

E. CHIAPELLO
Assistante
Département Comptabilité/
Contrôle de gestion

Groupe HEC
78 350 Jouy-en-Josas
France
Tel: (1) 39 67 72 02

**COMMUNICATION A LA CONFERENCE INTERNATIONALE DE
GESTION DES ARTS**

**CONFLITS DE RATIONALITE ENTRE LE MONDE DE LA GESTION
ET LE MONDE DES ARTS**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

MONTREAL

22, 23 et 24 AOUT 1991

<p style="text-align: center;">CONFLITS DE RATIONALITE ENTRE LE MONDE DE LA GESTION ET LE MONDE DES ARTS</p>

INTRODUCTION

Est-il possible de faire du contrôle de gestion dans les entreprises culturelles?

Notre premier constat est que les organisations culturelles françaises sont peu gérées (même si l'on remarque une évolution dans ce domaine). Doit-on en déduire que le contrôle de gestion est inadapté à ce type de structure?

Nous avons la conviction qu'il est possible de surmonter les obstacles techniques liés aux spécificités économiques du domaine, spécificités toujours mises en avant pour expliquer que les méthodes de gestion y sont peu présentes.

Cette approche qui consiste à expliquer la faiblesse du développement de la gestion dans ce secteur par les spécificités économiques des activités culturelles obtient notre accord avec cependant des réserves certaines. En effet nous souhaitons, dans cet article, soutenir deux thèses:

- **le contrôle de gestion est bien souvent illégitime dans les organisations culturelles, car il exprime des valeurs qui peuvent être incompatibles avec celles qui caractérisent les organisations.** Tout se passerait comme si il existait une "idéologie", un système de valeurs, largement partagé dans les organisations culturelles et qui serait en contradiction avec les valeurs portées par les outils de gestion.

- **le contrôle de gestion, considéré comme l'un des moyens possibles, parmi d'autres, d'assurer le contrôle social d'une organisation et notamment la convergence des objectifs de l'organisation et des objectifs individuels des personnes, n'est peut-être pas le moyen le plus adéquat pour assurer le contrôle des activités très créatives.** Sur ce point, l'étude minutieuse du fonctionnement des organisations culturelles qui réussissent est sans doute

porteur d'avenir pour une réflexion sur le contrôle des activités très aléatoires d'une manière générale.

Nous allons tenter d'illustrer ces deux thèses à travers une étude de terrain réalisée dans une entreprise de production audiovisuelle française.

LE CADRE THEORIQUE

Nous avons utilisé comme cadre théorique d'analyse du matériel collecté, le cadre des Economies de la Grandeur développé par deux chercheurs français: le sociologue Luc Boltanski et l'économiste Laurent Thevenot.

Ce modèle d'analyse repère six grands systèmes de valeurs susceptibles de fonder la légitimité d'une action. Les disputes qui se prolongent sont ainsi par exemple souvent dues au fait que les deux protagonistes se réfèrent chacun à un système de valeurs différents. Chacun de ces systèmes étant incommensurable par rapport aux autres, l'accord ne pourra se faire que si l'un des deux acteurs se range à l'avis de l'autre, accepte de juger la situation polémique selon les valeurs de l'autre, à moins qu'ils ne tombent d'accord sur le choix d'un troisième système de valeurs qui orientera leur jugement.

Les six systèmes de valeurs repérés sont tous susceptibles de fonder une cité idéale, ils sous-tendent donc un certain mode d'organisation sociale. Ils sont articulés autour de ce que les auteurs appellent un principe supérieur commun: principe de jugement des situations, des personnes et des choses. Un jugement positif sur une personne ou un objet lui confère un Etat de Grand, un jugement dépréciatoire, selon ce même critère de jugement, lui confère un Etat de Petit dans la cité idéale de référence.

Le tableau ci-après résume le fonctionnement de chacune des six cités.

