Le management des entreprises à prestations artistiques : activités de conception, régimes de signification et potentiel de croissance

Mathias Béjean

▶ **To cite this version:**

Mathias Béjean. Le management des entreprises à prestations artistiques : activités de conception, régimes de signification et potentiel de croissance. Sciences de l'Homme et Société. École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2008. Français. ⟨NNT : 2008ENMP1573⟩. ⟨pastel-00004762⟩

HAL Id: pastel-00004762

https://pastel.hal.science/pastel-00004762v1

Submitted on 12 Feb 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HAL Authorization

ED n°396 (Économie, Organisations & Société)

N°attribué par la bibliothèque
|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

T H E S E

pour obtenir le grade de

Docteur de l'École des Mines de Paris

Spécialité « Sciences de Gestion »

présentée et soutenue publiquement par

Mathias BÉJEAN

le 5 décembre 2008

LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES À PRESTATIONS ARTISTIQUES

ACTIVITÉS DE CONCEPTION, RÉGIMES DE SIGNIFICATION ET POTENTIEL DE CROISSANCE

Directeur de thèse : Armand Hatchuel

Jury

François COLBERT	Examinateur	Professeur, HEC Montréal – Titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux
Gilles GAREL	Président	Professeur, Université Paris Est Marne-la-Vallée – École polytechnique
Pierre GUILLET DE MONTHOUX	Rapporteur	Professeur, Stockholm University School of Business
Armand HATCHUEL	Directeur de thèse	Professeur, École des Mines de Paris
Franck TANNERY	Rapporteur	Professeur, Université Lyon 2

Images et illustrations : tous droits réservés

Avertissement

L'École des Mines de Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

À Stéphanie et Sacha,
À ma mère

Remerciements

Les années de thèse ont ceci de particulier qu'elles entremêlent, somme toute en assez peu de temps, des transformations intellectuelles profondes, une éducation progressive au métier d'enseignant-chercheur, des explorations sur le terrain, et bien-sûr, de longues et éprouvantes, mais toujours satisfaisantes, journées, semaines, et plus…, consacrées à la rédaction du manuscrit final. Autant dire que sans le soutien précieux et continu de collègues et d'amis à tous ces niveaux, un doctorat pourrait vite se transformer en un vrai travail de Sisyphe…

Aussi, je souhaiterais tout d'abord témoigner de ma profonde reconnaissance à Armand Hatchuel, qui, bien au-delà de son encadrement, infaillible, de directeur de thèse, m'a offert un enseignement riche et généreux, qui aura largement dépassé mes espérances. Ce travail de recherche doit énormément à ses intuitions, à ses conseils, et bien évidemment aux théories qu'il développe au CGS.

Le manuscrit de thèse doit beaucoup à la relecture approfondie de Blanche Segrestin, à ses idées et à ses suggestions, toujours pertinentes et constructives. J'espère que ces échanges se poursuivront avec la même intensité par la suite. De même, les débats riches et amicaux avec Sébastien Gand, ainsi que les échanges sincères avec mes confrères doctorants, Cédric Dalmasso et Nicolas Aubouin, ont contribué à enrichir ma propre réflexion. Merci à Daniel Fixari pour la relecture du document final et pour ses commentaires d'une grande précision, ainsi qu'à Marie Pérez pour ses corrections sur les premières versions du texte. Merci enfin à ma mère, Françoise Béjean, qui a relu l'ensemble des versions initiales, intermédiaires et finales de ce manuscrit.

Je tiens également à remercier l'ensemble des membres du CGS, qui, tout au long de ces années de thèse, m'ont toujours chaleureusement accueilli, lors de mes passages réguliers à l'École des Mines de Paris. Merci à eux pour ces nombreux échanges et pour avoir pris le temps de me transmettre les « ficelles du métiers ». En particulier, ma reconnaissance va à Frédéric Kletz et Olivier Lenay, qui m'ont soutenu dès le début du projet de thèse, ainsi qu'à Benoît Weil et Pascal Le Masson, qui m'ont initié à la recherche-intervention, aux théories de la conception et qui m'ont régulièrement soumis des commentaires féconds pour mes travaux. Merci également à Dominique Tonneau pour ses suggestions détaillées sur mes cas d'études, ainsi qu'à Franck Aggeri et Aurélien Acquier pour nos discussions enrichissantes et leurs conseils avisés.

Par ailleurs, mes remerciements vont aussi à l'ensemble des membres du jury et en particulier au professeur Pierre Guillet de Monthoux, qui a été pour moi un modèle de chercheur

explorateur et exigeant, et qui m’a ouvert, avec une grande bienveillance, les portes de son « université nomade » (NUROPE).

Les résultats de cette thèse sont également redevables à l’ensemble des acteurs des « mondes de l’art » que j’ai pu rencontrés au cours de mes recherches. Bien-sûr, ma gratitude va en premier lieu à mes deux amis et associés de l’entreprise H. Leur confiance et leur coopération dans le projet de recherche-intervention m’ont souvent été d’un grand secours. Merci aussi à ceux que j’ai fini par appeler mes « cobayes » de thèse. Leur disponibilité, leur enthousiasme et leur patience, pour répondre à mes multiples questions, ont énormément facilité et enrichi le travail de terrain complémentaire.

Merci à Céline Bourdon et Martine Jouanon pour leur aide administrative tout au long de mon doctorat.

Merci à tous mes proches et amis qui m’ont encouragé durant ces quatre dernières années. En particulier, merci à ma famille de Marseillan, qui a su m’organiser ce fameux « Atelier », nécessaire à l’activité de création… et de rédaction. Merci aussi à mon ami Chris Bouberbouche, essayiste indépendant et créateur de mondes on ne peut plus « denses ». Son soutien, ses idées et ses analyses toujours averties, m’enrichissent depuis maintenant bien longtemps… Surtout, merci à celle qui a supporté ces longues journées, soirées, week-ends et vacances « volées », notamment au cours de ces huit derniers mois… Merci à elle, pour ceci et pour beaucoup d’autres choses…

« Veritas suis sit norma »

Spinoza, *L'Ethique*,
(Scolie de la proposition 43)

Sommaire Général

Sommaire Général 11

INTRODUCTION GENERALE

Sommaire – Introduction générale 17

1. L'actualité du sujet : les rapports contemporains entre art, commerce et management 19
2. La problématique : quelles capacités d'action pour les managers d'entreprises artistiques ? 25
3. L'objet d'étude : l'EPA, une forme singulière d'entrepreneuriat artistique 28
4. La démarche de recherche : de la découverte à la généralisation 32
5. Aperçu du déroulement et des résultats principaux de la thèse 33

