformation du champ artistique le rendant moins hostile aux préoccupations de gestion. La critique artiste du management semble perdre une partie de sa force : un certain nombre de transformations du management le rendent moins vulnérable aux arguments habituels de cette critique au moment même où s'atténue la domination de la conception de l'art et des artistes héritée du XIX<sup>ème</sup> qui donnait du poids à l'indignation morale. Si un tel diagnostic se confirmait, et si nous pouvons un instant suggérer que les évolutions concernant ce sous-thème ne peuvent que retentir sur l'ensemble de la critique artiste de la modernité, nous serions en train de vivre une crise majeure de cette dernière du fait d'une structure qui n'est plus opérante. Cela ne signifie pas que la question centrale que posait cette critique est résolue, mais que dans ses formes actuelles, largement héritées d'un autre contexte social, cette critique a moins de prise sur la société. Sa reconstruction, souhaitable si l'on considère que les problèmes soulevés restent entiers, nécessite de remonter aux reproches profonds qui s'y expriment, aux fondements de son indignation morale, et de la dépouiller de ses figures de styles et de ses incarnations historiques, peut-être maintenant datées, qui lui permettaient de s'exprimer mais qui aujourd'hui l'empêchent de s'ajuster aux formes contemporaines de la société. Par ailleurs, si la représentation et l'auto-représentation de l'art actuelles permettent moins qu'avant de s'indigner en son nom, un nouveau point d'appui critique serait à retrouver pour lui redonner de la force et qu'on l'écoute sans la déconsidérer. Ce serait en tout cas le rôle des artistes et intellectuels qui exercent depuis bientôt deux siècles le "pouvoir spirituel" que d'opérer cette reconstruction.

## CHAPITRE 1 : LA CONSTRUCTION DE LA CRITIQUE ARTISTE DU MANAGEMENT

Le management comme discipline, sujet d'étude et profession, se constitue au début de ce siècle avec l'accroissement de la taille et de la complexité des entreprises. Un nouveau corps social, celui des cadres ou managers salariés, apparaît : il lui est transféré la gestion opérationnelle des entreprises, les propriétaires se retranchant dans le rôle d'actionnaires sauf à devenir également des cadres dirigeants salariés (Chandler, 1988). Quoique plus récent que l'entreprise capitaliste elle-même, le management a été inventé pour elle et tous ceux qui devaient y planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler le travail<sup>9</sup> ; il était normal que la critique artiste de la société capitaliste bourgeoise s'attaque à ce rejeton lorsqu'elle y serait confrontée.

Elle-même se constitue plus tôt grâce aux transformations qui ont affecté la définition de l'art et la dignité sociale des artistes au tournant du XIX<sup>ème</sup> leur conférant un pouvoir spirituel certain, et lors de la confrontation de cette nouvelle corporation des artistes et écrivains, convaincue de l'importance et de la supériorité des valeurs qu'elle représente, à la société bourgeoise triomphante. Le romantisme ne devient en effet vraiment anti-bourgeois qu'après 1830 lors de l'installation constitutionnelle et économique de la bourgeoisie au pouvoir, la révolution de juillet achevant à ce moment-là la révolution bourgeoise de 1789. C'est alors que sont complètement dévoilés la dureté, l'égoïsme, le caractère désenchanté, prosaïque et prudent jusqu'à la mesquinerie de la nouvelle société et de sa classe dirigeante. Ce même régime, dans lequel les artistes ne reconnaissaient pas l'avenir dont ils avaient annoncé l'esprit, débouchait également sur le rejet dans l'opposition des républicains et démocrates qui avaient auparavant fait front commun avec les libéraux modérés maintenant au pouvoir<sup>10</sup>. La critique artiste et la critique sociale s'engageaient alors définitivement dans leurs chemins respectifs, mais qui souvent se rejoindront dans des alliances temporaires, unies par leur même haine du bourgeois, mot-symbole désignant celui qui trahit par sa pusillanimité les principes de 1789 qu'il portait pourtant en étendard<sup>11</sup>, et qui établit contre ceux-ci une société inégalitaire fondée sur l'argent, n'offrant aux besoins d'admiration et d'enthousiasme que les mobiles du gain et de l'accroissement général des rendements.

Ainsi, la critique artiste du management, qui ne sera possible en tant que telle qu'au XX<sup>ème</sup> siècle, et qui s'intensifiera en France surtout à partir des années 1950 avec l'importation du management américain<sup>12</sup>, est l'une des nombreuses manifestations de la structure critique qui achève de se mettre en place à peu près dans les années du règne de Louis-Philippe d'Orléans.

C'est cette histoire que nous voulons reprendre ici plus en détails afin de pouvoir déployer un à un les jeux d'oppositions activés dans le conflit de l'art et du management, car il ne s'agit pas simplement de lister les critiques mais aussi d'en comprendre la profondeur, la raison d'être et l'origine. Par ce déploiement de ce qui se rejoue chaque fois que l'on parle de gestion des organisations artistiques, nous espérons prendre assez de distance par rapport au

---

<sup>9</sup> Les cinq rôles de l'administration des entreprises, tels qu'ils ont été définis par H. Fayol en 1918 et qui forment depuis l'armature des enseignements de gestion, sont les suivants : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle.

<sup>10</sup> "Ces trois mouvements n'étaient liés que par leur commune détestation des régimes de 1815 et par leur appartenance à ce front commun traditionnel de tous ceux qui, pour une raison ou une autre, se dressaient contre la monarchie absolue, l'Église et l'aristocratie. L'histoire de la période 1815-1848 est celle de la désintégration de ce front commun" (Hobsbawm, 1988, p. 148).

<sup>11</sup> Furet (1995)

<sup>12</sup> Voir sur cette importation Boltanski (1981, 1982)



débat pour être à même d'en analyser les formes spécifiques qu'il prend aujourd'hui dans les organisations.

Nous partons de la société bourgeoise telle qu'elle se met en place en 1830 au lendemain de la révolution de juillet et à laquelle les artistes et écrivains français se montrèrent si ouvertement hostiles.

## 1. La société bourgeoise

### *Tableau sous la monarchie de juillet*

1830, date du renversement de la Restauration, marque l'avènement politique de la bourgeoisie et son installation constitutionnelle au pouvoir. Sur le plan économique, cette classe était puissante bien avant. Mais, malgré sa richesse, la bourgeoisie avait dû jusque là passer sous les fourches caudines des règles et des valeurs aristocratiques pour gagner l'élite. Il fallait devenir propriétaire foncier, abandonner les activités commerciales, se faire anoblir et adopter les mœurs et valeurs de la "classe oisive". Après la révolution de juillet, la bourgeoisie peut enfin imposer ses vertus et son mode de vie. Les dix-huit années du règne de Louis-Philippe représentent, dans l'histoire de France, une période extrêmement favorable à la grande bourgeoisie, totalement maîtresse de l'État et du jeu politique, ayant enfin réussi à poursuivre la révolution puis à l'arrêter au point exact où rien ne vient la contrarier dans l'établissement d'un régime favorable à ses intérêts. L'étude de ces années est particulièrement intéressante parce que s'y exprime tout d'abord de façon extrême tout ce que les critiques reprocheront à la bourgeoisie, et parce que c'est aussi l'époque où se manifeste pour la première fois avec une force très vive l'hostilité des artistes et des écrivains à la nouvelle société<sup>13</sup>. Le tableau que nous allons faire de la Monarchie de juillet adopte d'emblée l'œil critique de ses détracteurs pour en faire ressortir les traits qui générèrent l'exaspération et la plainte de ses contemporains.

Un des premiers soins du gouvernement issu de la révolution de juillet est de mettre en place des hommes sûrs. Un remaniement complet du personnel administratif intervient (préfets, sous-préfets, maires, conseillers d'état, magistrats, généraux de l'armée...) assurant une parfaite homogénéité sociale entre les politiques, élus parmi les plus riches, et les fonctionnaires issus de la même classe. La nouvelle loi électorale en conservant un suffrage censitaire, quoiqu'élargi par rapport à la Restauration, et en interdisant de ce fait au peuple des villes et des campagnes d'accéder au vote, et plus encore à l'éligibilité, consacre la supériorité conférée par la richesse<sup>14</sup>.

Désormais seules les classes riches, et principalement parisiennes, gouvernent le pays : toutes les lois qui en émanent servent leurs intérêts et assoient un peu mieux les libertés du commerce, de l'industrie et de la banque.

La monarchie de juillet voit le développement très important des sociétés par actions. Les obligations, titres garantissant un intérêt fixe à leurs détenteurs, qui ne partagent donc pas le

<sup>13</sup> Voir pour les écrivains l'analyse de Bénichou (1973), p. 419 et suivantes.

<sup>14</sup> La loi électorale de 1831 institue qu'il faut payer 500 francs de cens pour être éligible et 200 francs pour être électeur. Selon des travaux cités par Pernoud (1962, p.423), mille francs de cens correspondraient à environ 1 million de francs de 1959. De plus, contrairement à ce qui se passera sur la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les "capacités" (médecins, avocats, magistrats, professeurs, notaires, avoués et membres des corps savants) sont également exclues du pouvoir (à l'exception réduite des membres de l'Institut et de certains officiers de l'armée) car trop peu riches, bien que l'on débâte de leur entrée du fait de leur niveau d'instruction.

risque de l'entreprise<sup>15</sup>, font leur apparition. La sphère financière, extrêmement active, profite à plein de l'autorisation du prêt à intérêts, légal depuis 1789. Avec le fort développement des valeurs mobilières, la propriété change de nature. Elle porte de moins en moins sur des biens visibles. Les nouveaux biens se transportent facilement, se dissimulent et facilitent le secret des affaires. C'est aussi l'époque où l'autofinancement des entreprises montre ses limites du fait de l'augmentation des investissements nécessaires, ce qui va amener la Haute Banque, entièrement constituée dès 1815, à prendre une part de plus en plus importante dans l'économie industrielle. Le type du rentier, qui connaîtra un développement énorme jusqu'aux bouleversements du XX<sup>ème</sup> siècle, fait son apparition ainsi que la première presse spécialisée dans les conseils en placements d'épargne.

Outre les activités financières, ce sont celles des commerçants qui sont le plus favorisées. La prédominance du négoce sur l'industrie et l'extrême prudence industrielle sont d'ailleurs des traits marquants du capitalisme à la française, qui n'a connu que de petites périodes d'entrepreneuriat important<sup>16</sup>.

Quelques exemples montrent de plus que l'interprétation de l'idée de liberté est à géométrie variable selon qui en bénéficie, à l'image de la loi électorale qui n'offre pas les mêmes libertés politiques à tous les citoyens. Ainsi, est-on subitement anti-libéral quand il s'agit de se protéger de la concurrence étrangère<sup>17</sup>. De même nul ne pense à abolir l'esclavage, ce qui ne sera fait qu'en 1848, le travail forcé qui lui succédera ne l'étant lui-même qu'en 1947. Dans le domaine familial, la toute puissance du Pater Familias sur la famille qui est établie dès le code Napoléon ne sera point écornée, et l'éternelle minorité des femmes qui ne peuvent que passer du joug paternel à la domination maritale sera réaffirmée. Plus que les droits du Père, ce sont en fait ceux du Propriétaire qui sont garantis par le Code, femmes et enfants faisant partie de ses biens mobiliers : à ce titre d'ailleurs, les revenus tirés de leur travail reviennent naturellement à celui qui les possède.

Enfin sera affirmé envers et contre tous les conflits sociaux, et dans des répressions souvent sanglantes, le principe de la "liberté du travail", entendu comme un refus permanent de légiférer sur les conditions de travail des ouvriers (horaires, travail des enfants, salaire minimum, etc.)<sup>18</sup> Les pouvoirs publics refusent de s'immiscer entre les patrons et les ouvriers au nom de la liberté des contrats. La position de force des employeurs, qui n'est contrebalancée ni par une législation protectrice minimale, ni par un pouvoir syndical ouvrier, les associations ayant été constamment et sévèrement réprimées<sup>19</sup> sous prétexte que pouvaient resurgir les vieilles corporations et leurs dispositions contraires à la liberté des travailleurs, débouche sur des abus terribles : les salaires fondent, les conditions de travail se durcissent et il est de plus en plus difficile à la population ouvrière de ne pas mourir de faim<sup>20</sup>. Lorsque le problème est traité, c'est principalement par la charité ; les pauvres sont secourus parce que

---

<sup>15</sup> sauf celui de la faillite.

<sup>16</sup> D'ailleurs, même si le développement industriel est considérable pendant ces années du règne de Louis-Philippe, tous les spécialistes sont marqués en fait par la lenteur des progrès économiques et par le retard dans l'introduction des nouvelles techniques en comparaison de la rapidité de développement des activités financières.

<sup>17</sup> Pernoud (1962), p.451

<sup>18</sup> Ce n'est par exemple qu'en 1841, et après un an de discussions, que sera interdit le travail des enfants de moins de 8 ans dans les seules fabriques "dangereuses et insalubres", cela 9 ans après le bill anglais et 2 ans après le réglement prussien qui interdisait *tout travail* en usine avant *neuf* ans. De toute façon le corps des inspecteurs du travail créé à cette même date et chargé de faire respecter la loi ne sera effectivement mis en place qu'en 1874. C'est justement en 1874 que sera enfin interdit le travail des moins de douze ans.

<sup>19</sup> Le droit de grève ne sera reconnu qu'en 1864 et les syndicats ouvriers ne seront autorisés qu'en 1884.

<sup>20</sup> Selon une étude faite par un contemporain, il faut à une famille 860 Frs par an pour survivre en réduisant ses besoins au minimum ; "or en additionnant le salaire moyen d'un homme (450 Frs), celui d'une femme (180 Frs) et celui de deux enfants (130 Frs), il n'arrive qu'au total de 760 Frs par an." (Pernoud, 1962, p. 461)

les riches ont une grandeur d'âme, mais le niveau des salaires qui les condamne à la misère n'est pas questionné : il est forcément juste car garanti par le libre jeu du marché du travail<sup>21</sup>.

Les valeurs véhiculées par la nouvelle société seront mises en accusation par les différentes critiques. Il est intéressant de les cerner de plus près.

### *Les valeurs véhiculées par la société bourgeoise*

Il faut commencer par l'individualisme, élément fondateur essentiel de la nouvelle société. L'effort le plus important des penseurs du siècle de la raison avait été de libérer l'individu des contraintes sociales et des traditions ; et la bourgeoisie avait trouvé dans l'individualisme de quoi secouer les chaînes de l'ancien régime. Au XIX<sup>ème</sup> l'individualisme est représenté par le libéralisme philosophique, la pensée économique classique et l'utilitarisme politique (Nisbet, 1984), toutes conceptions qui recrutent leurs partisans dans la bourgeoisie d'affaires. Le règne de l'idée selon laquelle l'individu doit être libre d'agir à sa guise ne faisait que commencer. Les affaires purent prendre une ampleur sans précédent grâce aux libertés du commerce, de la finance et des contrats qui permirent à l'inventivité des hommes de s'épanouir dans les activités économiques.

Dans le même temps, la nouvelle définition de la propriété, conçue elle aussi comme purement individuelle, favorise l'appropriation privative et la suppression des formes historiques de propriété collective. On verra les propriétaires terriens contester, clôtures et gardes forestiers à l'appui, les droits de coupes qui étaient ceux des paysans dans les forêts ainsi que les droits de cultiver les terres communes.