CITE	PRINCIPE SUPERIEUR COMMUN	ETAT DE GRAND	ETAT DE PETIT
INSPIREE	Jaillissement de l'inspiration	Bizarre Indicible Passionnant Spontané	Eduqué Figé Habitude
DOMESTIQUE	Génération Hiérarchie Tradition	Bienveillant Bien élevé Serviabile Fidèle	Impoli Envieux Flatteur Traître
DU RENOM	Opinion Les autres	Célèbre Persuasif	Méconnu Banal Pas d'image
CIVIQUE	Tous La volonté générale	Collectif National Légal Représentatif Officiel	Divisé Minoritaire Individualisme Corporatisme Arbitraire
MARCHANDE	Concurrence Rivalité	Millionnaire Désirable Vendable	Rejeté Perdant Echec
INDUSTRIELLE	Efficacité Performance Avenir	Performant Fiable Prévisible Mesurable Qualifié	Dysfonctionnement Gaspillage Inefficace Improductif

LA CITE DU CONTROLE DE GESTION ET SES RAPPORTS AVEC LES AUTRES CITES

Nous associons le contrôle de gestion à la cité industrielle: en effet, c'est dans cette cité idéale que nous trouvons:

- une prise en compte de l'avenir par la planification,
- l'utilisation d'instruments de mesure,
- la valorisation de l'efficience et de l'efficacité

Décider d'introduire le contrôle de gestion dans une organisation, c'est, dans ce cadre, décider de donner plus de place à la dimension industrielle. Etudions les tensions et points de compromis entre la dimension industrielle et les cinq autres. Nous ne pouvons ici nous limiter à l'étude des relations entre la dimension industrielle (le contrôle de gestion) et la dimension inspirée ou créative, car la réalité est faite de combinaisons compliquées de l'ensemble de ces dimensions.

Industriel-Inspiré

La **tension** est évidente: le jaillissement de l'inspiration suppose que le corps de l'individu (ce qui est le plus personnel, singulier) soit entièrement disponible pour recevoir l'inspiration. Il s'accommode mal de toute règle (la création ne se fait pas à heure fixe), de toute planification (imprévisibilité des moments de création et de la qualité de ce qui est créé).

Le **compromis** peut se faire aux marges du dispositif. L'industriel permet de dégager le corps des contraintes matérielles en les prenant en charge. Une autre figure de compromis consiste à considérer la contrainte industrielle comme une source de créativité (la contrainte stimule l'imagination).

Industriel-Domestique

Le **compromis** est facile. Les deux dimensions permettent la reproduction, la routinisation, la réglementation ainsi que la hiérarchie.

Les **tensions** existent dans la mesure où ce qui préside à l'industriel est une maîtrise du monde par la science. La règle industrielle est issue d'une analyse rationnelle de la situation. La règle domestique est issue, elle, de la tradition, est celle qui est édictée par le père, le patriarche, la génération précédente.

Industriel-Renom

Le **compromis** se fraye si l'industriel permet de créer la renommée par la mise en oeuvre de méthodes rationnelles.

En revanche, la **tension** est forte car celui qui est célèbre n'est pas forcément efficace, les phénomènes de mode peuvent être dénoncés du haut de la grandeur industrielle comme irrationnels.

Industriel-Civique

Là encore le **compromis** peut se faire si l'industriel sert le civique.

Les **tensions** existent sur le mode d'exercice du pouvoir. On retrouve ici tous les débats sur la désignation des représentants de la nation: le chef idéal de la nation industrielle est celui qui est compétent, le chef idéal de la nation civique est celui qui est représentatif; peu importe qu'il possède ou non le savoir s'il exprime la volonté générale. Par ailleurs, le jugement industriel des processus de nomination par l'élection ou de la prise de décision par la recherche du consensus sera certainement très négatif: gaspillage de temps et d'énergie, "réunionite", manque d'efficacité, choix non de la solution optimale mais de celle qui satisfait le plus grand nombre,...

Industriel-Marchand

Le **compromis** est largement frayé par les outils de gestion qui ont au départ été inventés pour l'entreprise privée concurrentielle dont le propriétaire recherche le profit maximal. Le compromis se fait par les objectifs (Marketing, méthode "industrielle" d'atteinte d'objectifs "marchands"), par l'instrumentation (système de contrôle de gestion à base d'une modélisation financière de l'entreprise).