Index des noms et abréviations utilisés 36

Index des notions principales introduites 37

PARTIE 1

Sommaire – Partie 1 41

I. Le management des entreprises artistiques : les limites des approches classiques _ 45

I.A. Les figures managériales classiques sont-elles suffisantes ? 46

1. Le « managerial work » : une réflexion sur la nature de l'activité managériale 46
2. L'activité managériale dans les contextes stables : la figure de l' « administrateur » 47
3. L'activité managériale dans les contextes émergents : la figure de l' « entrepreneur » 52
4. L'insuffisance des représentations classiques pour les contextes artistiques 56
5. L'activité managériale dans les contextes artistiques : quelle figure managériale ? 58

I.B. La réponse dominante : un agenda managérial « adapté » 60

1. Le « arts management » : un corpus destiné à l'administration culturelle 60
2. Apports et limites des travaux en *stratégie d'entreprise* 62
3. Apports et limites des travaux en *marketing des arts* 67
4. Apports et limites des travaux sur les *fonctions de contrôle* 74
5. Apports et limites des travaux en *gestion des ressources humaines* 77

Conclusion-synthèse : la nécessité d'un agenda managérial « étendu » 83

II. La gestion des espaces de conception et de jugement : un cadre analytique étendu 89

II.A. Jugement esthétique et management: de nouveaux types de crises à gérer 90

1. L' « esthétique organisationnelle » : un champ de recherche hétérogène 90
2. La croissance : « Valeur » versus « Signification » 92
3. L'activité marchande : « Marché » versus « Scène artistique » 97
4. La performance : « Efficacité » versus « Beauté » 105
5. La prise de décision : « Planification » versus « Improvisation » 108

II.B. Restaurer des capacités d'action managériale : le point de vue de la conception 112

1. La caractérisation de l'activité artistique en tant qu'activité de conception 112
2. Les crises managériales des EPA : vers de nouveaux leviers d'action managériaux 115

3. Les EPA : l'insuffisance des cas empiriques classiques ___ 117
4. Les résultats attendus de la thèse : trois types de contribution ___ 119
5. Une démarche de recherche en trois temps : mise à l'épreuve, exploration et validation ___ 120

Conclusion-synthèse : un cadre d'analyse étendu de l'action managériale ___ 122

PARTIE 2

Sommaire – Partie 2 ___ 127

I. Le cas d'une entreprise opérant dans la création de « jardins artistiques » ___ 131

I.A. Brève généalogie des référentiels artistiques du jardin en occident ___ 132

1. Des pratiques horticoles aux pratiques ornementales : de nouveaux critères de jugement du jardin ___ 133
2. L'invention d'un nouvel espace de conception du jardin : la naissance du topiarius ___ 135
3. L'*architectus*: au centre d'un référentiel artistique concurrent plus abouti ___ 139
4. De la Renaissance au paysagisme moderne : la prédominance du référentiel de l'architecte 142
5. Jardins contemporains : nouveau référentiel artistique et réminiscences « *topiaristes* » ___ 146

I.B. Un cas « découverte » : l'embryologie singulière de l'entreprise H. ___ 150

1. De l'activité artistique à la prestation marchande ___ 150
2. Comment organiser les prestations de création personnalisée ? ___ 153
3. L'entreprise H. : les difficultés de la délégation managériale ___ 155
4. Comment co-construire un référentiel artistique adapté ? ___ 158
5. Une croissance fondée sur la multiplication de prestations artistiques ___ 160

I.C. Le dispositif méthodologique : immersion et intervention ___ 171

1. Pourquoi choisir une recherche-intervention ? ___ 171
2. La nature de nos relations avec l'organisation ___ 171
3. La nature de nos questions de recherche ___ 172
4. L'organisation méthodologique d'une « double identité » ___ 173
5. Aperçu du déroulement de la recherche-intervention ___ 174

Conclusion-synthèse : du projet entrepreneurial au projet de recherche ___ 177

II. La découverte du modèle de l'EPA : vers un nouvel agenda managérial ___ 179

II.A. L'insuffisance des modèles classiques pour gérer de nouveaux types de crises ___ 180

1. La croissance : les crises de l' « investissement potentialistique » ___ 180
2. La performance : les limites des critères d'efficacité classique ___ 184
3. La co-direction : comment restaurer des objets de gestion partagés ? ___ 188
4. L'activité marchande : la gestion du référentiel artistique en défaut ___ 191
5. Comment reconstruire le référentiel de l'artiste ? ___ 194

II.B. Agir sur le référentiel de l'artiste : une « logique de précision » suffit-elle ? ___ 198

1. L'introduction d'une gestion de projet : des axes de progrès classiques ___ 198
2. Sur l'espace de conception : de l'activité artistique aux méthodes de conception ___ 200
3. Sur l'espace de jugement : restructurer la relation client ___ 202
4. Apports et limites de la restructuration : de nouvelles interrogations ___ 205
5. Les limites de la conception réglée : le poids du modèle de l'architecte ___ 211

II.C. La « main invisible » de l'artiste : la restauration d'une logique artistique 212

1. **Un désenchevêtrement des langages de conception : de nouveaux axes de progrès 212**
2. **Sur l'espace de conception : gérer un potentiel de signification 214**
3. **Sur l'espace de jugement : construire le « regard » du client 218**
4. **Restaurer des objets de gestion partagés : l'organisation de l'« Atelier » de l'artiste 219**
5. **La régénération du référentiel de l'artiste : vers le modèle de l'EPA 225**

Conclusion-synthèse : l'identification de nouveaux actes de gestion 227

PARTIE 3

Sommaire – Partie 3 231

I. Interprétation théorique: le management des processus de densification 233

I.A. La logique du détail artistique : de la précision aux processus de densification 234

1. **Une énigme issue du cas : comment comprendre la logique du « détail signifiant » en art ? 234**
2. **L'apport de Nelson Goodman : une théorie analytique des langages de l'art 235**
3. **Une interprétation théorique du cas : retour sur le « malaise du détail » 240**
4. **Logique de signification en art : la notion de « densification » 244**
5. **Une interprétation de la densification dans la théorie C/K 246**