C'est que l'individualisme autorise la prépondérance de l'intérêt individuel sur les projets collectifs, et les plus convaincus vont même jusqu'à considérer que seul le libre jeu des intérêts personnels est à même de garantir le bien commun<sup>22</sup>. L'individuation des personnes, qui sont incitées à renforcer leurs caractéristiques distinctives, est favorisée. Mais la recherche de la distinction et de la différenciation peut aussi déboucher *in fine* sur le retrait de chacun dans son monde personnel, le soin exclusif de soi-même et de son patrimoine propre.

Durkheim, qui dans *Le suicide* ou dans *De la division du travail social* fait de l'individualisme le trait marquant de la société moderne, est partagé en permanence, entre le versant positif du progrès de la personnalité individuelle et le versant négatif du développement de l'égoïsme. Cette ambivalence fondamentale aura perduré jusqu'à nous. Car cette célébration d'un individu autonome par essence, du fait de sa raison, a alimenté bien des demandes de liberté et d'égalité pour tous, et favorisé la démocratisation. En même temps, la liste des devoirs des personnes à l'égard de la société, de son groupe d'appartenance, de sa famille et de ses différents "liens sociaux" n'a cessé de se réduire au nom de cette même liberté entraînant une détérioration du tissu social et des solidarités, comme s'en avisent ceux qui dénoncent aujourd'hui l'exclusion et son lien avec l'éclatement du modèle familial traditionnel.

Weber privilégie quant à lui la rationalisation comme marque de la modernité, laquelle est aussi issue du rationalisme individualiste des Lumières. Ce rationalisme se manifeste de bien

---

<sup>21</sup>“S'étale [alors] au grand jour un fait nouveau dans les annales de l'histoire, tout au moins de l'histoire de France. Désormais, qui dit : travail manuel, dit : misère. Jusqu'alors (...) ceux qu'on a appelés “les pauvres” et qu'on a dû assister par charité, n'avaient jamais été les travailleurs eux-mêmes -sauf périodes exceptionnelles : temps de famine, de guerre ou d'épidémie- mais ceux qui ne pouvaient pas travailler : les infirmes, les malades, les aliénés.” (Pernoud, 1962, p. 471-2)

<sup>22</sup> Sur le plan économique, il s'agit de l'effet bienfaisant de la concurrence, qui confère à la société son fonctionnement le plus efficace.

des manières, à commencer par le développement sans précédent des sciences et des techniques, du machinisme et de l'industrie. Avec le Saint-Simonisme, la science sera portée au pinacle et d'elle sera attendue un progrès permanent, matériel et moral, de la civilisation, passant par l'industrialisation, le perfectionnement technique et la promotion d'une organisation sociale au service de la production.

La raison scientifique va s'efforcer de trouver des lois pour chaque phénomène, et de mettre en règles impersonnelles le fonctionnement de la société (d'où l'apparition de la bureaucratie au sens wéberien). La connaissance de la règle libère de la connaissance concrète d'une situation et facilite l'accumulation du savoir car nul n'a à recommencer les expériences des aînés pour savoir "comment les choses fonctionnent". Ce mouvement aboutit à valoriser fortement les abstractions, et à décrypter le réel en fonction des lois considérées comme vraies<sup>23</sup>.

Porté par la vague rationaliste, qui ne cesse de s'étonner du pouvoir des mathématiques pour décrire les lois du monde, le quantifiable devient peu à peu la caractéristique des "choses réelles", contribuant par un étrange paradoxe à faire manier des objets de plus en plus abstraits tenus pour les seules réalités vraies. Ne compte désormais que ce qui se compte, que ce que l'on peut introduire dans des calculs. Le temps, avec la généralisation de l'horloge qui le quantifie, devient un temps abstrait découpé en séquences uniformes, bien différentes du temps vécu. Cette tendance à l'abstraction et au quantifiable trouvera bien sûr à s'épanouir dans la recherche d'un enrichissement mesuré exclusivement en valeurs monétaires sans référence aucune à ce que l'argent permet d'acheter, ne se donnant comme but que l'accroissement sans limite du capital.

Ce mouvement de rationalisation a pour corollaire la sécularisation de la société et le "désenchantement du monde", lesquels sont encore accélérés par l'impératif de lutte contre les croyances traditionnelles censées entraver la marche du progrès.

Le matérialisme capitaliste est le troisième trait important de la nouvelle société. S'enrichir devient la préoccupation des gens sérieux<sup>24</sup>. La quête du profit par l'activité économique favorise l'apparition de marchés<sup>25</sup> pour toutes les ressources, ce qui aboutit à tout transformer en marchandise, c'est-à-dire en bien échangeable contre de l'argent<sup>26</sup>. Le travail en particulier n'est plus valorisé que comme moyen privilégié d'accumulation et non pour les qualités humaines qu'il développe. Celui qui échappe au marché, qui est dit "non-productif" car non-marchandisé, est dévalué socialement. C'est ainsi que des générations de femmes au foyer s'employant à l'éducation des enfants, à la gestion de la maison et à bien d'autres activités auto-consommées ont dû déclarer honteusement que "non, elles ne travaillaient pas". En même temps, le travail, au sens restreint du travail productif, n'a jamais été autant loué. C'est par l'ardeur au travail que le bourgeois s'est élevé et que l'homme s'élèvera dans la société. Ce travail est conçu comme austère à l'image du costume noir du bourgeois que celui-ci réussira d'ailleurs même à imposer comme l'habit de fête de la bonne société, malgré les protestations de ceux qui trouvaient déplacé de paraître en "habit de travail" dans les soirées.

---

<sup>23</sup> ce qui dans le domaine social peut être assez dommageable. Ainsi puisqu'il est dit que le progrès est en marche, il est évident que si la condition des masses est déplorable, elle devait l'être cent mille fois plus plusieurs siècles auparavant. Nul besoin d'aller vérifier...

<sup>24</sup> Selon ce conseil célèbre donné par Guizot, qui gouverna la France de 1840 à 1848 sous la Monarchie de juillet, à la jeunesse de son temps "enrichissez-vous par le travail et par l'épargne" (pour pouvoir voter).

<sup>25</sup> Nous employons cette expression au sens large sans nous restreindre aux marchés de concurrence parfaite tels que les envisagent les économistes classiques, et qui au demeurant sont fort loin de constituer la majorité des marchés.

<sup>26</sup> même ce que Polanyi (1983, p.102s) appellera les marchandises "fictives" : le travail, la terre et l'argent, dont les prix sont respectivement le salaire, la rente foncière et l'intérêt.

Indissociablement liée à cette célébration du travail, est valorisée une certaine forme d'ascèse, de prudence et de circonspection qui achève le portrait du bourgeois à la française<sup>27</sup>. Celui-ci a en effet rarement été l'entrepreneur innovant et preneur de risques qu'a célébré Schumpeter. Le gain issu du travail doit être conservé par l'épargne, laquelle sera utilisée avec la plus grande prudence dans des activités si possible elles-mêmes rémunératrices, mais sûres pour le patrimoine. L'ascèse fait alliance ici avec l'esprit de calcul. Le secours des pauvres, qui prend la forme de cette fameuse "charité" inventée au XIX<sup>ème</sup> siècle, est lui-même soumis au même esprit de mesure et de tempérance. Celui-là, comme toutes les affaires bien ordonnées, doit être réfléchi et rationnel : il ne faut pas se laisser aller aux mouvements du cœur qui font prendre de mauvaises décisions<sup>28</sup>. La même mesure ou économie se retrouve dans le malthusianisme de la bourgeoisie, qui considère que l'enrichissement passe par une augmentation de l'épargne plus élevée que celle du nombre des enfants.

Inséparable de cet esprit d'économie, se met en place une certaine idée du mérite. Pour justifier les efforts durables, l'idée d'une ascension sociale en trois générations s'impose, chaque génération profitant des gains accumulés et de l'éducation reçue par la précédente. Le mérite doit porter ses fruits, même si seuls les petits enfants en profitent. Il est essentiel en effet que la position sociale soit méritée pour rendre supportable l'inégalité dans une société qui porte les couleurs de 1789. D'où cette importance énorme donnée très tôt aux compétences et à l'éducation, assez rapidement au baccalauréat pour certifier l'appartenance à l'"élite", et ce d'autant plus que le bourgeois a gardé comme idéal celui de l'honnête homme, du philosophe éclairé qui s'élève au-dessus du peuple par le prestige de la pensée et de la culture. Individualiste et rationaliste, le bourgeois a cherché naturellement sa légitimité dans les capacités de pensée manifestées par les individus au travers de leur éducation, c'est ce qu'a bien vu Weber lorsqu'il montre que la légitimité de la domination moderne est rationnelle-légale.

La recherche de la distinction par le savoir-vivre et la culture sont en fait aussi indissociables du bourgeois que son esprit d'économie<sup>29</sup>. Ceci explique qu'au moment même où le traitement des ouvriers est l'un des pires qu'ait connus la France, le statut des artistes et hommes de lettres est au plus haut: le XIX<sup>ème</sup> siècle sera le siècle des embellissements et des collections. La production de livres et d'imprimés se développera plus vite que l'industrie et la population des écrivains explosera (Charle, 1985). Les bases de l'école primaire pour tous sont jetées par Guizot sous la monarchie de juillet<sup>30</sup>. On sait assez combien cette idéologie méritocratique a été détournée ou mal appliquée, à commencer par la séparation du lycée et de l'enseignement primaire qui empêchait ceux engagés dans le mauvais cursus d'accéder au baccalauréat. Mais les réformes de l'éducation ont presque toujours été inspirées par cet idéal méritocratique, afin de le faire advenir vraiment, tout comme une bonne partie des critiques qui modifièrent peu à peu la société issue de 1830, l'ont été au nom des principes de 1789 qui avaient été bafoués par ceux-là mêmes qui s'en prévalaient.

## 2. L'art de l'âge moderne

<sup>27</sup>Sombart (1928) a produit les analyses les plus poussées de cet esprit bourgeois.

<sup>28</sup> Le bourgeois français moins entrepreneur que l'américain a de même été beaucoup moins philanthrope et beaucoup moins enclin à distribuer une partie des biens gagnés par son entreprise.

<sup>29</sup> Elle s'exprimait déjà avec une naïveté grotesque chez le M. Jourdain de Molière.

<sup>30</sup> Obligation pour les communes de posséder une école, 1833.

Les conceptions de l'art et de l'artiste connaissent au tournant du XIX<sup>ème</sup> siècle une mutation non moins radicale portée principalement par le courant romantique. Un paradigme nouveau va progressivement se constituer en revendiquant sa modernité contre la représentation classique de l'art tout en se démarquant de la modernité historique que met en place la société industrielle. Les artistes et écrivains du XIX<sup>ème</sup> se trouvent ainsi dans une double opposition : d'une part aux conceptions antérieures de l'art, les artistes se voulant résolument modernes, et d'autre part à la société qui leur est contemporaine dont ils vont se faire les critiques. Cette critique, différente de celle qui se forge à la même époque devant la situation sociale dégradée des masses, montre qu'il n'existe ni une pensée unique de la modernité, ni une critique unique de celle-ci. Il est important de situer l'art de l'âge moderne dans ces différents rapports à la modernité pour pouvoir dégager plus clairement les lignes d'accord et de rupture avec les valeurs bourgeoises dominantes.

### *La revendication de modernité*

L'art moderne qui s'élabore en ce début de XIX<sup>ème</sup> siècle et qui va étendre son règne jusqu'à nous, se manifeste dès le départ par sa volonté de rupture et le désir d'être de son temps. Plutôt qu'à la permanence d'une nature humaine éternelle, il sera sensible au relativisme des mœurs, des comportements, des sensibilités, à toutes les variations et les différenciations introduites par l'espace et le temps et il voudra exprimer la spécificité de son époque et de ses contemporains. Baudelaire qu'on crédite de l'invention même du mot "modernité" cherche à "établir une théorie rationnelle et historique du beau, en opposition avec la théorie du beau unique et absolu"<sup>31</sup>.

De fait toute la vie contemporaine dans sa matérialité comme dans sa psychologie va pénétrer dans l'art qui va en devenir un témoin précieux au long de ces deux derniers siècles. Les artistes refusent dans leurs œuvres l'existence des sujets imposés et de thèmes indignes. Toutes les classes et fonctions sociales auront droit de cité : bourgeois, serviteurs, ouvriers, aristocrates, employés, journalistes,... On évoquera les événements marquants comme les révoltes ouvrières, les guerres et les révolutions, mais aussi les nouveautés techniques (électricité, tour Eiffel, gares, chemins de fer, aviation, ...). La vie quotidienne dans sa banalité devient un sujet de prédilection, par exemple la ville avec ses foules et ses décors artificiels ou les nouveaux loisirs de plein air (plages, forêt de Fontainebleau, bords de Seine, guinguettes, canotage, déjeuners sur l'herbe,...). Les artistes ont été également marqués par les découvertes de la science, les théories qu'elle a élaborées, et ses méthodes de travail<sup>32</sup>. On assistera par ailleurs à un renouvellement sans précédent des formes et des techniques d'expression. Les grands genres traditionnels se verront abandonnés ou concurrencés par d'autres (drame romantique, poème en prose, opéra comique et surtout roman<sup>33</sup>). Le vers comme la musique se plieront à la dissonance. Les plasticiens abandonneront les lois de la perspective et la figuration, les musiciens les règles de l'harmonie et tous s'empareront des nouveaux moyens d'expression (photographie, cinéma, synthétiseurs...) et de tous les nouveaux matériaux disponibles (plastique, carton, électricité...)

<sup>31</sup> *in* : Curiosités Esthétiques. Le peintre de la vie moderne. I. Le beau, la mode et le bonheur.

<sup>32</sup> Cf. l'influence des théories de Geoffroy-Saint-Hilaire, Lamarck, et Cuvier sur Balzac, de la méthode expérimentale de Claude Bernard sur Zola, le souci de l'observation précise et de la documentation fouillée de Flaubert et Stendhal, l'intérêt porté à la psychanalyse par les surréalistes.

<sup>33</sup> Le roman est vraiment le genre littéraire qui triomphe au XIX<sup>ème</sup> siècle tant en nombre d'ouvrages publiés qu'au niveau des tirages. A la fin du siècle, il aura éclipsé largement la poésie, genre qui autrefois alliait la noblesse à la popularité et qui désormais devra se contenter de tirages confidentiels.

Sur le plan philosophique aussi la rupture avec l'époque classique est consommée, et les nouvelles conceptions esthétiques issues du romantisme, vont fonder les représentations et auto-représentations de l'art moderne qui nous sont aujourd'hui encore familières.

### *La conception philosophique de l'art moderne*

Cette conception s'inscrit dans la "tradition spéculative de l'art" (Schaeffer, 1992) qui domine en Europe de la fin du XVIIIème à la moitié du XXème siècle, et qui, depuis, malgré ses nombreuses remises en cause, n'a pas encore pu être remplacée. Suffisamment dominante, elle a pénétré l'ensemble de la société et est la source de notre conception spontanée de l'art. Elle a mis fin à l'esthétique classique hégémonique depuis Platon et Aristote jusqu'à la crise des Lumières, et a occulté dès son avènement le modèle critique qui se réduit au seul Kant et à un seul livre (Critique de la faculté de juger, 1790) non sans lui faire quelques emprunts. Ce modèle triomphant de l'art est aussi baptisé "paradigme romantique" (Sherringham, 1992) parce qu'apparaissant en même temps que le mouvement littéraire du même nom autour des frères Schlegel et de Novalis, mais il est loin de s'y réduire et le déborde largement dans le temps. Il prend sa source et se ressource dans la philosophie allemande autour de quelques auteurs fondamentaux dont les désaccords n'empêchent pas le partage d'un fond commun<sup>34</sup> : Schelling, Hegel, Schopenhauer, Nietzsche et Heidegger.