Les **tensions** existent néanmoins: une entreprise qui vend beaucoup et fait un gros chiffre d'affaires n'est pas forcément efficiente. L'individu marchand aime le risque alors que l'industriel souhaite le maîtriser par la planification. Le marchand doit pouvoir saisir les opportunités, réagir vite (le marché doit être fluide, la substitution des facteurs de production en fonction de la demande aisée), l'industriel lui fournit un carcan de règles qui l'immobilise.

Désormais la méthode que nous utilisons pour analyser les conséquences de l'introduction du contrôle de gestion dans une organisation, en termes d'impact sur les valeurs, consiste à:

- identifier les grandeurs les plus présentes dans les argumentations des membres de l'organisation,
- repérer les dispositifs et moyens de coordination existants et les qualifier en termes de compromis entre grandeurs,
- étudier l'impact sur l'entreprise du renforcement de la grandeur industrielle, et éventuellement de son corollaire marchand, dans la mesure où souvent les techniques de contrôle sont orientées vers un objectif marchand.

On dira qu'il y a résistance s'il y a dispute: l'absence de dispute suppose en effet soit que l'outil a été bien accepté (aucune résistance), soit que tout le monde est d'accord pour ne pas l'accepter (auquel cas on doutera des véritables envies d'implantation des outils de la part des responsables de l'organisation).

On dira qu'il y a modification de la culture de l'entreprise s'il y a modification des compromis stables, développement d'une nouvelle argumentation pour justifier les nouveaux outils.

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ETUDIEE

L'entreprise est jeune (moins de 5 ans) et a connu une croissance très importante depuis sa création (le chiffre d'affaires avoisine aujourd'hui 100 Millions de Francs). La réorganisation qu'elle entreprend est de fait la première organisation de l'entreprise et a le mérite de faire apparaître toutes les étapes préalables nécessaires à l'implantation du contrôle de gestion dans une entreprise: organisation rigoureuse du service comptable, écriture de manuels de procédures, réduction des délais de production d'états comptables (comptabilité en temps réel), harmonisation informatique, recrutement d'un Directeur Administratif et Financier, contrôle interne, premiers exercices de prévisions,... On ne peut pas encore parler de suivi prévisionnel des résultats mais l'évolution de l'entreprise va dans ce sens.

Ces premiers pas vers l'implantation d'un système de contrôle de gestion ne se font pas, comme nous allons le montrer, sans d'assez forts conflits entre les valeurs exprimées par la réorganisation (efficacité industrielle) et celles couramment mobilisées dans l'entreprise depuis sa création. Entrons maintenant dans la description du terrain pour mettre en évidence ces phénomènes.

L'entreprise a été fondée par deux amis qui la dirigent encore aujourd'hui. L'un, le PDG, est chargé de la création, du développement des idées nouvelles, de la supervision des travaux d'écriture de scénarii. L'autre s'occupe des affaires administratives et financières.

L'histoire d'une production est la suivante:

- l'idée, le concept de la production, provient de l'entreprise,
- elle est développée (écriture des scénarii, repérages éventuels,..) sous la supervision de l'équipe permanente (une vingtaine de personnes). Le PDG s'implique personnellement beaucoup dans la phase d'écriture.

- parallèlement au développement de l'idée, les deux dirigeants de l'entreprise s'efforcent de la vendre à une chaîne de télévision; les travaux de développement déjà réalisés viennent donner une forme concrète au concept de base et appuient la démarche commerciale,
- lorsque l'idée est vendue à une chaîne de télévision, le film "entre en production". Une équipe complète est alors recrutée. Celle-ci se chargera de tous les travaux durant le tournage.
- le tournage terminé, le film revient sous la responsabilité de l'équipe permanente qui supervise le montage, les copies, la distribution.

Ce mode d'organisation, commun à la majeure partie des sociétés de production audiovisuelle explique que l'on puisse atteindre 300 fiches de paie par mois alors qu'il n'y a que 20 permanents.