I.B. Une modélisation du fonctionnement des EPA : densification, chaînes signifiantes et puissance d'exemplification 251

1. **De l'entreprise H. au modèle de l'EPA 251**
2. **La densification comme dynamique conjointe des espaces EC/EJ 252**
3. **Un nouvel objet de gestion : le management des « chaînes signifiantes » 256**
4. **Un nouveau critère de performance : la maximisation du potentiel de signification 261**
5. **Artiste, client, manager: des figures d'acteurs à reconstruire 264**

Conclusion-synthèse : un agenda managérial étendu 272

II. Portée et autres cas : vers une théorie contingente du management des EPA 275

II.A. Méthodologie : une étude qualitative de cas multiples 276

1. **Présentation générale des cas étudiés 276**
2. **Une combinaison de méthodologies qualitatives 279**
3. **Une monographie historique issue de la littérature 281**
4. **Une diversité de situations organisationnelles 281**
5. **Les limites méthodologiques 285**

II.B. Résultats : quatre cas de gestion de la tension entre art et commerce 286

1. **F.C. : la trajectoire originale d'un graphiste illustrateur *free lance* 286**
2. **Cinémano : la trajectoire en « dents de scie » d'un collectif de réalisateurs 292**
3. **Scénolux : la trajectoire réussie d'un binôme dirigeant 300**
4. **Le TAM : la trajectoire mouvementée d'un binôme dirigeant 306**
5. **Quelques précisions sur les résultats des cas 315**

II.C. Discussion : vers une compréhension de trajectoires différenciées 316

1. **L'identification partagée de la densification : un facteur explicatif puissant 316**

2. Une relecture des études de cas: des enseignements transversaux _____ 319
3. Une modélisation générale des dynamiques de croissance des EPA _____ 322
4. Vers une loi de contingence du management des EPA _____ 325
5. Comment prédire les combinaisons « efficaces » des agendas classique (M1) et étendu (M2) ? 330

Conclusion-synthèse : robustesse et pouvoir explicatif du modèle _____ 333

CONCLUSION GENERALE

Sommaire - Conclusion générale _____ 337

1. Messages principaux de la thèse : potentiel et signification _____ 339
2. Contributions théoriques et empiriques : des notions et des matériaux de recherche inédits 340
3. Contributions managériales : une grille de lecture pour les managers et les pouvoirs publics 344
4. Limites de l'étude : un programme scientifique à poursuivre _____ 345
5. Perspectives de recherche et prolongements de la thèse _____ 347

Références bibliographiques (ordre alphabétique) _____ 350

Annexe 1 - Index des figures _____ 363

Annexe 2 - Index des tableaux _____ 364

Annexe 3 – Table des matières générale _____ 365

Introduction générale

Sommaire – Introduction générale

Sommaire – Introduction générale _____ **17**

1. **L'actualité du sujet : les rapports contemporains entre art, commerce et management** _____ **19**
2. **La problématique : quelles capacités d'action pour les managers d'entreprises artistiques ?** **25**
3. **L'objet d'étude : l'EPA, une forme singulière d'entrepreneuriat artistique** _____ **28**
4. **La démarche de recherche : de la découverte à la généralisation** _____ **32**
5. **Aperçu du déroulement et des résultats principaux de la thèse** _____ **33**

Index des noms et abréviations utilisés _____ **36**

Index des notions principales introduites _____ **37**

Comment gérer une *entreprise* dont le but premier serait *d'accomplir des objectifs artistiques* ? Au premier abord, on pourrait imaginer que la question ne se pose pas. Certains, même, suggèreront qu'art et management sont en fait deux mondes qui s'ignorent, que les artistes vivent encore à « l'abri de la gestion », ou encore, que les managers se désintéressent de ces activités « frivoles » et insuffisamment rémunératrices. Et pourtant, si art et management se sont effectivement longtemps ignorés, leurs rapports se sont considérablement transformés au cours de ces dernières décennies, si bien qu'art et culture sont aujourd'hui devenus, plus que jamais, des secteurs sujets au commerce et à l'entrepreneuriat privé.

A ce titre, notre thèse portera sur une *forme particulière d'entrepreneuriat artistique*, que nous avons choisi d'appeler « entreprises à prestations artistiques » (EPA). Cette notion, issue d'une recherche empirique approfondie, visera à qualifier de nouvelles formes de couplage entre art et commerce, où la gestion *des processus de signification artistique*, impliquera alors un agenda managérial « étendu ». Au cours de ce travail, nous tenterons de justifier l'importance des EPA, tant au niveau pratique, que théorique, et de suggérer en quoi l'identification de cette forme contemporaine d'entreprise artistique, peut s'avérer féconde pour le management en général.

Dans cette introduction générale, nous commençons par rappeler les rapports contemporains entre activités *artistique*, *marchande* et *managériale* (1). Puis, nous précisons notre *problématique* (2), notre *objet* (3), ainsi que notre *démarche* de recherche (4). Enfin, nous fournissons un aperçu du *déroulement* et des *résultats principaux* de la thèse (5).

1. L'actualité du sujet : les rapports contemporains entre art, commerce et management

Dans cette section, nous commençons par rappeler le phénomène économique général d'industrialisation des activités artistiques et culturelles, notamment depuis la seconde moitié du vingtième siècle. Nous nous intéressons, alors, à la façon dont ce phénomène a été décrit dans le monde académique. Ceci nous permet de constater, *in globo*, que les approches économiques et gestionnaires classiques ont tendance à opposer un « marché de la culture », qui suivrait finalement une logique commerciale assez classique, avec un « marché de l'art », qui renverrait plutôt à des logiques plus artistiques. Or, nous verrons, que des travaux contemporains suggèrent que de « nouveaux hybrides », remettent en partie cette distinction en question.

1.a. Un phénomène d'industrialisation des activités artistiques et culturelles

Parmi les nouveaux phénomènes qui ont contribué à rapprocher le « monde artistique » du « monde des affaires », les *industries culturelles* sont sûrement l'exemple le plus remarquable.

Ce phénomène d'industrialisation de la culture n'est en fait pas nouveau en soi. Ainsi, à la fin des années quarante, Adorno et Horkheimer (Adorno et Horkheimer 1974 (1947)) parlaient déjà d'une « industrie culturelle ». Les deux auteurs de l' « école de Francfort », cherchaient alors à dénoncer l'impact négatif des logiques de production et de commercialisation de masse, de leur époque, sur la création artistique. Car, certains « conglomérats culturels » existaient en réalité déjà dès les années trente (ex : *RKO Pictures* en 1928, *20th Century Fox* en 1935…). En revanche, il est clair que, tant l'ampleur, que la variété des formes de ce phénomène, sont bien plus contemporaines.