Il y a en fait dès le départ dans le romantisme une interpénétration entre le mouvement artistico-littéraire et la philosophie, dont les artistes modernes et les différents représentants des mondes de l'art ne vont pas cesser de se nourrir de manière directe ou indirecte<sup>35</sup>. Les artistes eux-mêmes s'affirmeront de plus en plus comme des théoriciens et des philosophes, notamment dans les mouvements avant-gardistes du XXème siècle. La "théorie spéculative de l'art" est donc la matrice conceptuelle de la construction philosophique de l'art et de l'artiste modernes et elle "joue un rôle de légitimation pour toute une époque de l'art occidental, celle qu'on désigne sous le nom de modernisme"<sup>36</sup>

Les grandes lignes de force du modernisme en art sont révélatrices en elles-mêmes de leur opposition aux valeurs de la modernité bourgeoise étudiées plus haut.

Avec le romantisme, l'art se détache définitivement du principe d'imitation au profit de la *pure création*. Le passage de l'imitation "d'un objet déjà là à reproduire - essence ou apparence - à la création d'un objet à produire"<sup>37</sup> est le signe pour tous les arts de l'entrée dans l'art moderne, même si cette rupture n'intervient pas à la même date pour chacun d'eux. Les nouveaux procédés techniques de la photographie puis du cinéma sont critiqués à leurs débuts par les artistes pour la confusion qu'ils entretiennent entre l'art et la copie du réel. Désormais l'artiste a l'ambition d'inventer un autre monde rival et substitut insurpassable du monde réel et il accède lui-même au statut de créateur, d'"alter deus".

Ce projet suppose une transformation de l'idée de beau. La beauté absolue n'est plus dans l'Être à la manière platonicienne, ou dans la nature, comme un horizon inaccessible pour l'artiste dont la réalisation ne peut être qu'inférieure au modèle. Désormais, le lieu par excellence du beau et son expression la plus haute est l'art lui-même<sup>38</sup>. D'ailleurs la beauté

<sup>34</sup> Sherringham (1992), p. 224.

<sup>35</sup> Schaeffer (1992) p. 345

<sup>36</sup> Schaeffer (1992), p.17

<sup>37</sup> Belaval (1958), p.642

<sup>38</sup> Le beau naturel se voit dévalorisé par Hegel au nom de l'insuffisance spirituelle de la nature. Baudelaire a dit aussi son dédain de la nature et fait l'éloge du maquillage, de la parure, de toutes les créations artificielles.

n'est plus le tout de l'art ; elle est concurrencée par le sublime. Alors que les classiques faisaient du sublime une partie intégrante de la beauté dont il représentait la pointe extrême, les modernes font leur la distinction kantienne du sublime et de la beauté. Or l'émotion suscitée par le sublime n'est pas un "plaisir positif" comme celui provoqué par la beauté mais un plaisir lié à la douleur, "une sorte d'horreur délicate, une espèce de tranquillité mêlée de terreur" selon Burke<sup>39</sup>, et Boltanski (1993) a montré comment l'esthétique du sublime depuis sa définition par Burke en 1757 conduit à une extension de la liste des objets susceptibles de procurer des plaisirs artistiques<sup>40</sup>.

Cette extension du domaine de l'art va de pair avec un pouvoir de transfiguration illimité de l'artiste. Ni le mal, ni le banal ne résiste à son alchimie. C'est ainsi que Flaubert choisit le roman, c'est-à-dire le genre bâtard par excellence, prend des personnages méprisés et des sujets médiocres, mais les transfigure par le style selon son projet de "bien écrire le médiocre"<sup>41</sup>. Désormais il n'est plus possible de faire du beau le critère stable et infaillible de l'art moderne, de dire avec certitude ce qui est de l'art et ce qui n'en est pas en déduisant d'une définition du beau idéal et universel les canons et les règles auxquels les artistes doivent se soumettre et selon lesquels on juge les œuvres. Ce qui définit l'art est entièrement du côté du sujet, de son créateur<sup>42</sup>.

L'art est conçu comme pure création du *génie* c'est-à-dire d'un être d'exception, naturellement doté de qualités supérieures à celles de ses semblables, qui a la capacité de tout transfigurer par le seul et mystérieux effet de ce "talent inné" auquel aucun travail ne peut suppléer, tout au plus s'ajouter. Dans le couple inspiration/travail qui perdure depuis des siècles avec des dosages divers, l'accent est résolument mis sur l'inspiration à une époque où le travail lui-même est à la fois valorisé et réduit à une activité contrainte et marchandisée. L'artiste, être charismatique, nimbé d'une aura presque sacrée, ressort alors au régime du don et de la vocation.

De ce fait, loin d'être soumis à des règles universelles, il est le seul légitimé à s'en donner et à les imposer à son œuvre, tout en étant incapable de les fonder rationnellement puisqu'elles découlent de sa nature. De même, il est le seul apte à décerner le titre d'artiste à d'autres et à assurer leur reconnaissance comme tels. Aussi revendique-t-il son entière autonomie et sa totale liberté dans l'exercice de son art et ne reconnaît-il d'autre juge et d'autre instance légitimante que celle de ses pairs.

Ainsi aboutit-on à la centralité de l'artiste dans la définition de l'art et à la valorisation du sujet (le génie) aux dépens de l'objet (l'œuvre), mouvement qui va faire sentir ses effets tout au long de l'époque moderne<sup>43</sup>. Avec la notion de génie, aboutissement d'un long processus

---

<sup>39</sup> ou un "plaisir négatif, mélange de plaisir et de peine" selon Kant. La littérature romantique et post-romantique illustre abondamment ces émotions contradictoires dont la complexité s'accorde pleinement à la sensibilité et à la réalité modernes.

<sup>40</sup> "Cette extension s'opère dans la seule direction qui s'offre à elle, parce qu'elle se trouve libre de tout investissement préalable, celle du laid, c'est-à-dire d'abord, avec le sublime (...), de l'effrayant, de l'affreux, de l'horrible, du douloureux, puis avec le pittoresque, du trivial, de l'exotique, du populaire, du caricatural, du carnavalesque." (Boltanski, 1993, p. 176-7)

<sup>41</sup> Bourdieu (1992)

<sup>42</sup> "Lorsque le sublime est distingué du beau, on prend pour critère l'intériorité de l'acte créateur" (Belaval, 1958, p.642)

<sup>43</sup> "S'impose, en premier lieu, le triomphe de l'accidentel et du banal dans le choix des thèmes de l'œuvre d'art (...) La transfiguration artistique du banal (...) désigne en profondeur l'indifférence à l'égard de l'objet, réduit à un simple prétexte pour affirmer l'intériorité subjective. Lorsque n'importe quel objet peut être représenté par l'art, il devient évident que la chose n'a plus de valeur en soi et qu'elle n'est que le faire-valoir docile et interchangeable de la subjectivité. La seconde étape (...) intervient avec le triomphe de la manière subjective dans l'art. (...) La supériorité de la manière de représenter sur l'objet à représenter, la victoire du signifiant sur le signifié à l'intérieur de l'œuvre d'art, renforce encore la domination de la subjectivité géniale de l'artiste. Celle-ci devient la



d'individualisation de l'artiste, la subjectivité de celui-ci devient donc primordiale. Il n'est plus question d'impersonnalité de l'œuvre et de moi haïssable. Tout au contraire, des genres se développent ou se transforment pour permettre l'expression de l'expérience personnelle de l'artiste: journaux intimes, mémoires, roman autobiographique. C'est la subjectivité de l'artiste qui informe le monde<sup>44</sup>. Ce qui est valorisé c'est le chant propre de chaque artiste, l'expression de sa singularité. C'est cette unicité qui constitue l'œuvre comme telle, qui fera du nom propre de chaque artiste un nom commun (ne dit-on pas un Picasso, un Modigliani ?), de sa signature la valeur et le prix, quelquefois en dépit de l'œuvre, au point de devenir à elle seule toute l'œuvre (cf. Signé Ben) ou par sa seule apposition d'imposer comme art le "n'importe quoi" (Duchamp) par une sorte de magie qui défie la raison.

Ces *puissances* dites *irrationnelles* que les classiques ont voulu maîtriser (passions, sentiments, imagination ...) par la raison et la volonté pour se rendre libres, s'assurer le salut éternel ou satisfaire aux bienséances mondaines, que la société industrielle bourgeoise tend à étouffer, car seules la raison et la science sont, selon elle, sources de progrès social, économique et moral, l'art moderne ne s'en coupe pas et leur donne une importance de premier plan. Les sentiments, les passions sont revalorisés avec les romantiques et leurs successeurs ; le rêve revendique ses droits, le fantastique fait vaciller le réel, l'inspiration plonge dans l'inconscient, on s'essaye à l'écriture automatique, au spiritisme, on s'intéresse à l'occultisme et à l'illuminisme, on prétend appréhender un au-delà du réel à travers le symbole grâce à l'imagination qui de "maîtresse d'erreur et de fausseté" devient "la reine des facultés"<sup>45</sup> et le principe de la création. L'art se voit promu au rang de "connaissance extatique" permettant la révélation des vérités ultimes "inaccessibles aux activités profanes" (Schaeffer, 1992).

Nous sommes ici au noyau fondamental de la théorie spéculative de l'art. Le rapport de l'art à la vérité s'est inversé. Pour les classiques c'est le vrai qui est beau, alors que pour les romantiques c'est l'art qui est vrai. De ce fait l'art devient le rival de la philosophie puisque leur objet est identique. Certains iront même jusqu'à voir en lui "l'unique présentation possible de l'ontologie"<sup>46</sup>. Ces conceptions inaugurent une querelle entre les philosophes sur la préséance hiérarchique à accorder à la philosophie ou à l'art, sans remettre en cause pour autant la révélation ontologique reconnue à l'art<sup>47</sup>.

Schaeffer (1992) montre qu'un fondement théologique est nécessaire à cette "théorie spéculative de l'art" bien qu'il ne soit jamais évoqué par les différents philosophes<sup>48</sup>.

véritable finalité de l'œuvre dans son effectuation. (...) [La troisième étape aboutit] à la quasi-destruction de l'objet par la transformation ludique du contenu objectif. (...) Ce stade suprême est auto-contradictoire, il aboutit à la négation de l'art par lui-même, puisque l'artiste devient à ce point essentiel dans l'œuvre qu'elle est à la limite inutile et superflue." (Sherringham, 1992, p. 260-3).

<sup>44</sup> Même les réalistes et les naturalistes disent les limites d'un art radicalement objectif et impersonnel ; Zola définit l'art comme "un coin de la création vu à travers un tempérament" et l'on connaît le fameux "Madame Bovary, c'est moi".

<sup>45</sup> "Mystérieuse faculté que cette reine des facultés !", Baudelaire, Salon de 1859 in *Curiosités esthétiques*

<sup>46</sup> Ainsi pour Novalis, l'absolu n'est pas accessible à la discursivité rationnelle de la philosophie qui maintient une dualité entre le sujet et l'objet, elle ne se livre que dans l'art et tout particulièrement dans une extase poétique où fusionnent le sujet et l'objet, le moi et le monde (Schaeffer, 1992, p.20).

<sup>47</sup> Schelling et Hegel redonneront le premier plan à la philosophie, alors que Schopenhauer, Nietzsche ou Heidegger la lui contesteront. Avec Nietzsche, le statut de l'art atteint un sommet inégalé: lui seul est capable de sauver l'Occident de la décadence où le conduit la philosophie.

<sup>48</sup> "En effet, l'opposition entre l'art - qui est la vérité - et la réalité vécue - qui est hors de la vérité -, entre une connaissance artistique transcendante et des savoirs scientifiques purement phénoménaux, plus généralement l'affirmation de l'existence d'un domaine de vérité plus fondamental que celui de nos vérités intramondaines et qui serait réservé à l'art, toutes ces thèses n'ont de plausibilité que si l'on admet qu'au-delà de notre monde, il existe un autre monde plus véridique, et que nous sommes capables d'accéder à ce monde en transcendant notre nature intramondaine." (Schaeffer, 1992, p. 117-8).

Nous assistons ainsi à une véritable sacralisation de l'art qui se voit doté d'une "fonction cognitive ontologique"<sup>49</sup> tandis que l'artiste s'identifie à un mystique ou à un voyant. L'art devient une sorte de substitut de la religion et lui emprunte ses attributs à l'époque de l'affaiblissement du Dieu chrétien sous les coups de butoir du rationalisme issu des Lumières. Les valeurs religieuses sont transférées à l'art<sup>50</sup>. L'art de ce fait va se trouver exercer une fonction compensatoire essentielle face à la double crise spirituelle qui caractérise la fin du XVIIIème (Schaeffer, 1992): celle des fondements religieux de la réalité humaine et celle des fondements transcendants de la philosophie, double crise elle-même issue des Lumières. Ainsi, l'art est sacralisé pour contrebalancer le désenchantement du monde lié à la sécularisation et à la rationalisation de la société, car au travers de cette sacralisation de l'art, c'est une re-sacralisation de l'être, de la vie et de l'univers qui est visée. Face au matérialisme de la société industrielle, il affirme l'importance et le besoin de la vie spirituelle sous toutes ses formes.

La glorification du génie créateur soumis aux seules règles qu'il se donne coïncide avec *la constitution de l'art comme champ spécifique autonome* (Bourdieu, 1992) et avec l'aboutissement des luttes menées par les artistes depuis la Renaissance, non sans conflits ni régressions, pour se libérer de toutes les contraintes extérieures : celles des commanditaires, des corporations, des églises, des académies. L'artiste est enfin doté d'une dignité et d'un statut socio-économique reconnu par des lois<sup>51</sup>. Il est désormais maître de son œuvre à la fois comme concepteur et réalisateur (sujet, style, matériaux...) et comme propriétaire d'un bien négociable susceptible de lui assurer l'indépendance économique sur un marché de l'art lui-même en plein essor<sup>52</sup>. Mais, ayant conquis leur autonomie grâce au marché, les artistes voudront aussi se défaire de son emprise et échapper à ses diktats, alors qu'au même moment un nombre de plus en plus grand de personnes avec l'exode rural, l'urbanisation et le recul de l'auto-production se trouvent dépendants des circuits économiques de l'industrie et du commerce pour leurs approvisionnements et leurs revenus. En refusant de soumettre l'art à toute fin extérieure à lui, les artistes iront jusqu'à une revendication radicale d'autonomie, jusqu'à "l'art pur" dont Flaubert et Baudelaire sont très représentatifs, et à l'Art pour l'Art. Cette autotélie installe l'art dans le régime de la gratuité et du désintéressement, qui prend souvent la forme d'un déni idéaliste des réalités économiques et de l'argent (Bourdieu, 1977, 1992) au point de conduire certains comme Flaubert à refuser la soumission dégradante aux lois du marché. Pour lui, l'œuvre d'art ne peut donner lieu à un échange commercial, elle est littéralement "hors de prix"<sup>53</sup>. Une telle position ne peut que réserver la pratique libre de l'art aux héritiers et aux bénéficiaires de rentes<sup>54</sup>.

---

<sup>49</sup> Schaeffer (1992), p.16

<sup>50</sup> C'est le sacré de l'œuvre alors qu'il n'y a presque plus d'art sacré, c'est l'artiste maudit comme saint martyr à qui il sera fait justice dans l'au-delà de la postérité, ce sont les maisons de la culture "cathédrales du XXème siècle", c'est la contemplation esthétique...

<sup>51</sup> 1777 : Beaumarchais crée la première société d'auteurs pour défendre les droits à rémunération des auteurs dramatiques ; 1791 : Reconnaissance de la propriété intellectuelle des écrivains.