Il existe deux types de personnes dans l'équipe permanente de la société étudiée:

- les "anciens", qui sont arrivés au début de l'histoire de la société avant qu'elle ne soit devenue ce qu'elle est aujourd'hui. Ils sont soudés par les "galères communes" et entretiennent entre eux et avec les deux patrons des liens privilégiés. Bien qu'ils soient maintenant disséminés dans l'entreprise à diverses fonctions, ils gardent un important pouvoir d'intervention dans l'entreprise. La plupart des anciens ont appris leur métier "sur le tas" et sont reconnaissants envers les deux patrons de leur avoir fourni de telles opportunités.
- les "nouveaux", arrivés plus tard, ont été recrutés pour leur compétence.

La volonté de rationaliser provient des pressions externes des nouveaux actionnaires (entrés dans le capital de l'entreprise à l'occasion d'une crise de trésorerie) relayés par le nouvel expert-comptable, choisi par l'entreprise à l'occasion de cette même augmentation de capital, alors qu'il réalisait un audit pour l'un des investisseurs. Le nouvel expert-comptable a entrepris de rationaliser financièrement l'entreprise. Il pilote les situations intermédiaires, convoque régulièrement les partenaires pour les mettre au courant de l'état financier de l'entreprise, supervise le projet d'informatisation de la gestion,...

Par ailleurs, cette volonté de rationalisation rencontre en interne le soutien des nouveaux arrivants qui souffrent beaucoup de la désorganisation de l'entreprise, des pertes de temps afférentes, du manque de circulation de l'information (non dû à des rétentions d'information mais au manque d'organisation, au flou des attributions).

Les patrons sont conscients du besoin de rationaliser mais semblent hésiter à passer à l'action. Seul le dynamisme de l'expert-comptable et la menace des pressions externes qu'il brandit semblent susceptibles de faire évoluer l'entreprise.

Le PDG (coté création) admet que la survie et le développement de son entreprise passent par une bonne gestion financière, néanmoins, il souffre de ne pas pouvoir engager les dépenses qu'il voudrait sur les nouvelles idées qui lui viennent.

Son co-fondateur tout en affichant de la bonne volonté ne travaille pas à l'accélération du processus. Les mouvements de personnels trainent pendant six mois avant d'être concrétisés (licenciements), l'embauche de personnels administratifs et comptables est toujours moins urgente que les affaires quotidiennes. Dans les faits tout se passe comme si les patrons avaient du mal à accepter de fonctionner autrement, relayés en cela par une partie du personnel: les demandes de remplissage de bons de commandes restent sans suite, on met dix mois à recruter le Directeur administratif et comptable qui doit prendre en charge une grosse partie du travail assumé aujourd'hui par l'expert-comptable,...

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE SELON LE CADRE DES ECONOMIES DE LA GRANDEUR

Les cités les plus présentes dans l'entreprise sont les cités domestique, inspirée et marchande. Des compromis très forts ont été forgés. Les discours recueillis auprès du personnel permanent sont des entrelacs compliqués de références à ces trois cités.

La cité domestique

Elle est au coeur des discours de chacun. L'entreprise est une grande famille qui a deux pères: un père juste et attentif, présent et toujours disponible: l'associé chargé des affaires administratives; un père plus lointain, celui qui a les idées, qui donne le mouvement: le PDG.

La solidarité dans l'adversité, la loyauté et la fidélité sont obligatoires. Une partie de la vie entre permanents se passe en dehors des locaux; on dine ensemble, on se retrouve le week-end. La majeure partie du personnel étant célibataire, la vie affective est vécue dans l'entreprise. On est amis au moins autant que collègues.

La pyramide hiérarchique est écrasée. Il n'y a pas d'autorité légitime en dehors de celle des deux fondateurs.

Les patrons ne parlent pas de leur "personnel" ou de leurs "subordonnés" mais de leurs "collaborateurs" ou de leurs "amis". L'associé chargé des affaires administratives est celui qui incarne le mieux la grandeur domestique: sa porte n'est jamais fermée, il dit bonjour à chacun individuellement en arrivant le matin.