Ainsi, au cours de la seconde moitié du vingtième siècle, les échanges de biens « culturels » se sont considérablement multipliés. Comme le montre la figure 1, ce phénomène s'est accéléré depuis la fin des années quatre-vingt (voir aussi: Benhamou 2004). Sur la période, on a alors assisté à l'apparition de « majors », véritables géants du « tout culturel » (ex : *Time Warner, Universal*…) – (voir par ex: D'Angelo 2002). Le Tableau 1 permet de saisir le poids économique de ces nouveaux acteurs, dans le cas particulier des médias.

Figure 1 - L'évolution du marché de la culture - Commerce international 1980 – 1998

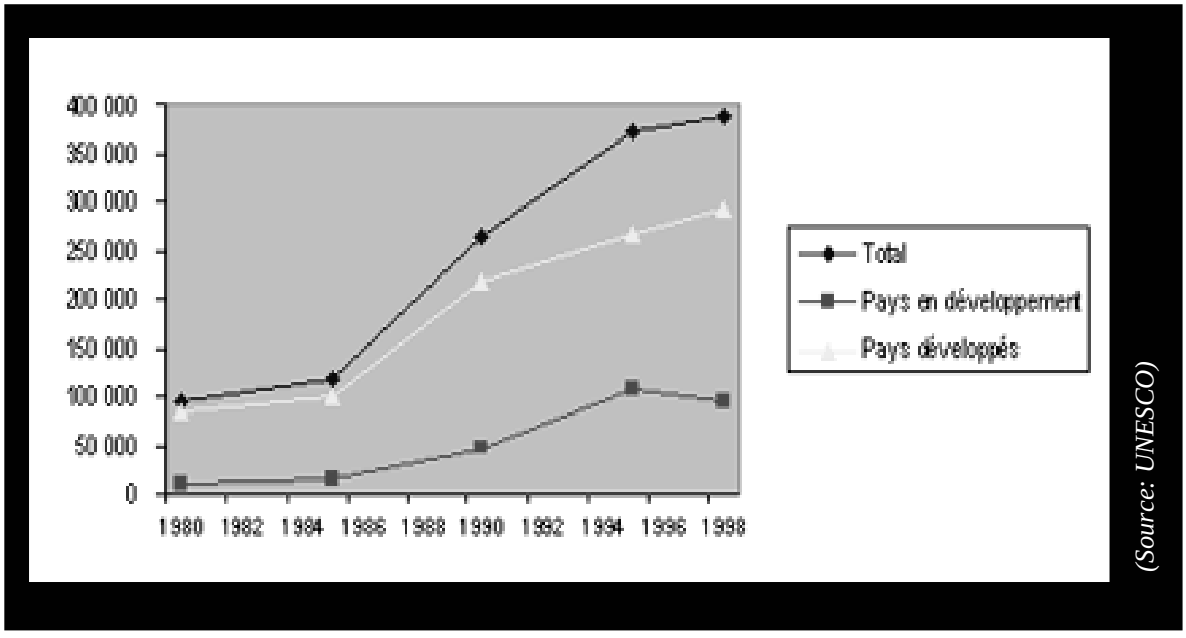


Tableau 1 – Les « *majors* » et l'industrie des médias

Nom	RANG mondial (*Fortune*) 2000	CA (milliards US $) 1999	Effectifs (milliers) 1999	Secteurs et marques
Time Warner (États-Unis)	**1**	**27**	**70**	Cinéma (**Warner Bros Pictures**, **New Line Cinema**), télévision (**CNN**), presse (**Time Inc.**), réseau et logiciels (**AOL**)
Bertelsmann (Allemagne)	**4**	**16**	**65**	Édition (**Random House**), presse (**RTL Group**)
Viacom (États-Unis)	**5**	**13**	**30**	Cinéma (**Paramount Pictures Inc.**), télévision (**MTV Networks**)

Source: Le marché culturel à l'ère de la mondialisation, PUQ, Québec, Nyahoho, Emmanuel, 2001

De telles transformations ont conduit économistes et gestionnaires, à reprendre le terme d'« industries culturelles », mais sans connotations négatives, cette fois.

1.b. Des industries culturelles aux industries créatives

Jusqu'à très récemment, le terme d' « industries culturelles » était utilisé, en économie comme en management, pour qualifier l'ensemble des entreprises participant à la production de « biens culturels » (Hirsch 2000). S'il continue d'être employé, le terme d' « industries créatives » en a récemment élargi la portée (Flew 2002).

Selon les auteurs, le terme d'« industries » se justifie par l'intense mouvement de *concentration économique* (ex : les majors), ainsi que par *la structuration d'une véritable chaîne de valeur*, allant des activités d'*édition* (livres, presse, musique, multimédias…), aux activités de *diffusion/distribution* (radio, télévision…) - (sur les activités de distribution voir: Benghozi et Paris 2005), en passant par les activités de *production* (films, séries et émissions télévisées…). Les termes « artistiques » ou « culturelles », demeurent en revanche plus problématiques et de nombreux auteurs ont relevé les difficultés à circonscrire ce secteur économique, toujours en évolution. La définition de Hirsch (1972) a été, à cet égard, longtemps dominante dans le monde académique. L'auteur caractérisait alors les « biens culturels » comme : «*'non-material' goods directed at a public of consumers, whom they generally serve an aesthetic or expressive, rather than a clearly utilitarian function* »

(Hirsch 1972, p.641). L'idée partagée par la majorité des auteurs était donc de qualifier des « biens symboliques » (Lash et Urry 1994) ou « sémiotiques » (Barrère et Santagata 1999).

Toutefois, l'expression d'« industries culturelles » a aujourd'hui cédé le pas à celle d'« industries créatives » (Flew 2002). Ce terme, à l'origine créé par le Gouvernement Blair, en 1997, cherche à saisir l'ensemble des activités qui ont leur origine dans « *la créativité, les compétences et le talent individuels et qui constituent à la fois un potentiel de richesse économique et un bassin d'emploi, au travers de la génération et de l'exploitation de la propriété intellectuelle* »[1]. La notion, étendue, comprend désormais : la publicité, l'architecture, le marché de l'art et des antiquités, l'artisanat d'art, le design, la haute-couture, le cinéma et la vidéo, les jeux vidéos, la musique, le spectacle vivant, la publicité, certains services et logiciels informatiques, la télévision et la radio.