<sup>52</sup> On a ainsi beaucoup parlé de cette émancipation par le marché procurée aux écrivains par le développement du théâtre populaire, celui de la presse qui publie en feuilletons les œuvres des romanciers comme Balzac et l'accroissement du nombre de lecteurs et de spectateurs.

<sup>53</sup> Christophe Charle raconte les relations de Flaubert avec Lévy, son éditeur. (Charle, 1985, p.153)

<sup>54</sup> Mais la rente bien sûr ne suffit pas à assurer le succès d'une entreprise d'avant-garde : "Même s'il n'est pas douteux que la liberté objective à l'égard des pouvoirs temporels et des puissances qu'assure la rente favorise la liberté subjective, il reste qu'elle n'est pas une condition nécessaire et encore moins suffisante de l'indépendance, ou de l'indifférence envers les séductions mondaines, même les plus spécifiques, comme les louanges de la critique et les succès littéraires, que seul peut assurer l'investissement sans partage dans un véritable projet intellectuel." (Bourdieu, 1992, p. 125).

Cet isolement de l'art dans sa sphère, étrangère à l'éthique comme au politique, va de pair avec une réflexivité qui fait de l'interrogation sur lui-même, du processus créateur et des affres de l'artiste aux prises avec l'œuvre à naître un des thèmes majeurs de l'art moderne. Avec la notion d'avant-garde qui s'impose sur la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>55</sup>, le but de l'histoire de l'art que les avant-gardes construisent par une série de ruptures générationnelles va être dévoilé peu à peu l'essence de l'Art.

L'expression "avant-garde" suggère le dynamisme et la pugnacité d'une élite à la pointe d'un combat, ici mené sur deux fronts : d'une part contre l'art des générations précédentes (qui vise aussi bien leurs aînés, voire leurs propres maîtres, que le public), d'autre part pour un art sans cesse renouvelé. Lancées, à travers une succession de mouvements<sup>56</sup> dont le rythme s'accélère, dans la quête du nouveau, les avant-gardes font de la réponse à la question "qu'est-ce que l'art ?" la finalité même de leur pratique : le minimalisme et l'art conceptuel en sont des exemples extrêmes. La notion d'avant-garde implique l'idée d'un progrès sans fin entendu comme la pénétration de plus en plus profonde de l'essence de l'art<sup>57</sup>. Ce progrès repose sur l'innovation qui est au cœur de cette logique de rupture et de renouvellement, l'exigence d'innovation en tant qu'innovation constituant peu à peu "une doxa, un consensus implicite, un critère incontournable d'évaluation et de valorisation, autrement dit une forme perverse mais d'autant plus efficace parce qu'elle en paraît plus éloignée, d'académisme<sup>58</sup>". L'avant-garde suppose un public averti, fait de pairs, comme l'a souligné Bourdieu (1992), une élite intellectuelle et artistique apte à comprendre le projet et son enjeu. C'est l'aboutissement d'un aristocratie déjà inclus dans la notion de génie. Avec ce dernier trait, la capacité critique de la communauté des artistes est désormais pleinement constituée.

### *La potentialité de la critique*

La conception philosophique de l'art et des artistes que nous venons de décrire, en faisant de ces derniers la nouvelle élite spirituelle ayant accès à des vérités transcendantes qui échappent au commun des mortels, offre à la critique artiste l'autorité qui lui est nécessaire pour lancer ses anathèmes. Cette conception est relayée au sein de la société par un véritable changement de statut de l'artiste. En effet, au début du XIX<sup>ème</sup> siècle l'artiste au sens moderne du terme est né. Il s'est constitué comme tel en s'arrachant progressivement depuis la Renaissance au monde des métiers grâce à la reconnaissance de la part intellectuelle de son activité qui le valorise et le distingue de l'artisan<sup>59</sup>. Le terme lui-même a gagné aussi en extension puisqu'il désigne désormais tous les praticiens des beaux-arts et s'étend aussi aux interprètes. Cette dignité nouvelle va conférer une force à la critique artiste, lui permettant véritablement

---

<sup>55</sup> Comme le rappelle Poggioli (1968), l'expression "avant-garde", issue du domaine militaire, a d'abord été utilisée pour désigner une autre avant-garde : l'avant-garde politique révolutionnaire et radicale. Et il est difficile de trouver le mot hors du contexte politique avant les années 1870 et totalement impossible avant les années 60. Baudelaire, à qui l'on attribue souvent l'un des premiers usages en 1850 lorsqu'il parle des "littérateurs d'avant-garde", associe en fait ces derniers à la littérature militante, celle des écrivains radicaux pour lesquels son estime est plus que modérée. C'est seulement après la répression de la Commune que l'expression prend un second sens, artistique, différent du sens politique, qui est aussi le seul qui soit parvenu jusqu'à nos jours.

<sup>56</sup> La notion de mouvements artistiques, dont le romantisme est le premier exemple, se substitue à celle "d'écoles" beaucoup plus statique qui suppose un maître et une méthode, le respect de la tradition et de l'autorité (Poggioli, 1968).

<sup>57</sup> "L'idée se retrouve chez la plupart des artistes avant-gardistes : la progression supposée de l'impressionnisme à l'art abstrait, en passant par le cubisme est un véritable lieu commun de l'époque, de même que le schéma plus général qui postule un progrès menant de la figuration à la non-figuration (Schaeffer, 1992, p. 394)"

<sup>58</sup> Heinich (1990 a), p. 614

<sup>59</sup> Hauser (1968), Moulin (1983, 1990, 1992), Heinich (1987, 1994, 1996)

d'exister en dépassant le stade du marmonnement ou du commérage qui sont les plaintes de ceux qui n'ont pas le droit à la parole<sup>60</sup>.

La nouvelle conception offre aussi des normes de jugement qui permettent de remettre en cause certains traits de la modernité : son capitalisme, son matérialisme, son rationalisme, son culte de l'utilité et du profit, la prudence circonspecte du bourgeois qui met de la mesure et du calcul en toute chose ainsi que sa vie industrielle, routinière et austère. Elle permet de revendiquer «a contrario» la possibilité d'exercer une activité gratuite sans autre fin qu'elle-même, le droit de ne pas avoir un travail soumis à l'autorité et au bon vouloir d'un autre, de produire des œuvres uniques et singulières loin de la reproduction de masse que permet l'industrie ; elle valorise l'élan créatif, l'inspiration, préconise l'invention chaque jour de sa vie, le détachement des puissances matérielles et temporelles qui portent atteinte à la liberté sacrée, la sortie de la prison du raisonnable et du raisonné.

Il est néanmoins une dimension de la nouvelle société que la conception moderne de l'art ne permet pas de critiquer : son individualisme. La figure d'exception du génie, comme l'intérêt exclusif porté par certains à leur art et même à leur propre vie conçue comme un art dans le cas du dandy<sup>61</sup>, poussent à l'extrême la quête de la singularité et de l'autonomie en germe dans l'individualisme et manifestent la primauté de certaines activités individuelles sur le service de la collectivité et sur l'appartenance à une communauté. De fait, la conception artiste ne permet pas de critiquer la nouvelle société au nom de la solidarité, et elle laisse sur ce plan le champ libre à la critique sociale, comme elle lui laissera aussi d'ailleurs la promotion démocratique de l'égalité dans les libertés. En effet, la liberté à laquelle prétend l'artiste étant celle d'un être d'exception n'implique pas son extension à l'ensemble de l'humanité.

Cependant il faut encore, pour que la critique artiste émerge et sorte de la potentialité que lui procure la conception moderne de l'art, que les artistes aient des mobiles qui les poussent à l'intervention, qu'ils connaissent cette forme de solidarité chère à Walzer (1996) comme condition de naissance de la critique. Ils doivent, même s'ils se sentent distants de la nouvelle société, en être néanmoins partie prenante. Nous avons déjà vu qu'à plus d'un titre ils appartiennent à cette modernité dont ils vont se faire les critiques : ils se veulent résolument modernes et ont conquis leur statut supérieur à l'occasion de l'avènement de la nouvelle société dont ils partagent l'individualisme ; plus tard ils professeront à l'unisson avec le peuple et ses élites le culte du progrès, qui entre dans leur champ par la notion d'avant-garde. Mais au-delà de ces formes d'appartenance, il faut encore que le sort et l'évolution de la société ne leur soient pas indifférents et qu'ils aient des motifs de se plaindre, soit qu'ils en souffrent directement, soit qu'ils s'identifient à ceux qui souffrent. Le XIX<sup>ème</sup> siècle, à partir de la révolution de juillet, va leur offrir les expériences concrètes et existentielles qui feront jaillir leur indignation.

### *Le passage à l'acte*

---

<sup>60</sup> Walzer (1996), p.27

<sup>61</sup> Le but du dandy est la réalisation et la découverte de soi. Cela passe par un non-engagement dans le monde rendant pleinement libre d'utiliser ce monde pour sa propre expérience, d'en faire "un lieu de sensation, un jeu pour l'imagination et un espace d'opportunité pour l'investigation sensuelle". C'est le détachement total qui permet l'observation totale. Toute expérience, même l'ennui, est tournée en une discipline la décapant de toute trivialité de façon à en faire un savoir source de plaisirs. L'artiste selon Baudelaire est cette figure détachée socialement, autonome vis-à-vis du monde car au service exclusif de sa singularité et de son identité propre.

L'émergence de la critique artiste de la société moderne n'était pas acquise, car à bien des égards le XIX<sup>ème</sup> se présente comme une période extrêmement florissante pour les arts et la littérature. Outre l'épanouissement d'un nombre considérable de talents et le développement rapide et ininterrompu de la littérature tant par le nombre de titres que les tirages (Charle, 1985 ; Ponton, 1975), il faut aussi admettre que "peu de sociétés ont chéri les œuvres du génie créateur (...) plus que la bourgeoisie du XIX<sup>ème</sup> siècle. Peu de sociétés ont été plus qu'elle disposées à dépenser de l'argent pour les arts, et aucune auparavant n'a acheté autant de livres, d'objets, de tableaux, de sculptures, de bibelots, ni de billets de concert ou de théâtre<sup>62</sup>". Ceux qui dépensaient pour les arts n'étaient plus la noblesse, mais les gouvernements et autres entités publiques, la bourgeoisie et une frange toujours plus importante des classes moyennes qui trouvait désormais des "produits artistiques" à portée de bourse. On trouve un indice de l'énormité de ces premiers marchés de masse dans les fortunes qu'ont amassées certains peintres et certains écrivains. En outre, l'artiste jouissait d'une estime importante.

Charle (1985) n'explique pas autrement l'énorme croissance du nombre des écrivains au XIX<sup>ème</sup>. Le nombre double même entre 1860 et 1890<sup>63</sup>. Graña (1964) fut l'un des premiers à décrire l'afflux à Paris dès le début du siècle et de façon croissante d'une jeunesse provinciale venue étudier le droit ou la médecine et y renonçant pour se tourner vers la poésie et les lettres.

Mais cette situation plutôt florissante ne doit pas occulter les difficultés nouvelles qui l'accompagnent et l'expérience parfois très difficile de certains artistes. Au moment où il accède au sommet de son statut économique et de la conception philosophique de son activité, l'artiste contrairement au bourgeois s'éprouve rejeté sur les marges de la société : alors qu'il a acquis la stature de l'artiste, la noblesse de l'intellectuel, il se trouve dans un monde qui n'a pas la même hiérarchie de valeurs. La classe qui détient le pouvoir valorise les biens matériels, les activités utilitaires et l'argent. Si elle fait une place aux artistes, et celle-ci n'a jamais été aussi importante, c'est surtout comme pourvoyeurs d'embellissements et de divertissements.

Alors qu'il prend pied sur le marché de l'art, il en éprouve l'anonymat et les injustices. Censés pouvoir vivre grâce au marché, les écrivains découvrent "la trahison démocratique<sup>64</sup>". Seuls certains auteurs peuvent amasser des fortunes et nombreux sont ceux qui ne satisfont pas les goûts du nouveau public. Les acheteurs potentiels sont essentiellement de riches bourgeois dont la compétence en matière artistique n'est pas toujours très sûre comme le prouvent le conflit des salons officiels et des salons des refusés ainsi que les procès intentés aux écrivains pour immoralité (Mme Bovary, Les Fleurs du Mal) qui attestent de l'incompréhension pour les recherches artistiques et de la confusion entre l'art et la morale. Par ailleurs paradoxalement, le créateur, qui n'a jamais été aussi individualisé et autonome, dépend plus que jamais des verdicts impersonnels du marché.

---

<sup>62</sup> Hobsbawm (1978), p. 377

<sup>63</sup> Les éléments rendant la carrière d'écrivain attractive sont forts nombreux : son statut symbolique est très élevé depuis le romantisme et, avec l'expansion de la presse, apparaissent de multiples possibilités de ressources secondaires, sans compter l'espoir que chacun peut nourrir devant l'exemple de certaines réussites financières impressionnantes; la littérature est également l'une des carrières les plus ouvertes au talent, ne nécessitant ni hérédité, ni recommandations comme la fonction publique, ni fortune, ni relations comme les affaires, ni études prolongées comme la médecine, le professorat ou les grandes écoles ; pour finir, le marché littéraire est en pleine expansion (les tirages des journaux et des romans ainsi que les recettes des théâtres croissent plus vite que l'industrie).

<sup>64</sup> selon la belle expression de César Graña.

Si l'ambivalence radicale de la nouvelle société à l'égard des artistes et écrivains est ressentie par tous, les situations de reconnaissance économiques et sociales restent en revanche très tranchées. En ce qui concerne le milieu littéraire, on distingue trois groupes différents d'écrivains. Il y a tout d'abord ceux qui réussissent et qui s'enrichissent. Ce sont principalement des auteurs du théâtre bourgeois ou de romans paraissant sous forme de feuilletons. Il y a ensuite "la bohème" constituée de jeunes gens sans fortune, venus à Paris tenter des carrières d'écrivains ou d'artistes ; ils vivent au jour le jour de petits articles dans les journaux, d'expédients qui ne les sortent pas de la misère, et rendent un culte exalté à l'imagination et à la poésie, qui alimente leur sentiment de vivre la seule vie vraiment valable. Il s'agit dans les années 1830 de la dernière génération des romantiques. Entre ces deux extrêmes du "bohémien" et de l'artiste bourgeois, on rencontre des auteurs comme Flaubert et Baudelaire, d'origine sociale plus élevée et bénéficiant de rentes plus ou moins importantes leur permettant d'échapper à la misère de la bohème, mais dont les œuvres ont néanmoins pour propriété de s'écarter du goût bourgeois. Ce sont ces hommes, associés à la bohème, qui sont les plus virulents à l'égard de la société bourgeoise, car aussi les plus exclus par elle.

Comme l'a montré Graña (1964) la forte agressivité des hommes de lettres à l'égard du bourgeois et de la vie bourgeoise est l'un des éléments marquants de la vie littéraire au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, particulièrement sous le règne de Louis-Philippe d'Orléans. Il existe une tradition française du discrédit du bourgeois qui remonte au Moyen-Age et que Molière illustrera encore. Mais la critique du bourgeois avait toujours été plus ou moins faite sur le mode de la moquerie ou de la condescendance. A partir du moment où la bourgeoisie devient une puissance économique et politique le ton n'est plus tout à fait le même<sup>65</sup>. Et la bourgeoisie est d'autant plus redoutable que sa puissance s'allie, aux yeux des artistes qui en font la critique, à sa médiocrité et à sa méconnaissance des choses de l'art<sup>66</sup>.