La cité inspirée

Elle est incarnée par le PDG. C'est elle que l'on doit servir. L'entreprise s'enorgueillit de prendre au sérieux les téléspectateurs, d'innover dans les produits télévisés même sur les productions industrielles (feuilletons, petits budgets). "Ceux qui savent lire un scénario" sont respectés. On recherche les idées nouvelles, la qualité quel que soit le produit.

La cité marchande

Elle s'illustre par la réussite commerciale de l'entreprise. Les patrons veulent que l'entreprise devienne importante, l'une des toutes premières du marché. L'objectif "part de marché" prime sur la rentabilité. Les deux associés sont connus comme de très bons négociateurs et commerçants. Savoir plaire aux chaînes est important.

Les cités ainsi campées de façon grossière, il importe surtout d'analyser la façon dont sont tissés les compromis.

Compromis Domestique-Inspiré

L'entreprise est un lieu de paix et de sécurité pour les créateurs qui y travaillent. On compense l'angoisse et les incertitudes de la création par l'insertion sécurisante du créateur dans une famille. L'entreprise accueille en son sein un certain nombre de réalisateurs avec lesquels le PDG a de très grandes affinités. Elle leur permet de développer les projets qui leur tiennent à coeur. Ceux-ci sont heureux de cette sécurité, contraire aux lois de leur métier. Plus d'angoisse économique, gommée par l'accueil. Seule reste l'angoisse du travail intellectuel.

Cette relation de réassurance affective et de protection de celui-qui-a-des-idées existe également au sommet. L'associé chargé des affaires administratives aura à coeur de ne pas alerter le PDG sur les affaires de gestion. Il tente de lui épargner les soucis du quotidien.

Compromis Inspiré-Marchand

Il repose sur cette déclaration fort simple: "c'est parce qu'on fait des choses originales, qui sortent du commun que l'on a un tel succès".

Les besoins constants d'adaptation au marché sont relayés au sein de l'entreprise par le développement intensif de toute nouvelle idée. "Il faut avoir sans cesse de nouvelles idées pour faire face aux demandes imprévisibles des chaînes".

Le risque du travail créatif se marie bien avec le risque du marché. Le but est d'occuper une place de choix parmi les interlocuteurs possibles des chaînes. Cela passe par la construction d'une forte image d'innovation.

Nous devons souligner ici que d'autres entreprises de production n'ont pas du tout fait ce choix pour s'imposer sur le marché. Elles mettent en avant le professionnalisme, la compétence de gestion sur certains produits. Elles cherchent des sujets "consensuels" là où l'entreprise étudiée cherche l'angle d'attaque qui dérange.

Compromis Domestique-Marchand

Celui-ci est assez peu forgé en direct. Il passe par la relation à la cité inspirée.

Le domestique concerne plutôt les relations internes, le marchand plutôt les relations avec l'extérieur, l'inspiré fait le lien, substantifique moëlle de ce qui est vendu et objet du travail interne.

Cet agencement fonctionne bien jusqu'au jour où les problèmes financiers surgissent. On commence alors, pour la survie de l'entreprise, à penser qu'il faut s'organiser un peu mieux. Les nouveaux partenaires (que l'on n'a pas pu choisir dans le cercle d'amis car les montants financiers en cause sont devenus trop importants) font pression, les nouveaux recrutés demandent instamment qu'on délimite mieux les attributions de chacun, qu'on n'entre plus dans leurs bureaux sans frapper, qu'on leur donne de quoi ranger leurs dossiers,...

Le jour où la revendication interne surgit, où la pression externe se fait sentir marque de fait le début de l'interrogation de chacun sur ce qu'il faut faire, sur la qualification de la situation. En particulier, puisque les nouveaux acteurs valorisent la cité industrielle, chacun est amené à exprimer les tensions qu'il ressent. Pour la première fois de l'histoire de l'entreprise, le fonctionnement interne est verbalisé, décrit. La contrainte a créé le discours. Celui-ci est étonnamment élaboré, au bénéfice de l'observateur qui à défaut d'observer de vraies disputes avec affrontement de points de vue peut avoir accès aux disputes que les personnes organisent au fond d'elles-mêmes, jouant les deux parties, vivant pleinement leurs contradictions dans cette situation.