Au « marché de la culture », caractérisé par des logiques commerciales assez classiques (voir par ex: Caves 2000; 2003), on oppose traditionnellement » le « marché de l'art », où prédomine une *logique plus artistique* (Colbert, Nantel, Bilodeau et al. 1993). Si ce marché a moins été touché par la vague d'industrialisation que nous venons de décrire, nous allons voir qu'il a toutefois connu des transformations majeures.

1.c. Les marchés de l'art : de nouvelles logiques entrepreneuriales

Si la culture s'est « industrialisée », on peut dire que le « marché de l'art » s'est quant à lui « financiarisé » ; en témoignent l'envolée des prix des œuvres classiques et contemporaines, ainsi que l'apparition de nouveaux intermédiaires sur les transactions.

Autrement dit, autrefois l'apanage quasi exclusif de grands marchands d'art (voir par exemple le livre d'Assouline (1988) sur Kahnweiler), la vente des œuvres, fait aujourd'hui intervenir de nombreux autres grands acteurs économiques, au premier rang desquels les fameux *auctioneers*. Si certains de ces grands établissement de vente existent de longue date (ex : *Sotheby's* a été créée en 1744 et *Christie's* en 1766), tant le montant des transactions gérées, que l'échelle d'action de ces acteurs, est aujourd'hui incomparable avec le passé. On peut également noter la multiplication de grandes « galeries d'art » (ex : *Galerie Charles Saatchi* à Londres, *Galerie Barabara Gladstone* à New York, *Galerie Lelong* à Paris, New York et Zurich, etc.) ainsi que d'importantes *foires, biennales et salons internationaux* (ex : Le *Documenta* de Kassel en Allemagne, la *FIAC* de Paris, la *Frieze Art Fair* à Londres…). Enfin, les logiques d'investissement se sont largement étendues et de nouveaux types d'investisseurs ont émergé. A cet égard, on peut citer le rôle croissant des grandes entreprises

[1] Traduction libre de l'auteur ; issue du rapport de la Task Force du gouvernement Blair de 1997, sur les « industries créatives ».

et du « mécénat culturel », un débouché pour la vente d'œuvres, aujourd'hui en pleine évolution (McNicholas 2004).

Mais ce phénomène de financiarisation des marchés de l'art ne permet pas à *tous* les artistes d'exister et/ou de pratiquer leurs activités initiales comme ils le souhaiteraient. Ces marchés ont ainsi leur propre logique de sélection et il est parfois difficile, pour de jeunes artistes contemporains, d'entrer dans la « grande cour » des *fine arts*. En outre, ces marchés concernent presque uniquement, ce qui se nomme aujourd'hui, les « arts visuels » (anciennement « arts plastiques ») et laissent finalement de côté les « arts vivants », ainsi que les « arts émergents ».

Du côté des « arts vivants », soutenus par la puissance de production et de reproduction des « industries culturelles », on a assisté à un phénomène sans précédent de « starification ». Ce phénomène touche, en réalité, tous les acteurs des « mondes de l'art » concernés (Becker 1982, 1983), des « techniciens » (ingénieur du son, directeur de photographie…) aux interprètes (comédiens, chanteurs, musiciens,…), en passant bien évidemment par les concepteurs (scénaristes, metteurs en scène, auteurs compositeurs,…). En d'autres termes, que cela soit dans le cinéma, la musique, voire même la danse ou le théâtre (activités pour lesquelles la puissance de « reproduction » est moindre, bien que le format DVD ait changé la donne à ce niveau), l'ampleur de la renommée de certains artistes a explosé, à l'échelle internationale. Dans ces cas, cette renommée n'a alors rien à envier à la notoriété des grandes « marques » de firmes multinationales et de nombreux artistes gèrent aujourd'hui, en ce sens, leur « nom » selon des perspectives issues du « marketing » (Fillis 2004; Guillet de Monthoux 2004).

Mais, comme dans le cas des « arts visuels », les perspectives de carrière ne sont pas toujours favorables, ou soutenables pour les artistes (voir par ex: Jeffri et Throsby 2006)), et la sélection est assurément dure dans ces univers. En outre, tous les artistes ne visent pas une exposition publique aussi importante et peuvent chercher à s'adresser à des publics plus spécifiques, sur des projets artistiques parfois plus difficiles à défendre. Dans ces cas, il leur arrive souvent de chercher à vivre « autrement » de leur art et de tenter de trouver des ressources financières, notamment en proposant des prestations commerciales, plus ou moins dérivées de leurs compétences initiales (ex : animations, cours et *master class*, démonstrateurs pour une marque, doublages de téléfilms,…)

Aussi, le rapprochement du monde de l'entreprise et des mondes de l'art ne se limite pas au « parrainage » d'artistes en devenir, mais il semble que les artistes choisissent parfois eux-mêmes de créer leurs propres « entreprises », afin de développer leur renommée et/ou tout simplement leur activité artistique. Nous verrons alors que ces nouvelles logiques

entrepreneuriales posent des *problèmes spécifiques de gestion*, qui plus est, à des populations mal préparées à ce type de problématiques (voir par ex: Cheney 1998). De ce fait, les préoccupations gestionnaires contemporaines visent particulièrement à résoudre les difficultés de cette « frange » artistique adossée au marché culturel.

1.d. La « frange » artistique: de nouveaux lieux de la création contemporaine

Alors que l'on aurait tendance à croire que l'art « véritable » ne se développe que dans les lieux traditionnellement réservés à cet effet (musées, galeries, théâtres, salles de concert…), de nombreuses études tendent à montrer, que la « créativité » du secteur culturel repose en fait sur l'activité d'une myriade de petites entreprises.

A cet égard, certains économistes évoquent dorénavant des structures économiques d'« oligopoles à frange », notamment afin d'insister sur les liens étroits qui se tissent aujourd'hui entre « marché de l'art » et « marché de la culture » (voir par ex.: Herscovici 1994). Le terme d'« oligopole » fait alors principalement référence à la forte concentration du secteur culturel, ainsi qu'à l'existence des conglomérats culturels, dont nous avons déjà mentionné l'existence précédemment (D'Angelo 2002). La « frange » désigne, quant à elle, un ensemble d'acteurs économiques étranges, dont les formes institutionnelles peuvent être variables (*free lance*, indépendant, société…). Souvent assimilés aux « vrais » artistes, c'est-à-dire en dehors des logiques industrielles et commerciales classiques, ils conditionneraient l'existence du secteur culturel, en insufflant la « créativité » nécessaire au renouvellement des produits et services existants. En ce sens, le marché de la culture serait « adossé » à un marché de l'art « en latence » (Starkey, Barnatt et Tempest 2000).