Les artistes vont marquer leur opposition aux bourgeois par la revendication de cette marginalité qui les dévalue aux yeux de ceux-ci: saltimbanque, étranger, pélican, albatros, loup... les métaphores poétiques abondent pour dire leur différence, mais une différence qui fait leur grandeur. Ce sont leurs "ailes de géant" qui les "empêchent de marcher". L'artiste affirme l'orgueil aristocratique d'un être que son don de naissance retranche et élève au-dessus du commun des mortels dans une conception renouvelée de la noblesse.

Le rôle auquel certains d'entre eux prétendaient dans cette société<sup>67</sup> était celui de guide, de pilote, de visionnaire; mais après 1848 et le triomphe bourgeois du Second Empire tout espoir est déçu et la démobilité des artistes s'opère au profit d'une position d'isolement social<sup>68</sup> et d'exil intérieur consacrée à l'Art Pur. Un des traits caractéristiques de ce moment de "l'art pur" et de "l'art pour l'art" est en effet le refus des artistes de s'impliquer dans la vie politique

<sup>65</sup> Baudelaire non sans effronterie l'admet : "En second lieu, le bourgeois - puisque bourgeois il y a - est fort respectable; car il faut plaire à ceux aux frais de qui l'on veut vivre" (Curiosités Esthétiques. Salon de 1845).

<sup>66</sup> Le XIX<sup>ème</sup> siècle français, et surtout sa deuxième moitié, est en effet remarquable pour n'avoir pas reconnu la première place aux créateurs que la postérité retiendrait, tout en couvrant d'argent et d'honneurs d'autres artistes dont le nom s'est aujourd'hui perdu. Ce n'est en revanche pas le cas semble-t-il à la même époque dans les autres pays européens (Hobsbawm, 1978).

<sup>67</sup> comme le rêvait même Saint-Simon qui plaçait les artistes à la tête de la société aux côtés des savants et des industriels. C'est d'ailleurs une caractéristique de toutes les doctrines du XIX<sup>ème</sup>, y compris de la pensée libérale, d'"accorder une fonction spécialement haute au Poète et à l'Artiste ; elles entendent ajouter à leur crédit l'aureole du beau : Poésie et Art sont le seul firmament du monde nouveau"(Bénichou, 1977, p.11-12).

<sup>68</sup> La langue anglo-américaine utilise, pour parler de cet isolement, le terme *d'aliénation* dans un sens non dénonciatoire provenant *d'alien* qui signifie "étranger à, éloigné de". Il s'agit de souligner un sentiment de désaffection et d'éloignement.

de leur temps contrairement à l'attitude des romantiques<sup>69</sup> et contrairement à la réconciliation qui interviendra à l'occasion de la Commune de l'opposition artistique et de l'opposition politique, ou encore au "J'accuse" de Zola en 1898. Le dandysme baudelairien est une forme d'expression de ce retrait du monde. Quant à Flaubert, avec son projet de "bien écrire le médiocre", il rompt le lien entre l'éthique et l'esthétique. Avec le projet de l'Art pur est affirmée l'autonomie absolue de la création artistique, l'art ne pouvant avoir d'autre fin que lui-même.

Face au bourgeois qu'il se représente comme l'homme des conventions, du confort, économe, trivial, mesquin, sans fantaisie, l'artiste adopte des conduites de distinction qui expriment son altérité. Le dandy et le bohème se retrouvent dans le même refus du conformisme et le même mépris du bien-être matériel. Tous deux se veulent étrangers à l'argent : l'un par sa prodigalité, son élégance aristocratique se veut au-dessus de l'argent; l'autre dans ses extravagances vestimentaires et son joyeux débraillé en supporte vaillamment le manque. Baudelaire fait du dandy la figure antithétique du bourgeois, n'ayant que mépris pour la "répugnante utilité", abandonnant "aux mortels vulgaires" "la grossière passion de l'argent" alors que le dandy par son élégance, compatible avec la plus grande simplicité, et son originalité qui exigent énergie et courage "confine au spiritualisme et au stoïcisme" et révèle "la supériorité aristocratique de son esprit"<sup>70</sup>.

La critique artiste venait de naître sous ses deux traits de la provocation engagée et de la distance méprisante mais non moins impliquée. Elle se distingue de l'autre grande critique de la société moderne: la critique sociale (Graña, 1964) inspirée par les socialistes et les marxistes, qui, tout en s'attaquant au même ennemi, le bourgeois, dénote, nous l'avons dit, une approche bien différente. Celle-ci aura cependant ses partisans au sein même des artistes, qui voudront mettre leur art au service du progrès social. Ce seront les tenants de l'"art social", auxquels une partie de la bohème s'associera d'ailleurs volontiers du fait de sa condition misérable. Les "artistes sociaux" se trouvent en désaccord avec les représentants de l'art pur qui refusent tout lien entre le politique et l'esthétique pour mieux assurer l'autonomie de l'art<sup>71</sup>. Cette autonomie garantie plus fortement par le détachement des tenants de l'"art pur" confère d'ailleurs, dans un détour paradoxal, plus de force à la critique, quel qu'en soit le contenu.

Ainsi se dessinent trois positions possibles pour l'artiste face à la société bourgeoise, trois positions qui achèvent de se constituer dans le monde littéraire d'après 1848 (Bourdieu, 1992) et qui se manifesteront sous des formes renouvelées et identiques tout à la fois jusqu'à nos jours.

La première est celle de l'"Art bourgeois" qui s'inscrit dans cette société, qui adhère à son fonctionnement et à ses valeurs. Ses représentants sont au XIXème les auteurs du théâtre bourgeois, les peintres honorés lors des salons officiels qui connaissent le succès public et financier. Aujourd'hui on attribue volontiers cette position de conformité sociale, à ceux qui réalisent ce qu'on appellerait, selon l'expression de Bourdieu, de l'art commercial, si ce n'est

<sup>69</sup> Hugo et Lamartine notamment, ce dernier ayant d'ailleurs joué un rôle de tout premier plan lors de la révolution de 1848.

<sup>70</sup> Baudelaire *in*: *Curiosités Esthétiques. Le peintre de la vie moderne. IX. Le Dandy*

<sup>71</sup> "Il est douloureux de noter que nous trouvons des erreurs semblables dans deux écoles opposées : l'école bourgeoise et l'école socialiste. Moralisons ! Moralisons ! S'écrient toutes les deux avec une fièvre de missionnaires. Naturellement l'une prêche la morale bourgeoise et l'autre la morale socialiste. Dès lors, l'art n'est plus qu'une question de propagande. L'art est-il utile ? Oui. Pourquoi ? Parce qu'il est l'art." (Baudelaire, *in* *L'art romantique, X, Le drame et les romans honnêtes*).

qu'on dénonce par-là un art accessible au plus grand nombre et peu innovant. Il s'agit d'un art de masse plus que d'un art bourgeois.

Les deux autres positions se trouvent en opposition à la société: l'une est de transformation active et l'autre de retrait. L'art se mettra au service de la transformation active de la société à des moments différents de l'époque moderne lorsque l'urgence historique (montée du nazisme, guerres, affaire Dreyfus) mettra en évidence l'impossibilité physique ou morale d'être hors de l'histoire ou lorsque l'opportunité se fera jour d'en infléchir le cours (révolution russe, lendemains de la libération de la France). La critique sociale entre alors dans le projet artistique. On peut en trouver des illustrations dans l'Art Social du XIXème, ou dans l'Art Engagé du milieu du XXème.

La position de retrait, analogue à celle de l'Art Pur ou plus tard du Formalisme, rejette les deux options précédentes. C'est elle surtout qui donne lieu à la critique artiste. Elle exprime le refus de pervertir la pratique de son art aussi bien dans la propagande que dans l'assujettissement à l'argent, tout en préservant la possibilité pour l'artiste de jouer éventuellement le rôle de témoin embarqué, observateur et écho des événements. Bourdieu (1977, 1992) fera de l'avant-garde, ou des "nouveaux entrants dans le sous-champ de la production restreinte", les héritiers de cette position, si ce n'est que selon lui, ces derniers n'ont plus à l'inventer, à la différence de Flaubert et de Baudelaire au siècle dernier, mais qu'ils y sont quasiment condamnés pour pouvoir accéder un jour à la consécration. Le fonctionnement des mondes de l'art ferait donc désormais de la critique artiste de la modernité, et du refus de l'argent qu'elle implique, une obligation de carrière car elle seule est la preuve de l'autonomie du créateur.

Ces deux formes d'opposition, l'engagement et le retrait, se révèlent d'ailleurs souvent interchangeables pour un même artiste au cours de son histoire (cf. tous ceux qui ont rallié le communisme à un moment ou à un autre) et leurs tenants bien que se critiquant souvent les uns les autres, se reprochant tantôt leur égoïsme ou leur individualisme, tantôt leur assujettissement à des fins étrangères, font chorus contre la société moderne.

### *Actualité de la critique artiste*

La critique artiste, née de la conjonction à un moment donné d'un statut autorisant la critique, d'une idéologie permettant de l'articuler et d'une expérience sociale suscitant la plainte, sans que l'on puisse d'ailleurs séparer aussi clairement la part de chaque élément, a perduré jusqu'à nous.

D'une part en effet elle est désormais institutionnalisée dans le fonctionnement des champs artistiques tels qu'ils sont décrits par Pierre Bourdieu, l'opposition historique de l'artiste et du bourgeois se retrouvant dans l'opposition actuelle de l'art d'avant-garde et de l'art commercial. D'autre part notre société, bien qu'ayant fortement évolué depuis la monarchie de juillet, est restée globalement capitaliste, matérialiste et aux prises avec un processus constant de rationalisation. Or il s'agit d'autant de traits fortement contraires à l'échelle des valeurs issue de la conception romantique de l'art qui est encore bien vivante dans l'ensemble de la société malgré des signes d'essoufflement.

Par ailleurs, le substrat social de la critique, à savoir l'existence d'une masse importante d'artistes n'arrivant pas à vivre de leur art alors même qu'une poignée réussit au-delà de toute espérance, est resté inchangé depuis l'époque de la bohème. Charle (1985) nous informe de l'extrême inégalité des situations au XIXème siècle et les études actuelles de Menger (1993, 1995) en confirme l'actualité. La persévérance dans les métiers artistiques, malgré les difficultés économiques, est un élément des plus documentés et qui a toujours surpris les économistes. Comme le disait R. Moulin, on vit pour l'art et non de l'art. De fait, toutes les



statistiques disponibles montrent que la majorité des artistes ne vivent pas de leur art. En 1979, seuls 30 % des artistes plasticiens interrogés déclaraient avoir tiré plus de la moitié de leurs revenus de leur activité artistique. Cette faiblesse des revenus s'ajoute à une grande irrégularité : sur la période 1975-1980, seuls 15% des plasticiens déclarent avoir vécu exclusivement de leur art et 30% ont dû avoir des activités de subsistance totalement étrangères à la pratique artistique (Moulin, 1992). La situation est la même pour les compositeurs de musique (Menger, 1983), les comédiens (Menger, 1997a) et les écrivains (Bouvaist, 1991). Les économistes sont obligés de faire appel à une notion de “revenu psychologique” pour expliquer le choix d’une profession artistique, comportement jugé économiquement irrationnel (Nagel, 1988)<sup>72</sup>.

Les possibilités de survie économique de ceux, innombrables, qui ne tirent pas un revenu suffisant de leur art sont peu nombreuses : l'aide publique tout d’abord, dont bénéficient largement les avant-gardes consacrées - nouveaux artistes officiels - mais aussi, par le biais du régime spécial de sécurité sociale du spectacle, tous ceux qui sont au bord de la professionnalisation, puisqu’un nombre minimum de “cachets” est requis pour bénéficier de l’assurance chômage (Menger, 1991, 1995) ; l'exercice d'un autre métier ensuite (les postes d'enseignement étant les plus prisés) ; et enfin l'existence d'une source de financement familiale par héritage ou par alliance.

Cette situation contrastée au regard de la richesse économique, qui empêche durablement le succès commercial d’être tenu pour un critère de qualité artistique par une majorité qui ne le connaît pas, alimente l’ambivalence continue des artistes à son égard : ceux qui rencontrent l’échec peuvent persister dans leurs activités et imputer celui-ci à l’hostilité historique entre les artistes et la société, ceux-ci étant condamnés à une position d’isolement et à l’incompréhension qui est leur marque<sup>73</sup> ; ceux qui rencontrent le succès, que tous bien sûr appellent de leurs vœux, et qui ne s'acceptent pas comme artistes bourgeois ou créateurs commerciaux pour autant en restent gênés ; ils doivent dès lors entretenir avec leur richesse une relation non bourgeoise, c'est-à-dire évitant le calcul ou l'épargne, confiant à d'autres le soin de gérer leurs affaires et témoignant en toute occasion d'un mépris pour le matérialisme des autres.

La critique artiste de la modernité, telle que nous venons de la définir et de l'évoquer longuement dans ses origines historiques s’actualise notamment aujourd’hui sous la forme d’une critique du management et de celui qui l’incarne, le manager, qui hérite donc de l’hostilité qu’attirait le bourgeois en son temps. Il faut pour comprendre en profondeur cette manifestation historique connaître un peu mieux le management dont il est question et ses liens de filiation avec la société bourgeoise, qui ne sont pas si aisés à démêler car lui-même s’est émancipé des conditions sociales qui l’ont produit.

### **3. Le management**

---

<sup>72</sup> Menger (1991) reprend quant à lui l'explication de Filer (1986) pour comprendre économiquement l'attrait des professions artistiques. Tout d'abord la prise de risques serait encouragée par l'espérance de gains élevés -en raison de la forte variance des revenus artistiques- alors qu'un calcul fondé sur la rémunération moyenne montre combien ce type d'emplois est peu attirant. Il y aurait de plus des revenus non monétaires (gratifications psychologiques et sociales, conditions de travail attrayantes, faible routinisation des tâches, etc.) qui compenseraient le manque à gagner pécuniaire.

<sup>73</sup> L'enquête récente de Vessilier-Ressi (1997) ne montre-t-elle pas que la marginalité est la condition la plus unanimement revendiquée par les artistes, même s'il s'agit selon le mot de certains d'une “marginalité intégrée”.

## *Présentation*

Il faut distinguer ici deux conceptions de l'idée de management. La première est quasiment synonyme de "direction des entreprises" et conduit à penser que le management est aussi ancien que l'entreprise, voire même aussi ancien que l'humanité. C'est la position prise par Boyer & Equilbey (1990) lorsqu'ils affirment dans leur "Histoire du management" que "le concept remonte à l'origine de l'homme, lorsque celui-ci s'efforça, dans un but qu'il se fixait, de construire un monde de fonctionnement collectif efficace" (p.13). Et de fait nos deux auteurs vont aller chercher les racines du management jusque dans la préhistoire... Nous ne sommes pas sûre quant à nous que les notions de "but" et de "fonctionnement efficace" soient aussi intemporelles que cela, et il y a sans doute un certain anachronisme à étiqueter "management" des dispositifs et des pensées issues de sociétés totalement différentes, et en particulier non industrielles et non capitalistes<sup>74</sup>.

La deuxième conception du management le date, non de l'apparition des différentes pratiques qui le constituent mais de leur codification. On peut alors le définir comme la systématisation de pratiques forgées au sein des entreprises dans des règles de conduite à caractère général. Celles-ci sont accompagnées de théories les justifiant, ainsi que d'outils et dispositifs permettant leur mise en œuvre. Cette systématisation est le fruit de l'effort conjugué de multiples personnes : de responsables d'entreprises qui élaborent une réflexion à partir de leur expérience, de consultants qui diffusent ce qu'ils croient être les recettes de la réussite d'une entreprise à l'autre, et enfin de chercheurs et d'universitaires qui font métier de tirer des règles et de systématiser. C'est alors de la discipline "management" que l'on parle et on la fait débiter généralement avec les travaux des deux figures emblématiques que sont le français H. Fayol (1841-1925) et l'américain F.W. Taylor (1856-1915). Les ouvrages fondateurs datent pour les deux auteurs des années 1910.