Tensions Industriel-Domestique

Elles portent notamment sur les relations inter-individuelles. Est jugé "grand" dans un univers domestique celui qui est fidèle. Est jugé "grand" dans un univers "industriel" celui qui est compétent, performant. L'introduction de la grandeur industrielle suppose l'"économie des

états d'âme", l'oubli de la relation individuelle. La personne ne doit être appréhendée que sous ses qualités industrielles. L'incompétent doit être licencié, même s'il est fidèle. Les patrons apprennent à compter si leurs employés rapportent à l'entreprise. En contrepartie les employés commencent à compter leur temps, leur salaire, puisqu'on leur apprend à compter... La relation devient plus impersonnelle. On ne peut plus demander autant de dévouement. Ce que l'entreprise gagne d'un côté, elle en perd une partie de l'autre.

Tensions Industriel-Inspiré

C'est le PDG qui la vit la plus intensément, sous ses deux casquettes, comme il le raconte. D'un côté il y a le créateur qui veut pouvoir investir sur ses nouvelles idées, de l'autre il y a le chef d'entreprise qui retient sa main: "on n'a pas d'argent".

C'est aussi le handicap d'une ambiance où le temps est compté. Si l'introduction de l'industriel se fait au prix d'un recul du domestique, la coordination perd en souplesse, ce qui est dommageable aux exigences du travail inspiré. La relation personnelle permet plus facilement les dépassements d'horaires, les changements d'emplois du temps .

Un compromis se fraye néanmoins: si tout est bien organisé, le PDG aura plus de temps pour se consacrer aux productions. Il sera assuré qu'on n'a pas besoin de lui, que les autres feront bien le travail. L'industriel peut créer des barrières autour de lui qui vont lui permettre de rester le pourvoyeur d'idées, de ne pas le faire basculer du côté du "chef d'entreprise"...

Enfin, si l'entreprise est mieux gérée, elle dégagera plus de marge, plus d'argent à investir sur les nouvelles idées. Il faut perdre aujourd'hui pour mieux gagner demain. La dimension temporelle est introduite. Ce sont les débuts de la planification.

Tensions Industriel-Marchand

Ce sont les plus faibles mais elles s'apparentent aux tensions Industriel-Inspiré. Et si compter l'argent revenait à tuer la création, à ne plus savoir prendre les risques qui donnent un avantage dans les négociations? Ne faut-il pas être un peu fou dans ce métier pour réussir, même commercialement?

LA STABILISATION DE L'ENTREPRISE APRES L'ACCEPTION DU COMPROMIS AVEC LA DIMENSION INDUSTRIELLE

L'industriel est problématique. Ils l'ont exprimé longtemps. Aujourd'hui, les tensions se résorbent, les patrons ont fini par trancher leur débat intérieur. Ils acceptent de composer avec la cité industrielle aujourd'hui pour mieux faire demain ce qui leur plait vraiment.

L'entreprise a changé: les patrons acceptent de se séparer sans sentimentalisme de leurs salariés les moins efficaces. Les salariés répondent en contrôlant leurs horaires. Seuls restent le soir ceux des débuts, les amis de toujours, avec lesquels les choses ne seront jamais différentes, ceux que l'on gardera toujours dans l'entreprise, à moins qu'ils ne trahissent.

L'entreprise fonctionne de plus en plus à deux vitesses. Il y a le clan des anciens et les nouveaux qui peuvent y pénétrer s'il passent avec succès l'épreuve domestique. Les autres sont là pour être efficaces. On leur demande le professionnalisme alors qu'on demande au clan la fidélité.

La relation domestique est donc toujours présente. Elle crée le clan qui sécurise l'entreprise et ses créateurs. Elle se renouvelle par l'introduction de membres nouveaux.

En parallèle, des dispositifs de coordination industriels se mettent en place: réunions à heures fixe, avec ordres du jour, sans dérive par rapport à l'ordre du jour; harmonisation et informatisation comptable (la force de la machine qui impose la façon de faire...), premières définitions de poste, premiers dessins d'organigramme,...