L'importance de ces « nouveaux hybrides » a de plus en plus été mise en avant par les travaux économiques et gestionnaires. Par exemple, en étudiant l'industrie du cinéma, Bilton (1999; 1999) montre que le système des *majors* dépend en fait étroitement de « *small creative firms* », dont les stratégies de croissance sont originales et nécessitent un *nouveau type de management* (Bilton 2006). En quelques années, le terme de « *small creative firm* » est d'ailleurs devenu dominant dans le champ et il renvoie, en quelque sorte, aux organisations formant le « centre moteur » de l'innovation des « industries créatives ».

Mais peut-on réduire l'ensemble de ces nouvelles formes d'entrepreneuriat artistique à des « *small creative firms* » ? La notion de « créativité » rend-elle compte des *spécificités* de la logique artistique ? En fait, si la référence à la « créativité », plutôt qu'à l' « art » ou à la « culture », était censée apporter une objectivité accrue et résoudre les problèmes de définitions rencontrés, il semble que l'élargissement de la notion, établi dans une perspective

de politique publique, qui visait notamment à soutenir l'émergence de « villes créatives » (Florida 2002), pose, en réalité, de nombreux problèmes en termes d'action managériale sur le terrain (Roodhouse 2007). Les « industries créatives » recouvrent désormais une trop grande variété de situations organisationnelles et les modèles managériaux classiques ne peuvent prétendre s'adapter dans tous les cas.

En résumé, face au phénomène d'industrialisation de la culture, ainsi qu'aux nouvelles contraintes économiques pesant sur les activités artistiques (Greffe 2002), les préoccupations gestionnaires sont devenues cruciales dans ces univers. Pour autant, les enjeux actuels ne se situent plus tant dans la gestion de ces « industries », que dans la compréhension du management de la « frange artistique », lieu de régénération des produits et services « culturels » classiques. Mais, bien qu'utile, il semble alors que la notion dominante de « *small creative firm* » soit insuffisante pour caractériser les nouveaux acteurs de cette « frange artistique ».

2. La problématique : quelles capacités d'action pour les managers d'entreprises artistiques ?

Les enjeux contemporains des rapports entre art et commerce ayant été brièvement posés, nous allons maintenant positionner nos questions de recherche dans la littérature existante. Toutefois, nous nous contenterons de donner un aperçu succinct de ce questionnement, car la *construction de notre problématique*, ainsi que la *proposition d'un nouveau cadre d'analyse* pour y répondre, sont en fait les objets d'étude de la Partie 1 de cette thèse. Pour le moment, nous commençons par présenter les limites des approches dominantes pour notre étude. Puis nous évoquons les deux nouveaux axes de problématisation majeurs retenus pour notre travail.

2.a. Étudier des formes de rationalisation émergentes de l'activité artistique

Le corpus gestionnaire actuellement dominant sur les questions que nous étudions, se nomme le « arts management ». Ce champ de recherche est né aux États-unis, au cours des années soixante. En règle général, les travaux de ce champ ont d'abord cherché à imposer de nouveaux impératifs économiques aux organisations artistiques et culturelles (Chong 2002), particulièrement sur des questions de *marketing* (Kotler 1967; Kotler et Levy 1969), avant de tenter de s'autonomiser récemment, en enrichissant les approches managériales traditionnelles (Evrard et Colbert 2000).

Reprenant en grande partie la distinction économique initiale entre « marché de la culture » et « marché de l'art », les auteurs du « arts management » ont alors tenté de conceptualiser un modèle de management « adapté » aux organisations du « secteurs des arts ». Selon ces auteurs, les entreprises de ce secteur se distinguent par une *logique du produit* par rapport à une *logique de marché* classique (voir par exemple : (Colbert, Nantel, Bilodeau et al. 1993; Evrard, Busson, Cauvin et al. 1993)). Autrement dit, les objectifs de ces organisations sont avant tout *artistiques* et orientés sur une recherche *personnelle* de (ou des) l'artiste(s), souvent à l'origine du projet d'entreprise. En ce sens, les entreprises du secteur des arts ne visent pas uniquement une croissance « commerciale », mais également *un accroissement du projet artistique initial*. Par ailleurs, les auteurs relèvent que les œuvres produites ne sont généralement pas industrialisées, mais qu'elles s'inscrivent dans une logique « prototypique », c'est-à-dire comme autant de tentatives individuées, de trouver un « public », dont l'existence n'est pas assurée. En d'autres termes, ces entreprises ne visent pas un « segment de marché » donné, mais cherchent à en construire de nouveaux, potentiellement capables de comprendre leur démarche singulière de création, souvent en dehors des « formats » habituels.

Mais le corpus du « arts management » est-il alors *suffisant* pour prendre en compte ces nouvelles logiques entrepreneuriales des « mondes de l'art » ? Car, force est de constater que les travaux du « arts management », quoiqu'en évolution continue, ont principalement porté sur des formes d'organisations artistiques assez traditionnelles, comme les musées, les orchestres symphoniques, les théâtres,… Or, dans ces organisations, les enjeux de gestion structurants ont, *grosso modo,* déjà été réglés par l'histoire (existence de professions reconnues, existence de dispositifs de valorisation des œuvres, méthodes de conception suffisamment partagées…). Autrement dit, tant les phénomènes observés par les auteurs, que les questions de recherche associées, renvoient davantage à un modèle d'*administration culturelle* (Dewey 2004), de *structures existantes*, qu'à un modèle de *management de la construction de nouvelles structures*, adaptées aux *logiques artistiques contemporaines*.

Certains éléments nous laissent alors penser que des crises seront à prévoir sur la nature de la *croissance* recherchée par ces entreprises, sur l'organisation de *l'activité marchande*, sur la mesure de la *performance*, ainsi que sur l'organisation de la *fonction managériale*. Dans cette thèse, nous suggérerons ainsi qu'un « *modèle étendu* » de management sera nécessaire dans certaines situations que nous préciserons.