Dans les deux cas, il s'agit de la tentative de deux praticiens à succès, tous deux ingénieurs<sup>75</sup>, pour édicter des règles et principes généraux devant servir à l'administration des entreprises. Les entreprises dont ils parlent sont des industries, et non des banques ou des commerces qui sont pourtant des structures économiques spécialisées qui se sont développées plus tôt que l'entreprise industrielle. Au centre de leurs préoccupations se situe la question de l'organisation du travail et du gouvernement des hommes, non pas au niveau de la cité comme dans la tradition politique, mais au niveau de ces nouvelles structures à vocation économique.

De leurs écrits, nous pouvons déduire un certain nombre de caractéristiques du management moderne:

- il est l'un des multiples produits de la volonté de trouver pour tout phénomène des règles universelles, propre *au scientisme* du début du siècle. Il était de fait inévitable qu'on cherche un jour à codifier et à encadrer rationnellement les comportements humains au travail. Le développement du management est de ce point de vue issu des mêmes

---

<sup>74</sup>Aktouf (1994, p.18) souligne qu'une telle vision, quasiment généralisée chez les auteurs de management, a des conséquences très importantes et notamment celle de faire croire que l'entreprise actuelle, la gestion et le manager ne sont "que le fruit d'une longue évolution historique aussi vieille que l'humanité, donc "naturelle" et conforme à la "nature humaine", [ce qui ](...) peut légitimer bien des pratiques actuelles que de croire et de laisser croire que l'homme de Cro-Magnon travaillait déjà selon des principes quasi-tayloriens de division et de surveillance du travail."

<sup>75</sup> A la différence que Fayol a fait d'emblée des études d'ingénieur, tandis que Taylor l'est devenu au terme d'un long parcours. Ayant débuté comme apprenti, il devint mécanicien puis ingénieur en chef, non sans avoir pris des cours et décroché parallèlement le diplôme correspondant.

ambitions que celles qui ont fait naître les sciences de l'homme à commencer par la sociologie<sup>76</sup>;

- la visée de ces travaux est clairement *utilitaire et orientée vers la pratique*. Fayol et Taylor sont d'ailleurs deux praticiens avant d'être deux doctrinaires. La nouvelle science devra renseigner les entrepreneurs dans la conduite de leurs affaires. Ses fins pragmatiques la distinguent de la science économique ;
- au sein des savoirs techniques utiles dans la conduite d'une entreprise, le management est l'équivalent en ce qui concerne la *mise sous contrôle et la maîtrise du facteur humain* de ce que sont les sciences de l'ingénieur pour les machines et les choses<sup>77</sup>. On a souvent dit que l'école classique du management, représentée par Taylor et Fayol, traitait les hommes comme des machines, le but étant d'améliorer leur rendement, la "mécanique humaine". L'essentiel des travaux de Taylor a visé à réaliser un couplage optimal de l'homme et de la machine en mettant dans l'étude du travail humain la même rigueur que dans celle de la mise au point de procédés techniques. Quant à Fayol, ses quatorze principes d'administration touchent tous à l'organisation des personnes (division du travail, autorité-responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, rémunération du personnel, centralisation, hiérarchie, ordre, équité, stabilité du personnel, initiative, union du personnel). Plus tard, avec certaines sous-disciplines du management, la volonté de maîtrise s'étendra au-delà du seul contrôle des machines et du personnel<sup>78</sup>. Et on peut conter l'histoire du management comme celle d'une sophistication permanente des moyens de maîtriser ce qui se passe dans l'entreprise et son environnement<sup>79</sup>.
- l'*orientation économique* est une caractéristique majeure du lieu d'application privilégié de ces techniques de contrôle social, c'est-à-dire l'entreprise. Dès lors, la matière humaine ne doit pas seulement être disciplinée et contrôlée, cette discipline doit aussi être mise *au service de l'enrichissement économique*, d'où le rôle essentiel de la comptabilité comme technique d'enregistrement et de hiérarchisation. Le management doit permettre d'accroître le profit dégagé par le capital investi. Le succès de Taylor auprès des chefs d'entreprise s'explique essentiellement par le fait qu'il a toujours réussi à augmenter de façon spectaculaire les rendements<sup>80</sup>. Il est vrai qu'il chercha toujours à faire bénéficier les ouvriers d'une partie de la valeur ajoutée dégagée<sup>81</sup> mais il se heurta sur ce point le plus souvent au refus des industriels, ce qui le laissa très amer sur la fin de sa vie. Dans la célèbre expérience de la Bethlehem Steel, les revenus de l'ouvrier n'ont pas doublé alors que le profit a plus que triplé. La postérité d'ailleurs ne retiendra pas du taylorisme son espoir de contribuer à déterminer la "juste journée de travail" et son "juste prix" pour

---

<sup>76</sup> On sait que Taylor a donné naissance à l'Organisation Scientifique du Travail (scientifique au sens où il a utilisé la démarche scientifique d'observation et de mesure pour résoudre les problèmes de productivité qui se posaient à lui). Quant à Fayol, sa préoccupation première était de produire une "doctrine administrative" c'est-à-dire "un ensemble de principes, de règles, de méthodes, de procédés éprouvés et contrôlés par l'expérience publique" (Fayol, 1979, p. 15) permettant de développer un enseignement administratif.

<sup>77</sup> On a d'ailleurs pu dire que le développement du management fut la forme qu'a prise dans l'entreprise le système disciplinaire qui selon Michel Foucault s'est développé du XVIème au XIXème siècle (Aubert, 1994). La pensée foucauldienne a d'ailleurs alimenté un courant de recherche critique au sein même du management. Voir par exemple Miller & O'Leary (1987), Hoskin & Macve (1986, 1988), Hopper & Macintosh (1993).

<sup>78</sup> Avec la stratégie d'entreprise, on voudra développer la maîtrise des marchés et de la concurrence, avec le marketing celle du circuit de distribution, des clients et de leurs comportements d'achat, avec le management des achats le contrôle des fournisseurs, avec les relations publiques, celui de la presse et des pouvoirs politiques.

<sup>79</sup>Solé (1996)

<sup>80</sup>Ainsi, à la Bethlehem Steel, "il réduisit les effectifs de manutention d'environ 600 employés à 150, augmenta le rendement par ouvrier selon un rapport moyen de 10 à 59, réduisit le coût de manutention de 0,072\$ à 0,033\$" (Aktouf, 1994, p. 51).

<sup>81</sup> Les salaires des employés de la Bethlehem passèrent ainsi de 1,15 à 1,88\$ par jour.

apaiser la lutte des classes, mais uniquement l'efficacité du système de Taylor dans l'extraction de toujours plus de valeur ajoutée du travail humain.

- pour finir soulignons que la rationalité mise en œuvre est une *rationalité téléologique*, c'est-à-dire centrée sur le choix des moyens les plus efficaces et les moins coûteux pour atteindre ce qui au départ est un objectif économique de profit, mais qui deviendra n'importe quel objectif donné quand les principes du management seront conçus comme applicables à toutes les activités humaines. Dès lors, le management comme outil permet la maximisation du rendement des moyens quelles que soient les fins poursuivies. L'outil est amoral ; c'est la manière de s'en servir ou le choix des fins qu'il sert qui vont l'orienter pour le meilleur ou pour le pire. Mais on a pu dire que cette caractéristique contribuait à créer une "nuit éthique" car elle pouvait conduire à faire de cette maximisation du rendement des moyens la seule fin légitime.

Ces caractéristiques sont communes, au moins au départ<sup>82</sup>, à toutes les sous-disciplines du management, qui partagent également les mêmes idées quant aux formes générales de l'action qui permettent de développer la maîtrise recherchée. Nous retrouvons ici les mots-clés de Fayol : prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler. Il est entendu par-là que l'action des hommes doit être scandée par des phases successives de réflexion, prévision, action, évaluation se répétant indéfiniment.

Tout d'abord, il est une phase de prévoyance, d'information et de planification. Il faut connaître son marché, ses clients, ses concurrents, les forces et les faiblesses de son outil industriel, la capacité actuelle de l'organisation à produire tel élément, à vendre tel autre, les compétences des personnes, leur potentiel, le climat organisationnel etc. Les besoins d'information ne cessent de se développer, chaque nouvelle technique ou méthode préconisant le recueil de données sur de nouveaux phénomènes avant toute décision ou action<sup>83</sup>. La connaissance ainsi accumulée va permettre d'élaborer une stratégie réaliste et de se fixer des objectifs à court, moyen et long terme. Le postulat sous-jacent est qu'une décision bien informée sera plus "rationnelle", donc meilleure (Solé, 1993). On pense pouvoir élaborer ainsi les meilleurs projets possibles, c'est-à-dire les plus efficaces (ils aboutiront car ils sont réalistes) et les plus efficaces (ils coûteront moins à résultat égal). Il va sans dire que seuls les projets formalisés bénéficient de ce statut, et que le bon management suppose que tous les projets soient explicités, car sans clarté, la rationalité ne peut être garantie.

L'idéal du management est ensuite de procéder à une programmation détaillée de la façon dont l'action sera menée et de prévoir les différents scénarios possibles. La première raison en est qu'il faut envisager avant d'agir les différentes alternatives pour pouvoir choisir la meilleure des voies au terme d'un calcul coûts/avantages. La deuxième raison rejoint le projet taylorien qui confie à un bureau des méthodes, supposé seul capable de choisir la meilleure manière de travailler, l'organisation du travail dépossédant par là même ceux qui exécuteront les tâches. Une fine programmation revient en fait à centraliser chez le planificateur un grand nombre de décisions. La troisième raison est que le sentiment de maîtrise retiré face à un événement quelconque est plus fort si cet événement avait été envisagé comme probable, quelles que soient en fait la qualité des réactions de l'entreprise et la capacité réelle de celle-ci

<sup>82</sup> On verra un peu plus tard que le panorama est un peu moins monolithique que ce que nous laissons entendre pour l'instant.

<sup>83</sup> Régulièrement on voit surgir des personnages inquiets expliquant que l'information dont disposent les entreprises aujourd'hui n'est plus pertinente ou s'avère insuffisante ou biaisée, qu'elles risquent de perdre la bataille économique si elles ne remédient très vite à ces lacunes. Récemment, citons la remise en cause des systèmes de calcul des coûts avec le mouvement de la comptabilité d'activité (Johnson & Kaplan, 1987), ainsi que les plaidoyers du "benchmarking" pour l'utilisation systématique de référentiels externes à l'entreprise pour comparer les performances de celle-ci.

à contrôler l'événement. Il s'agit bien d'une maîtrise mentale : pouvoir se dire “cela faisait partie des possibles que j'avais identifiés”.

Cette phase d'intelligence, de décision et de planification, débouche sur une phase d'action dont il est finalement peu dit. Les ordres sont donnés conformément aux plans. Il s'agit en fait de mettre en œuvre ce qui a été décidé auparavant. La coordination des actions et leur cohérence est garantie par la qualité du projet. Ce qui est demandé au manager à ce stade est une extrême rigueur dans la réalisation de son plan et une capacité à faire en sorte que ceux qui dépendent de lui appliquent le plan. La réponse aux problèmes émergeant dans le cours de l'action doit exister dans le plan ; à défaut sera appliquée une méthode rationnelle de résolution des problèmes qui suppose elle aussi une collecte d'informations suivie d'une prise de décision rationnelle. Dans le cours de la mise en œuvre et à son terme, de nouvelles collectes d'informations sont menées pour s'assurer que tout se passe comme prévu.

Cette façon de procéder, que nous appellerons le “processus de management”, est recommandée dans la quasi-totalité des ouvrages de management de façon plus ou moins littérale : information la plus exhaustive possible, arbitrage coûts/avantages entre les différents possibles, clarté et formalisation de l'ensemble pour faciliter le contrôle de la rationalité par l'intersubjectivité et pour lever toutes les équivoques dans la communication, mise en œuvre sans défaillance et contrôle permanent en cours de travail, rectification des déviations. Le bon manager selon la théorie est celui qui s'attache à ces principes et qui gère selon ce processus les morceaux d'entreprise qui lui sont confiés car peuvent s'étudier, se programmer et se contrôler toutes les activités de l'entreprise quelles qu'en soient l'importance ou la noblesse. Bien sûr chaque activité peut donner lieu à des développements prenant en compte ses spécificités et ouvrant sur des techniques et méthodes originales. En revanche, il est bien rare que de façon sous-jacente à l'analyse et aux outils proposés, on ne trouve pas le processus de management tel que nous venons de le décrire.

Une innovation en management peut être une nouvelle manière de cartographier le réel pour informer la décision (le panorama dressé prend-il ou non en compte les concurrents ? la qualification du personnel ? la qualité des fournisseurs ?) ; la liste des éléments possibles étant par définition infinie, il faut choisir les axes les plus “pertinents” et les inventeurs de techniques et méthodes se battent sur la préséance à accorder à tel ou à tel élément.

Ou bien l'innovation consiste en l'identification d'une activité nouvelle de l'entreprise que personne n'avait encore pensé à gérer, c'est-à-dire à optimiser en appliquant le processus recommandé, tout simplement parce que la façon dont on se représentait l'entreprise ne faisait pas apparaître l'activité, ce qui nous fait remonter à la question du codage et de la sélection des éléments pertinents. C'est ainsi que pendant longtemps la hiérarchie d'une entreprise ne fut pas considérée comme un élément à optimiser financièrement jusqu'au jour où on s'avisa que la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques était une source considérable de gain. Auparavant, les questions qui se posaient au sujet de la hiérarchie étaient principalement liées à la transmission du commandement. De même, la transformation récente de la représentation de la fonction achat, d'une pure fonction d'achat à une fonction de contrôle des fournisseurs a marqué l'avènement de nouvelles techniques de management. L'arrivée dans les usines occidentales du juste-à-temps japonais a supposé que l'on choisisse comme facteur essentiel d'optimisation le délai entre la commande client et sa fabrication-livraison avec comme idéal la concomitance des activités de service qui produisent au moment même où le client consomme. De même, le nouveau mot d'ordre de transversalité suppose le désintérêt pour des optimisations par fonction (achat, vente, production) et la focalisation sur des optimisations par “processus” dira-t-on (l'enchaînement à travers tous les services de l'entreprise des actions

nécessaires à la satisfaction d'une commande client) qui font travailler sur les "interfaces" entre services jusqu'ici oubliées de l'effort de rationalisation.

Cependant, il faut bien comprendre que tous ces déplacements d'objets et changements de représentations n'ont pas entamé le cœur de la démarche du management : étudier, clarifier, calculer, programmer, se conformer à la règle.

### *Le management, héritier des valeurs bourgeoises ?*

Parmi les valeurs véhiculées par la société bourgeoise, quelles sont celles dont le management a hérité ? Le rationalisme est assurément une marque extrêmement profonde, qu'il s'agisse de la manière dont il est recommandé de se comporter, de celle selon laquelle on pense pouvoir résoudre les questions en suspens ou du projet global qui vise à l'usage le plus mesuré possible des moyens pour atteindre un résultat donné. En tout sont recommandés la circonspection et le calcul, le principe de comparaison principal étant financier, qu'il s'agisse du profit dégagé par différents scénarios entre lesquels le décideur est censé pouvoir choisir, ou plus simplement du coût afférent aux différentes actions possibles. La quantification et l'élaboration de règles de comportement et de décision transférables forment le cœur des tentatives du management pour contrôler les multiples situations auxquelles peuvent être confrontés les managers.