Cette "double vitesse" n'est pas trop difficile à gérer compte-tenu du mode de fonctionnement de l'entreprise (une majorité d'intermittents). La relation domestique reste la relation de base entre permanents qui sont aussi ceux qui travaillent le plus en amont sur les productions, le plus près de la création. Les dispositifs industriels affectent plutôt les films en fabrication (qui ont quitté les locaux de l'entreprise temporairement) et le service comptable (qui entretient très peu de relations avec les autres permanents). De plus, une partie du travail de

rationalisation, de planification et de mesure est actuellement externalisé chez l'expert-comptable et non assumé par les deux associés. Que se passera-t-il le jour où ces travaux seront réintégrés dans l'entreprise à l'occasion du recrutement d'un Directeur Administratif et Financier (recrutement d'ailleurs décidé il y a près d'un an et toujours pas effectif, grâce au peu d'entrain mis à ce recrutement)? Il y a fort à parier que l'équilibre instable auquel est parvenu l'entreprise aujourd'hui sera à nouveau mis en cause.

CONCLUSIONS DE L'ETUDE DE CAS

Nous venons de montrer que dans certaines configurations d'entreprises, le contrôle de gestion en particulier, et les outils de gestion en général, peuvent être illégitimes. Il importe de prendre ce conflit de valeurs au sérieux et de ne pas voir uniquement dans le discours des acteurs le camouflage d'une attitude "illégitime" de défense des situations acquises, ou la légitimation a posteriori d'une situation entièrement gouvernée par les intérêts ou les phénomènes de pouvoir (M. CROZIER, E. FRIEDBERG (1977)).

Il nous semble que cette analyse des conflits de valeurs est particulièrement pertinente dans le cas des organisations culturelles. L'une de leurs particularités les plus fondamentales réside à notre avis en effet dans une tension permanente entre:

- des impératifs de survie économique:
 - . soit marchands et industriels, si l'entreprise est financée par des fonds provenant du marché,
 - . soit civiques, si l'entreprise tire la majeure partie de ses fonds de la manne publique (sachant que les règles de subventionnement évoluent vers la prise en compte dans la décision à la fois des réussites marchandes et industrielles et de la réussite civique de l'entreprise),
- des impératifs artistiques et créatifs qui sont tout autant fondamentaux pour assurer le renouvellement de leur activité.

Les entreprises culturelles sont donc par nature soumises à un éventail très large de modes d'évaluation. Elles vivent totalement le pluralisme des valeurs de la société contemporaine et c'est ce qui fait leur richesse.

Toute tentative pour rationaliser économiquement leur fonctionnement doit donc à notre avis partir à la fois des caractéristiques économiques de l'organisation (caractéristiques qui sont traditionnellement seules prises en compte dans le dessin d'un système de gestion) et des caractéristiques idéologiques qui fondent leur originalité.

Le champ des entreprises culturelles en voie de réorganisation est à notre avis l'un des lieux où se feront les grandes innovations organisationnelles des années à venir. Ces entreprises sont susceptibles de nous apprendre de nouvelles voies pour gérer les hommes et les activités.

L'entreprise étudiée offre déjà à notre réflexion quelques éléments originaux de fonctionnement, qui, à la différence des outils de gestion traditionnels, permettent la prise en compte de cette pluralité des valeurs.

1) L'entreprise est dirigée par un binôme, l'un s'occupant de la création, l'autre de la gestion. Ils sont reconnus comme les deux patrons sans prééminence au quotidien de l'un sur l'autre, même si le plus souvent c'est l'artiste qui est placé à la tête de l'organisation. Ils sont unis par de très forts liens affectifs qui leur permettent de suspendre leur jugement sur leurs qualités réciproques. Cette suspension du jugement est indispensable pour que le conflit n'éclate pas et ne déchire pas l'entreprise. Le binôme prouve au sommet que le compromis est possible entre des valeurs contradictoires. Il faut de l'affectif pour souder des parties contradictoires. Il faut deux personnes pour assurer une prise en compte pleine d'impératifs antinomiques. Le bicéphalisme, quoique refusé depuis les débuts de l'organisation scientifique (H.FAYOL (1918)) est sans doute une structure à réhabiliter pour gérer des organisations complexes.