2.b. Sortir du paradigme de la « *small creative firm* » : caractériser les processus de symbolisation artistiques

Si les « industries culturelles » semblent finalement renvoyer à des logiques managériales assez classiques (Björkegren 1993, 1996), les entreprises de la « frange artistique », paraissent aujourd'hui nécessiter de repenser les modèles traditionnels de management (Bilton 2006).

Pour autant, il nous semble que la compréhension des logiques propres à ces entreprises, demeure encore insuffisante. Comme nous l'avons vu, la difficulté à qualifier l'*activité artistique* a conduit à un élargissement des notions, où tout est finalement labellisé « créatif ». Mais, selon nous, cet élargissement se fait, *in fine*, au détriment d'une compréhension des *spécificités de l'activité artistique* et de *leur impact sur le management*.

Dans cette optique, notre thèse cherchera, autant que possible, à sortir du paradigme de la « *small creative firm* » et à revenir à une caractérisation plus fine de l'activité artistique elle-même.

Sur ce dernier point, notre approche se différenciera également des approches classiques qui ont cherché à caractériser la spécificité des « biens » artistiques. En effet, la doctrine dominante revient à considérer les produits ou services artistiques comme des biens « symboliques » (Bilton 2006) ou « sémiotiques » (Lash et Urry 1994; Barrère et Santagata 1999), i.e. dont la valeur a une forte composante *immatérielle*. Or, sans entrer en contradiction avec ces analyses, ont peut toutefois s'interroger sur de tels *fonctionnements symboliques « artistiques »* : quelles en sont les *conditions d'existence ?* À quelle classe de *processus signifiants* renvoient-t-ils ? Peut-on *agir* sur ces processus, les *gérer* ?... Telles seront les nouvelles questions auxquelles nous chercherons à répondre au cours de cette étude.

2.c. Deux nouveaux axes de problématisation : activités de *conception* et de *jugement*

Dans la Partie 1 de cette thèse, nous allons voir que deux types de littérature « externes »[2] aux disciplines traditionnelles de l'administration d'entreprise nous permettrons d'avancer dans ce questionnement et d'enrichir notre problématique initiale.

[2] Dans ce travail il nous arrivera plusieurs fois d'utiliser les termes « critique interne » et « critique externe ». D'un côté, nous parlerons d'une « critique interne » pour désigner une critique qui ne fait pas recours à une théorie extérieure pour réfuter, soit la consistance, soit la complétude de la théorie analysée. A l'opposé, nous définissons une « critique externe », comme la réfutation extérieure de la validité ou de la pertinence d'une théorie pour expliquer ou rendre compte des phénomènes observés. Une théorie alternative est alors mobilisée pour produire cette réfutation (critique). Cette distinction est *formelle* et elle ne rendra pas toujours compte de la position singulière d'un auteur. En outre, le glissement d'une catégorie de critique vers l'autre est souvent inévitable, voire recherché. Mais cette distinction permettra d'aller au-delà de la distinction usuelle entre théories

Ainsi, les travaux du champ de l' « esthétique organisationnelle » (Taylor et Hansen 2005), nous fourniront *un premier axe de problématisation*. Ces approches nous éclaireront, par exemple, sur les crises prévisibles dans les entreprises à prestations artistiques, notamment en raison de l'introduction du *jugement esthétique* dans l'organisation (Guillet de Monthoux 2004). Elles confirmeront également, que la question de la *signification* (Sicca 2000), peu problématisée dans les approches managériales classiques, est en fait centrale pour comprendre les difficultés que pose le management de ces entreprises. Nous ferons ainsi de la *signification artistique*, un axe majeur de problématisation.

Par ailleurs, les travaux récents du CGS[3], sur le management de l'innovation et des activités de conception (Hatchuel, Le Masson et Weil 2006; Le Masson, Weil et Hatchuel 2006; Segrestin 2006), nous fourniront alors *un second axe de problématisation*. En effet, ils nous permettront de montrer que, tout en étant singulière, l'activité artistique n'échappe pas à l'histoire des grandes traditions de la conception (ex : architecture, ingénierie). De nouvelles questions apparaîtront : comment *organiser* le travail de création d'un artiste ? Comment le *rendre visible* à ses clients et/ou à son public ? Quelles *ressources* lui attribuer ?... Autrement dit, notre problématique initiale s'étendra à la compréhension des *logiques d'expansion* en art (Hatchuel et Weil 2002a), ainsi qu'à l'examen de la nature des *langages de la conception artistique*.

Ces deux axes de problématisation viseront, à chaque fois, à apporter des réponses à de *nouveaux types de crises*, afin de restaurer de *nouvelles capacités d'action managériale*.

3. L'objet d'étude : l'EPA, une forme singulière d'entrepreneuriat artistique

Les axes majeurs de problématisation ayant été succinctement exposés, nous allons maintenant présenter les cas empiriques à l'origine de cette recherche et qui ont permis d'identifier le modèle de l'EPA. Avant tout chose, il conviendra de justifier l'emploi d'une nouvelle expression pour qualifier les entreprises que nous étudions. Ensuite, nous présenterons brièvement le cas « découverte » principal et sur lequel notre étude s'est largement appuyée pour établir notre modèle de fonctionnement des EPA. Enfin, nous donnerons un aperçu des cas d'étude complémentaires, qui nous ont permis d'établir les bases d'une *théorie contingente des EPA* dans la dernière partie de cette thèse.

« classiques » et théories « nouvelles » et de constater que même les théories « classiques » possèdent une logique de « renouvellement »…

[3] Centre de Gestion Scientifique de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris

3.a. Pourquoi avoir choisi l'expression d' « entreprises à prestations artistiques » ?

Au cours de notre recherche, nous avons identifié un modèle inédit d'entreprise, où la création artistique est au cœur de la stratégie d'entreprise et de la prestation délivrée. Nous avons choisi d'appeler *ces formes contemporaines d'entrepreneuriat artistique,* les *« entreprises à prestations artistiques »* (EPA). Nous allons brièvement justifier l'usage de cette nouvelle appellation.