En ce qui concerne l'ascétisme bourgeois, comme l'avait bien vu Sombart (1928), l'homme économique moderne n'a plus besoin d'intérioriser les vertus que sont la mesure, la tempérance, l'ardeur au travail, car elles ont tant pénétré la vie économique et son fonctionnement qu'il est impossible de ne pas s'y plier dans les affaires. L'institutionnalisation fait pression sur les individus mais les libère en revanche en ce qui concerne leur vie privée. Le management et l'accumulation de savoir et de savoir-faire sur le fonctionnement des entreprises participent de cette institutionnalisation et de sa reproduction. Les méthodes de travail préconisées sont largement fidèles aux vertus bourgeoises mais il n'est plus nécessaire que les managers les incarnent dans l'ensemble de leur vie : il suffit qu'ils soient convaincus qu'il s'agit de la manière la plus "rationnelle" de procéder et que les conseils des consultants, les articles de la presse spécialisée, les écrits des universitaires et les pratiques des entreprises concurrentes convergent sur la désignation des bonnes et mauvaises méthodes, conformant ainsi les actions des managers indépendamment des valeurs auxquelles ils adhèrent personnellement. Un des intérêts majeurs du management est qu'il permet en fait l'incorporation de multiples personnes dans le processus économique sans exiger d'elles la morale ascétique qu'on attribue volontiers aux premiers capitalistes. On attend d'elles en revanche la connaissance des règles de l'entreprise. L'obligation est devenue une obligation de compétence plus que de conformité morale. Bien sûr ces deux aspects qu'il est intéressant de distinguer analytiquement sont liés, car des préceptes moraux sont bien sûr enchâssés dans les techniques recommandées et les représentations officielles de l'entreprise, mais ils apparaissent rarement en tant que tels. Seule la "vérité" des lois du management est mise en avant. De plus il faut considérer qu'un manager ne pourrait pas durablement appliquer des méthodes ressortissant de principes de vie qu'il réprouve et qu'en fait une adhésion minimale s'observe. Même si un cadre peut se montrer dispendieux dans sa vie privée alors qu'il compte sou par sou pour son entreprise, complètement désorganisé dans la gestion de ses affaires personnelles alors que tout est classé par dossier thématique dans son bureau, les cas de double vie de ce genre ne sont pas si fréquents. Ils sont en revanche possibles et acceptés : c'est cette dissociation qu'apporte en fait le management au capitalisme par rapport à la période antérieure, ce qui permet de mobiliser beaucoup plus de personnes.

Cependant, cette mise au premier plan de la compétence par rapport à d'autres attributs comme la moralité de vie ou la richesse va être le ferment de transformations profondes de la vie des entreprises. Conforme à la valorisation bourgeoise du mérite, cette notion porte en elle la contestation du pouvoir de ceux qui possèdent mais ne sont pas forcément compétents. On retrouve ici la contradiction majeure de la société bourgeoise qui brandit des valeurs qu'elle ne réalise pas complètement et sur lesquelles ses détracteurs vont s'appuyer pour la critiquer et la faire évoluer. Une bonne partie de l'histoire des managers, ou cadres et dirigeants salariés, est ainsi celle de la conquête, au nom de la compétence, d'une autonomie croissante à l'égard des actionnaires mais aussi de tout supérieur hiérarchique. Prenons-en comme indicateur que la centralisation autrefois tant souhaitée pour assurer le contrôle des opérations et la rationalité des décisions est aujourd'hui marquée de l'infamie, et que seuls ceux qui délèguent, qui donnent de l'autonomie, qui responsabilisent sont jugés favorables à la performance économique<sup>84</sup>.

La valorisation de la compétence et du mérite qui est au cœur du management a ainsi permis d'appuyer de nombreuses revendications d'autonomie. La dernière source de contrôle hiérarchique, qui est un rendu de comptes réguliers tant envers la hiérarchie que, pour les dirigeants, envers le Conseil d'administration représentant des actionnaires, n'a en revanche jamais été formellement détruite dans les entreprises, même si les commentateurs n'ont pas manqué jusqu'à aujourd'hui pour dénoncer le simulacre de contrôle et la dépossession des actionnaires du pouvoir sur l'entreprise, qu'il s'agisse dans les années 30 des études de Berle et Means<sup>85</sup>, dans les années 60 des inquiétudes de J. K. Galbraith<sup>86</sup> sur la toute puissance des managers des multinationales qui ne pensent qu'à agrandir la taille de leur entreprise au détriment de la rémunération du capital, des dénonciations plus actuelles en France des conseils d'administration consanguins composés d'anciens élèves des "grands corps"<sup>87</sup>, ou de l'apparition d'un nouveau champ disciplinaire dans le management, le "corporate governance", qui s'occupe des formes de contrôle par les actionnaires de la direction des entreprises. La toute puissance actuelle des fonds de pension sur les bourses des valeurs est d'ailleurs saluée comme le retour du pouvoir des actionnaires qui avaient été dépossédés par des décennies de pouvoir managérial, retour d'autant plus acceptable que les fonds de pension ne représentent pas les familles les plus riches du monde mais des milliers de petits porteurs qui comptent sur eux pour assurer leur retraite.

Il n'est pas inintéressant de savoir que l'un des mobiles de Fayol pour élaborer ce qui est considéré comme le premier traité de management était sa volonté farouche comme directeur général de conquérir une autonomie par rapport aux propriétaires de la firme<sup>88</sup>. En considérant que la direction des entreprises est constituée d'un ensemble de savoir et savoir-faire qui peuvent se codifier, se transmettre et s'apprendre, il introduisait l'idée qu'il fallait la connaître pour l'exercer et contribuait à forger la distinction entre la compétence et le capital.

---

<sup>84</sup> Rappelons que cette question a donné lieu à une ample bataille dans les années 1960 lors de l'introduction en France des principes de la Direction Par Objectif (DPO). La DPO, aujourd'hui considérée comme allant de soi, était en effet un moyen de desserrer le contrôle rapproché qui s'exerçait sur les cadres. On ne les contrôlerait plus que sur leurs résultats, les laissant autonomes dans le choix des moyens. Seule d'ailleurs, disait-on, cette liberté donnée à chacun permettrait d'évaluer leur véritable mérite, car ils pourraient enfin prouver ce dont ils sont capables.

<sup>85</sup> La question que posent Berle & Means (1937) part de la situation de dispersion de la propriété des grandes entreprises qui conduit à donner le contrôle effectif de la firme à sa direction. Il est alors impossible de considérer que cette direction gèrera l'entreprise selon les intérêts des propriétaires et d'exclure l'hypothèse selon laquelle elle pourrait gérer l'entreprise selon ses propres intérêts.

<sup>86</sup> Voir Galbraith (1989, Première édition 1967)

<sup>87</sup> Pour des données chiffrées, voir Bauer & Bertin-Mouroit (1995)

<sup>88</sup> Voir Aktouf (1994, p. 73-74) et Reid (1986).

Pour préciser maintenant les rapports du management au capitalisme, nous dirons en utilisant une tautologie que le management est plus managérial que capitaliste, c'est-à-dire qu'il est d'abord conçu pour les managers avant de l'être pour les actionnaires, même si sans arrêt il permet d'introduire dans les contraintes des managers une obligation de dégager du profit. Nous définissons en effet le capitalisme de façon minimale, en suivant Wallerstein (1985)<sup>89</sup>, comme système ayant pour but l'accumulation sans fin du capital par le biais formellement pacifique des activités économiques, chaque profit étant réinvesti pour accroître le capital. Dès lors, la figure centrale est celle du capitaliste, c'est-à-dire de celui qui détient un surplus qu'il investit pour en retirer un surplus supplémentaire et son incarnation la plus immédiate est l'actionnaire qui place son argent dans une entreprise et en attend une rémunération. Le petit porteur, l'épargnant qui ne veut pas que "l'argent dorme" mais "fasse des petits", comme le dit la langue populaire, font donc partie au même titre que les grands propriétaires que l'on imagine d'ordinaire sous cette appellation, de la grande famille des capitalistes. Étant posées ces définitions, on envisage aisément qu'on puisse "monter des coups", saisir des "opportunités" pour s'enrichir par les affaires sans utiliser une seule fois une méthode de management. D'un autre côté, rien n'empêche d'utiliser ces mêmes méthodes de management pour servir un autre but que l'accroissement des profits. Après tout, il existe des activités programmables, calculables, optimisables dans bien d'autres lieux que l'entreprise privée. Si l'on étudie d'ailleurs l'histoire des sous-disciplines du management, on constate qu'une telle extension s'est réalisée à partir des années 1960, si bien qu'aujourd'hui, il va de soi pour tous les managers et ceux qui les forment que les activités à but non lucratif se gèrent comme les autres, ce qui n'était sans doute pas aussi évident dans les esprits auparavant.

La thèse de Frank Cochoy (1995) raconte ainsi comment le concept de "marketing" a été "élargi" au-delà du seul service de l'entreprise au cours d'une controverse mémorable qui débute en 1969 par la parution de deux articles dans *The Journal of Marketing*. L'un proclame que "le marketing n'est pas une fin en soi. Il n'est pas la propriété exclusive de l'administration des affaires. Le marketing doit servir non seulement les affaires, mais aussi les buts de la société"<sup>90</sup>. L'autre déplore qu' "aucune tentative (ne soit) faite pour examiner si les principes d'un "bon" marketing dans le domaine des produits traditionnels sont transférables au marketing des services, des personnes et des idées."<sup>91</sup> Un lecteur fut tant irrité de ces positions qu'il prit la plume pour s'opposer au deuxième article, créant la polémique et permettant de dater facilement, dans le champ du marketing, un élargissement beaucoup plus général du management lui-même au delà de sa sphère traditionnelle d'intervention.

Cette controverse illustre les facéties que l'histoire réserve à ceux qui veulent la contrôler : si les tenants de l'élargissement ont pu imposer leur vision, ce fut grâce à l'appui de tous les professeurs d'université qui cherchaient à conquérir un peu plus d'autonomie par rapport au monde des affaires et à se dégager du service exclusif de l'efficacité économique. Ils voulaient étudier les phénomènes sans passer forcément à des recommandations pragmatiques, ils voulaient choisir leurs objets d'étude et la façon de les aborder. C'est ainsi que ceux qui s'étaient spécialisés dans la sophistication croissante des dispositifs du management et dans l'enseignement de ceux-ci se sentirent peu à peu plus proches de leurs collègues universitaires appartenant à des disciplines plus autonomes que du monde des affaires qu'ils étaient censés servir. La constitution du management comme discipline réflexive sur le modèle de la science

---

<sup>89</sup> "Ce qui fait la spécificité historique du système social que nous appelons capitalisme, c'est que le capital a fini par y être utilisé (investi) d'une manière bien particulière. Il en est venu à être employé dans le but premier et délibéré de son auto-expansion. Dans ce système, les résultats de l'accumulation passée ne devenaient du capital que dans la mesure où ils étaient réutilisés en vue d'une accumulation supplémentaire de richesses" (p. 14).

<sup>90</sup> William Lazer, *Marketing's changing social relationships*, vol 33, July, pp 7-11, traduit par Cochoy (1995), p.408

<sup>91</sup> Philip Kotler & Sidney Levy, *Broadening the concept of marketing*, pp. 10-15, traduit par Cochoy (1995), p. 415-6



ne pouvait à terme que déboucher sur une indépendance de plus en plus grande de la pensée managériale à l'égard du monde des entreprises qui l'avait fait naître. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce que peut impliquer une telle prise d'indépendance du management à l'égard du capitalisme, même si son émancipation est loin d'être totale, et moindre à coup sûr que celle de la majorité des disciplines académiques existantes.

Ainsi, le management est né dans l'entreprise capitaliste pour en favoriser le progrès mais il se présente avant tout comme un ensemble de réflexions et d'outils permettant de "rationaliser" le fonctionnement des organisations sans que le but de maximisation du profit lui soit indissociablement lié. Si son œuvre d'organisation et de rationalisation a toujours une dimension économique puisqu'il s'agit d'ajuster des moyens (qui coûtent) à des fins, si les fins les plus fréquemment servies sont la maximisation des profits, il est aussi à même de servir des fins éducatives, artistiques, d'aide sociale etc. Son véritable invariant est qu'il les servira toujours en utilisant la collecte de données chiffrées, le calcul, l'arbitrage coût/avantages, la préparation et la planification du travail, la création de règles et de procédures, le contrôle du respect des méthodes préconisées, etc.

Les rapports du management à l'individualisme sont encore plus difficiles à démêler que ceux qu'il entretient avec le capitalisme. Si on voit en lui une célébration des compétences nécessaires à la direction des entreprises qui a permis d'individualiser fortement ceux qui les dirigent et les cadres qui supervisent le travail de la multitude des sous-unités que peut comprendre une grande entreprise, alors il est certain que le management a servi l'individualisme des managers. Avec la DPO<sup>92</sup>, il s'en est même servi pour dynamiser la marche des entreprises. Dans la DPO chaque cadre reçoit en effet un objectif purement individuel comme un "challenge" personnel. Il va se mesurer à lui-même dans l'épreuve, mais se trouve dans le même temps en concurrence avec les autres cadres car tous passent le même genre d'épreuves, chacune étant ajustée à l'autonomie concédée. Comme dans le concours scolaire, chacun ne se mesure qu'à lui-même mais au final est comparé aux autres : il y aura des reçus et des recalés. Voilà de quoi motiver les cadres à se distinguer.

Néanmoins, si certaines des techniques de contrôle social adoptées prennent appui sur l'individualisme des personnes concernées, il semble qu'à plus d'un titre le management est tout le contraire d'un individualisme, car son projet est de soumettre l'ensemble des activités collectives des hommes à une rationalisation seule capable de servir les objectifs, non de chacun, mais du collectif concerné. H. Fayol avait intégré dans ses principes d'administration la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, et de fait les outils de management, et donc tous ceux qui les manient et les mettent en œuvre, sont en théorie au service exclusif des objectifs de l'entreprise<sup>93</sup>. Et l'abnégation des cadres, qui donnent leur énergie et leur talent à la poursuite de buts, qui ne sont pas les leurs (même s'ils peuvent y adhérer) ne peut se comprendre, au-delà de tous les intérêts matériels qu'ils peuvent en retirer, que si l'on se rappelle que le rationnel et le bien sont tenus pour concomitants.

Le marketing, sous-discipline du management, illustre encore l'ambivalence des rapports à l'individualisme. Ses analystes produiront nombre d'études sur le comportement (individuel) du consommateur, différencieront savamment les comportements d'achat, les styles de vie, "segmenteront les marchés" produisant en abondance des critères de différenciation et d'individualisation. Ses politiques de communication sauront jouer sur le désir de distinction des acheteurs, leurs parleront un langage personnel... Pour autant, là encore, il s'agit de tirer

---

<sup>92</sup> Direction par Objectif.