2) Le contrôle de la création se fait par des liens personnels et affectifs

Le lien affectif a deux avantages:

.premièrement, il met le créateur dans une situation moins anxiogène et crée pour lui de bonnes conditions de création. Il est assuré qu'on lui pardonnera de ne pas "trouver".

.deuxièmement, il crée une obligation morale chez le créateur. Le "pardon d'avance" le motive à être digne de cette confiance et à créer le "mieux possible". Nous sommes ici dans une économie du don. Le don génère une dette chez le créateur.

A notre avis, une relation purement contractuelle n'a pas la même force de contrainte et de motivation. Dans le cadre d'une relation contractuelle, le créateur est peut-être obligé de créer sous peine d'encourir un procès, mais nous n'avons aucune garantie sur la qualité de son travail.

La confiance réciproque et le pardon d'avance seraient donc à la base de tout "contrôle de la création". Là encore, pour les accepter comme tels, il faut passer par dessus une longue tradition de valorisation de la mesure et de construction du contrôle social sur le modèle du contrat. Cela suppose également que l'on abandonne le modèle de l'Homo Oeconomicus gouverné par l'intérêt particulier pour permettre au don d'exister dans le champ organisationnel.

3) La gestion est au maximum externalisée.

Il est possible d'employer les méthodes traditionnelles pour diriger un service comptable ou un service de commercialisation. En revanche, ces méthodes rencontrent de plus en plus de résistances au fur et à mesure que l'on se rapproche des lieux créatifs. Plutôt que de le regretter, il faut accepter l'existence d'un lieu où la gestion ne pénètre pas, d'un noyau dur qui sera contrôlé autrement. Les activités de gestion trop "dangereuses" peuvent être également complètement externalisées chez un expert-comptable ou consultant extérieur, qui prendra en charge "la part du diable" tout en étant symboliquement au dehors de l'entreprise. Le compromis est trouvé entre des valeurs contradictoires, la régulation économique est possible tout en préservant la création.

Ce type d'organisation fait éclater les frontières de l'entreprise. Le contrôleur de gestion est un homme du dehors qui s'occupe du dedans. Ne peut-on pas passer d'une conception de l'homme du dehors qui ne lui attribue que des missions ponctuelles à une conception qui ferait de lui un "intérimaire permanent"?

Nous proposons ici le modèle d'une entreprise à deux vitesses avec un contrôle "industriel" pour les activités "non-sensibles" qui s'"externalise" dès qu'il tente de prendre en compte l'ensemble de activités, et un contrôle affectif pour les activités "sensibles". Cette dualité peut menacer l'entreprise d'éclatement. C'est alors le rôle du binôme d'assurer la cohésion au sommet.

Ces trois caractéristiques organisationnelles que nous venons de mettre en évidence sont pour nous des hypothèses de travail qu'il s'agit maintenant de tester sur une plus grande échelle.

Ces trois caractéristiques appartiennent, selon nous, à la panoplie des moyens efficaces de gérer les conflits de valeurs dans les organisations culturelles tout en préservant leur nature conflictuelle (nature conflictuelle qui fait, là encore selon nos hypothèses, la dynamique de ces organisations). Nous nous proposons donc d'approfondir ces hypothèses dans une deuxième phase de notre travail, notamment en étudiant d'autres entreprises culturelles qui "réussissent" tant du point de vue économique qu'artistique.

BIBLIOGRAPHIE

BOLTANSKI L., THEVENOT L.(1987)

Les économies de la grandeur, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, N°31, PUF

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991)

De la justification. Les économies de la grandeurs.
Gallimard, NRF Essais, Paris

BOLTANSKI L. (1990)

L'amour et la justice comme compétences. Editions Metailié. Collection "Leçon de choses". Paris.

CROZIER M., FRIEDBERG E.(1977)

L'acteur et le système. Editions du seuil. Paris

FAYOL (1918)

Administration industrielle et générale. Dunod. Paris 1979 (1ère édition:1918)