<sup>93</sup> Il va sans dire que ce postulat selon lequel les entreprises ont des objectifs qui ne sont pas des objectifs individuels a fait couler beaucoup d'encre au sein du management, que l'on s'interroge sur la question de savoir d'où ils proviennent, comment ils se constituent et par quel processus ils s'imposent finalement, que l'on affirme que l'objectif universel est le profit, ou que l'on s'insurge devant un tel anthropomorphisme.

partie de l'individualisme des clients pour servir un projet qui n'est pas celui de l'homme de marketing, mais un projet qui lui est imposé, qui peut être celui d'un autre individu mais pour la réalisation duquel on n'attend certes pas de lui un "comportement individualiste". L'individualisme du marketing est une reconnaissance de l'identité de chaque client potentiel qui à l'extrême sera écouté individuellement pour ce qu'il a à dire. C'est un individualisme égalitaire qui confère à chacun la commune dignité du consommateur potentiel. En revanche, son projet n'est pas la singularisation et la différenciation de chacun, même si tout en lui le favorise, c'est avant tout le service d'un projet abstrait qui dépasse chacune des parties prenantes et qui peut être la pénétration des marchés, l'accroissement des ventes, la fidélisation des consommateurs...

Les ramifications du management en une multitude de sous-disciplines et de techniques, les prises d'autonomie de nombreux de ses serviteurs (managers comme universitaires) à l'égard de l'entreprise privée et des fins de maximisation du profit, ainsi que les évolutions plus récentes de la discipline sur lesquelles nous reviendrons vers la fin de cet ouvrage, offrent de multiples exemples et points d'attaque à ceux qui voudraient contester le panorama que nous venons de dresser. Nous en avons extrait ce que nous pensons être ses grandes caractéristiques historiques que nous avons accentuées et stylisées pour construire une image collective, forcément inexacte si l'on imagine qu'elle peut décrire sans aucune exception toutes les situations, mais fortement utile pour penser notre objet. Nous avons fait de même avec la construction de l'art moderne et de la critique artiste de la modernité. Ces travaux étaient nécessaires pour comprendre en profondeur quelles sont les prises de la critique artiste sur le management et quels sont les points d'irréduction entre les deux conceptions.

#### **4. La critique artiste du management**

Des analyses qui précèdent on voit facilement se détacher les lignes d'affrontement possibles entre les deux conceptions de l'art moderne et du management historique. Le tableau 1. les indique rapidement.

**Tableau 1. : Points de conflit entre l'art et le management**

<b>MANAGEMENT</b>	<b>ART</b>
<u>Rationalisme</u> - Rationalité - Calcul - Standardisation - Prévisibilité, régularité, routine - Ordre - Mesure, quantification	- Sensibilité - Imagination, intuition - Singularité, unicité, - Créativité, innovation - Rupture - Goût, plaisir
<u>Capitalisme</u> - Profit - Argent	- Art pur - Hors de prix
<u>Utilitarisme</u> - Intérêt - Utilité	- Sacré - Gratuité
<u>Hétéronomie</u> - Contrôle - Travail organisé par autrui - Moments de travail séparés du temps libre	<u>Autonomie</u> - Liberté - Vocation - Temps unifié, l'œuvre se nourrit de la vie de l'auteur
<u>Méritocratie</u> - Compétence acquise par le travail et l'école	<u>Aristocratie</u> - Génie, don inné
<u>Les masses</u> - Consommatrices	- Béotiennes, vulgaires

Grâce à ce repérage des antinomies théoriques de l'art et du management, on peut cibler "a priori" les situations conflictuelles dans lesquelles ces oppositions vont trouver à s'actualiser. Jusqu'ici en effet nous nous sommes abstenue d'évoquer les formes ordinaires que peut prendre le conflit au profit d'une analyse détaillée de chacun des membres de l'opposition. On peut prévoir que les contextes typiques seront ceux de la transaction marchande (vente de l'œuvre), de la commande ou de la relation salariale. Dans chacun de ces cas, l'artiste échange une œuvre ou un travail contre un prix, contractant avec une structure qui exprimera des desiderata plus ou moins importants. Ces moments sont délicats car ils touchent deux points généralement très sensibles chez les artistes : leur revendication d'autonomie et leur rapport à l'argent dont nous avons déjà souligné l'ambivalence.

L'artiste devrait vivre toute contrainte exprimée par la structure acheteuse comme une meurtrissure de sa liberté<sup>94</sup> : il peut s'agir d'une contrainte de délai (exposition de peinture programmée à une date donnée), de rythme ou de lieu de travail (des horaires fixes et une présence obligatoire), de rendements (nombre de pages par jour pour un scénariste, nombre de minutes de films tournées par jour pour un réalisateur<sup>95</sup>), de méthode et de conditions générales d'accomplissement (collaborateurs imposés, contrôle d'avancement selon un phasage préétabli, budget à ne pas dépasser) mais la plus difficile à supporter est sans doute la contrainte de contenu (sujet imposé, lignes directrices à suivre, volonté d'obtenir quelque chose "qui se vend" ou qui peut toucher un large public) dont le stade ultime est l'intervention directe sur le travail (modification du montage d'un film, suppression de personnages dans une histoire, retouche d'un tableau) que le droit français empêche "a priori" avec la notion de

<sup>94</sup> D'ailleurs sans doute comme la plupart des travailleurs. Mais ceux-ci ne peuvent s'appuyer dans leurs revendications sur une représentation largement acceptée par tous de leur travail comme activité fondamentalement libre.

<sup>95</sup> Il s'agit des pratiques d'Hollywood (Voir "Hollywood, 1927-1941", Revue Autrement, Série Mémoires, N°9, 1991.) mais aussi de contraintes typiques de celles imposées aujourd'hui dans la production audiovisuelle dite "industrielle" (Pasquier, 1995).

droit moral (qui n'existe pas dans le droit du copyright américain) mais qui est pratiquée parfois et est potentiellement présente en permanence dans les conseils de l'éditeur ou du galeriste<sup>96</sup>.

D'une manière générale, face à de telles contraintes dont la répercussion est évidente sur les œuvres et le processus de création, bien qu'il soit impossible d'affirmer que leur impact est en toutes circonstances négatif, on s'attend à ce que les artistes prennent les représentants des structures au piège de leur propre préoccupation d'efficacité pour leur expliquer que la création et sa réception sont choses bien moins prévisibles et programmables que ne le croient leurs acheteurs et qu'à vouloir trop bien faire ils risquent de tout gâcher : l'inspiration ne se commande pas ; il est impossible de savoir exactement combien la réalisation prendra de temps, combien elle coûtera ; le choix des sujets ne prédit pas le succès d'une œuvre et de toutes façons on ne sait jamais ce qui va marcher ; toute tentative de domestiquer le processus de création est condamnée à faire créer dans l'urgence, sans investissement personnel, compromettant ainsi le résultat ; il faut savoir doubler la mise pour apporter à l'œuvre ce plus qui seul la fera réussir, ...

Et les représentants des structures devraient leur répondre par des appels au "réalisme" (on ne peut dépenser plus que ce que l'on a, il faut honorer les dates sur lesquelles on s'est engagé si on veut avoir une relation suivie etc.) ou au "respect du contrat passé" si l'artiste a, au moment du recrutement ou de la commande, accepté les contraintes qui lui étaient imposées.

La relation d'argent, qui est déjà une des formes de contraintes bridant la liberté de l'art, devrait aussi être un sujet de conflit perpétuel, car il s'y joue bien autre chose que l'évaluation de la valeur marchande du travail ou de l'œuvre de l'artiste. Un artiste qui adhère à la conception moderne de l'art telle que nous l'avons définie ne peut se satisfaire de ce mode d'évaluation dont il refuse la pertinence et la dignité. L'argent ne sera jamais la bonne façon de mesurer une œuvre : elle la réduit à un chiffre fermé, impersonnel, qui en gomme la singularité et le caractère multiple et inépuisable, chiffre sur lequel on peut faire fonctionner toutes les opérations de l'algèbre alors même que le goût ne se met pas en équation. Même les chiffres de volume vendu (livre, disque) ou de fréquentation (cinéma, théâtre) sont suspects selon la représentation commune car ils expriment le degré de succès populaire. Cette mesure de la valeur est elle aussi problématique. L'artiste cherche en effet à se démarquer du goût du plus grand nombre par désir de distinction et aristocratie, mais aussi parce qu'il est convenu que les masses jugent les œuvres selon des critères dépassés. Ainsi les consommateurs actuels sont réputés aimer essentiellement le beau classique, le symétrique, l'équilibré, l'harmonieux<sup>97</sup> alors même que les artistes modernes servent bien plutôt le sublime, le tordu, le dissonant, l'inachevé, l'instable...

Le scandale qu'a produit le documentaire de Jean-Luc Léon "Le marchand, l'artiste et le collectionneur" lors de sa première diffusion en octobre 1996 est exemplaire de l'ensemble de ces points de susceptibilité<sup>98</sup>. Ce scandale est d'autant plus intéressant à étudier qu'il n'était pas à proprement parler prévu. Ceux qui avaient vu le film avant la diffusion télévisée ne s'en étaient pas autrement émus et l'avaient trouvé avant tout drôle car traitant sur le ton de la

---

<sup>96</sup> L'accroc récent fait au droit moral du réalisateur cinématographique avec la sortie en France d'un film avec deux montages différents, l'un du réalisateur, l'autre du producteur, révèle par son caractère radical que le conflit sur le contenu de l'œuvre est l'un des conflits les plus importants qui peut opposer un artiste à celui qui rémunère son travail (Le Monde, 16 Sept 1997)

<sup>97</sup> Le titre français, "La laideur se vend mal", qu'a choisi le traducteur des mémoires du designer Raymond Loewy, inventeur du design industriel, est typique de ces idées générales que l'on se fait des désirs du consommateur.

<sup>98</sup> Voir notamment les articles de Daniel Schneidermann (Le Monde Télévision 13 octobre 1996) et de Alain Kirili (Le Monde 10 octobre 1996)

comédie des milieux de l'art contemporain. Les attaques sont venues des concurrents des galeristes qui s'étaient prêtés au jeu du documentariste et d'artistes émus par l'image que l'on y donnait de leur profession. Les artistes impliqués dans le documentaire se sont alors associés aux dénonciations. Les raisons du scandale sont multiples : on y voit le galeriste en train de conseiller à un peintre de supprimer un "zizi" sur un tableau, lequel s'exécute dans la foulée, un sculpteur réputé, uniquement montré en train de parler "argent" ou "clients", un peintre disant détester les mondanités et faisant les honneurs de son exposition à des hommes politiques. Le réalisateur a réussi par un montage "à charge"<sup>99</sup>, presque exclusivement centré sur l'argent et ses multiples déclinaisons, à toucher tous les points douloureux que nous avons évoqués ci-dessus, et par un retournement non dénué de piment à se voir menacé de censure et contesté dans sa propre liberté d'auteur, les personnes impliquées refusant la rediffusion des images.

Bien que la critique doive provenir "a priori" le plus souvent des artistes refusant les exigences des gestionnaires, on imagine facilement comment ceux-ci peuvent aussi critiquer les artistes auxquels ils ont affaire :

- ils n'ont pas le sens des réalités et ne savent même pas où est leur propre intérêt ; par exemple ils devraient savoir que l'argent n'étant pas en quantité illimitée, seul un usage parcimonieux permet d'en tirer le meilleur parti ; s'ils acceptaient cette réalité et évitaient les gaspillages, ils pourraient créer plus avec autant. De même s'ils géraient mieux l'argent qu'ils gagnent, ils auraient moins de soucis quotidiens ;
- ils sont prétentieux, s'imaginent que l'on va "dérouler le tapis rouge" parce qu'ils sont "artistes", ils voudraient vivre au crochet de la société alors que la condition commune est de travailler pour vivre. Ils ne pensent qu'à eux, revendiquent le confort et l'argent tout en ne voulant faire que ce qu'ils veulent, sans se soumettre à aucune contrainte alors que tout le monde en connaît.
- ils méprisent les autres, les plaisirs simples et les consommateurs. Ils méprisent les gestionnaires qui font un métier utile mais sans gloire.

Néanmoins, en dehors de ces lieux de friction, apparaissent aussi quelques points de convergence susceptibles de favoriser les rapprochements et les coopérations.

La recherche d'un progrès permanent est ainsi un point commun entre le management, qui se pense au service du progrès économique et technique de l'humanité conçu également comme la source du progrès social et moral conformément la tradition saint-simonienne, et le mouvement des avant-gardes artistiques dont le but est la mise au jour progressive de l'essence de l'Art<sup>100</sup>. Pour les deux parties en présence, ce qui est récent et nouveau a toutes les chances d'être jugé supérieur à ce qui l'a précédé et qui est désormais "dépassé", "daté", voire "archaïque". Si l'on salue et admire dans les deux cas les œuvres du passé, les œuvres à faire doivent marquer un "progrès" sur ce qui est déjà connu.

De même l'individualisme et la recherche de singularité des artistes trouvent un écho dans les désirs d'accomplissement individuels des cadres sur lesquels, nous l'avons vu, le management sait parfaitement jouer. Le rapport à l'action est encore un lieu possible d'entente entre le manager et l'artiste qui sont chacun à leur manière des "activistes". L'un dépense de l'énergie pour arracher une œuvre aux limbes et l'autre pour transformer l'entreprise et l'économie. Enfin, on notera que si le manager traditionnel est un homme de calcul et de tempérance, il existe une autre figure éminente de la vie économique à laquelle il est souvent associé : celle de l'entrepreneur innovant et preneur de risques, qui crée des richesses par la puissance de son

<sup>99</sup> selon l'expression de D. Schneidermann

<sup>100</sup> La dynamique est la même que celle du progrès scientifique : chaque découverte rapproche un peu plus de la Vérité, ou de l'Art.

activité. Or cette figure est en fait très proche de celle de l'artiste, si ce n'est qu'ils n'inventent pas les mêmes choses ni ne prennent les mêmes risques.

Il existe ainsi quelques points de compréhension possibles entre la logique de l'art et celle du management (culte du progrès, individualisme, activisme et figure de l'entrepreneur innovant et preneur de risques) mais ceux-ci apparaissent assez marginaux, car aucun ne rend possible d'emblée un accord sur les conditions du travail et sa rémunération, par rapport au potentiel critique suscité par leur rapprochement.

Comme on le voit, nous n'avons pas beaucoup de mal à imaginer les situations et les discours des différentes parties prenantes. Des exemples, des anecdotes viennent à l'esprit comme l'histoire du scandale généré par le documentaire ou la dénonciation récurrente des prix littéraires comme opérations commerciales. Pour autant, nous avons du mal à évaluer la prégnance véritable du conflit dans la vie quotidienne des organisations artistiques. L'histoire du documentaire ci-dessus suggère qu'il y a peut être loin entre les effets de capes médiatiques et la vie quotidienne des participants des mondes de l'art, puisque les personnes intéressées n'ont trouvé à redire vraiment qu'après l'éclatement du scandale. Par ailleurs, des modèles comme celui de Bourdieu, présentant des logiques de champ assez largement cloisonnées entre le monde des affaires et celui de l'avant-garde, donnent plutôt à penser qu'en fait le conflit est rare car les artistes les plus autonomes, c'est-à-dire les plus proches du modèle de l'art moderne, bénéficient d'un champ d'action duquel le management est absent<sup>101</sup>. Nous avons donc voulu enquêter dans un certain nombre d'organisations artistiques pour faire le point sur la réalité actuelle de cette confrontation, sur la prégnance véritable dans la vie quotidienne de ce conflit latent dans les représentations, ainsi que sur son ampleur.

---

<sup>101</sup> Si l'on suit P. Bourdieu dans ses analyses, les artistes d'avant-garde doivent pour réussir éviter de se compromettre avec l'économie, ce qui n'est possible que s'ils bénéficient d'une rente ou d'une subvention publique ou s'ils acceptent de vivre dans la plus extrême pauvreté et de pratiquer un art sans exigences financières. Dans tous ces cas de figure, ils n'ont pas à se préoccuper de management et le conflit est finalement évité par le dispositif choisi