En premier lieu, bien qu'il s'agisse d'un élément très important, sur lequel nous insisterons d'ailleurs dans la suite de ce travail, le terme *entreprise* n'insiste pas tant sur un « statut juridique » particulier (EI, EURL, SA, SARL…), que sur l'ambition des entrepreneurs de chercher à coupler un projet *commercial* avec un projet *artistique*. En effet, suite aux travaux fondateurs de l'économie de la culture (Baumol et Bowen 1966), on a souvent fait l'hypothèse que les organisations artistiques dépendaient nécessairement du bénévolat, de subventions publiques ou du mécénat. Sans rejeter ces hypothèses en général, nous qualifions ici des *entreprises commerciales* qui, à ce titre, cherchent à générer des *ressources propres*, indépendamment d'aides extérieures potentielles. En outre, le terme d'*entreprise* souligne que nous nous intéressons essentiellement à des *collectifs* et non à des individus isolés ; sans pour autant s'interdire une réinterprétation de trajectoires individuelles, par la suite (ex : cas complémentaire 1).

En second lieu, le terme de *prestation* renvoie, quant à lui, à une caractérisation plus générale, dans notre esprit, des *réalisations artistiques,* que les termes de « produits » ou de « services ». Nous verrons, de surcroît, que les prestations artistiques font précisément éclater les catégories classiques du produit ou du service, en ce qu'elles impliquent des processus symboliques qui re-questionnent les « rapports forme/matière » traditionnels (Guillet de Monthoux 2004).

En troisième lieu, nous avons choisi d'utiliser l'adjectif « artistiques », et, pour des raisons que nous déjà exposées, de ne pas utiliser les adjectifs usuels tels que : « culturelles » ou « créatives ». Cet adjectif souligne que notre étude tentera de caractériser finement les spécificités de *l'activité artistique.* Par ailleurs, le terme d'*œuvre d'art* était, quant à lui, trop marqué socialement et il suggérait déjà, selon nous, que la « prestation artistique » était reconnue en tant que telle. Enfin, le choix de la forme plurielle correspond à un argument de ce travail que nous développerons ultérieurement. Nous tenterons alors de montrer qu'un indicateur pertinent de la croissance des EPA réside précisément dans *la multiplication* de prestations artistiques à partir du projet initial.

3.b. L'objet d'étude : un « cas découverte » du modèle de l'EPA

Le premier objet de cette thèse a été de reconstruire et d'interpréter, au travers d'un travail monographique approfondi, la trajectoire originale d'une entreprise opérant dans la création de « jardins artistiques ». A cet égard, l'une des particularités majeures de cette recherche est d'être l'aboutissement d'un double cheminement. Le premier correspond à une trajectoire d'entrepreneur ; le second à un parcours de « chercheur explorateur ».

Ainsi, la société principale que nous avons étudiée, l'entreprise H.[4], est également le résultat d'un projet entrepreneurial, officialisé en 2003, et auquel nous avons été associé dès 2002. À cette époque, encore étudiant en école de commerce, nous avons été sollicité par E.C., une amie créatrice de jardins, pour participer à l'élaboration du « business plan » de son entreprise. Déjà fondatrice d'une entreprise individuelle en 1996, E.C. souhaitait alors professionnaliser davantage son activité et mieux faire reconnaître son travail de création, portant sur *la conception de jardins personnalisés aux Quatre Saisons*. Dans la Partie 2 de cette thèse, nous reviendrons plus précisément sur le projet artistique d'E.C. et nous esquisserons alors une brève généalogie de cette tradition du jardinage, souvent méconnue. Notons seulement, pour le moment, que l'une des problématiques managériales majeures de départ consista à organiser *la vente du travail de conception* d'E.C., jusqu'alors *invisible* aux yeux des clients.

Parallèlement à cette activité d'entrepreneur, puis d'administrateur[5] de l'entreprise H., nous avons conduit une recherche-intervention au sein de la jeune société. Comme nous reviendrons sur l'organisation méthodologique de cette « double identité », dans la suite de cette introduction, ainsi que dans la partie 2, nous insistons davantage, ici, sur les difficultés rencontrées par l'entreprise H. à l'époque et sur l'origine de ce travail de recherche. Car, malgré une activité commerciale en hausse continue, lors de ses deux premières années d'existence, l'entreprise H. a vécu une série de crises organisationnelles ayant affecté sérieusement le collectif. C'est en plein « malaise du détail »[6], que nous avons alors rencontré Armand Hatchuel, professeur à l'École des Mines de Paris. Intéressé par les difficultés rencontrées dans l'entreprise H., il nous suggéra alors de poursuivre notre mémoire de DEA,

[4] À la demande de certains acteurs de terrain, nous avons choisi d'anonymiser les noms des entreprises étudiées, ainsi que des différentes parties prenantes. Pour faciliter la lecture du document, nous avons réalisé un index des abréviations utilisées à ce propos.

[5] Suite à la première collaboration réussie et après plusieurs mois d'absence, nous reprendrons en charge l'administration de la société à partir de la fin de l'année 2003. Nous détaillerons davantage les « méandres » de cette collaboration dans la Partie 2.

[6] Nous détaillerons ce « malaise du détail » dans la partie 2 et en fournirons une interprétation théorique dans la partie 3. Pour le moment, notons simplement que le « malaise du détail » correspond à des difficultés de terrain, rencontrées par l'artiste, pour s'entendre sur la notion de « détail signifiant », avec les autres parties prenantes de la société : jardiniers, managers, clients.

par une thèse de doctorat. Ce travail devait aboutir à une requalification des crises vécues sur le terrain, ainsi qu'à l'identification de nouveaux actes de gestion pour les surmonter.

3.c. Validation et généralisation: quatre cas empiriques et historiques complémentaires

Le second objet de cette thèse a ensuite été de *décontextualiser* l'expérience vécue au sein de l'entreprise H., afin d'en élargir la portée. Nous avons alors choisi de conduire une étude, *qualitative* (Marshall et Rossman 1995; Yin 2003) et *longitudinale* (Pettigrew 1990), de *cas multiples* (Eisenhardt 1989; Thiétart 2007).

Pour ce faire, nous avons entrepris, dès les premiers mois de la thèse, une sélection de cas complémentaires éclairants pour notre propos. Dans la Partie 3 de cette thèse, nous reviendrons en détail sur les critères retenus à cet effet et sur la méthodologie suivie. Pour le moment, il convient de donner un bref aperçu des cas retenus pour notre étude :

- **Cas complémentaire 1 – F.C.** : Diplômé de l'École Estienne en 2000, F.C. a une activité de graphiste illustrateur *free lance* depuis 2001. Ses clients sont plutôt des acteurs culturels et des entreprises de services intellectuels (agence d'architecture, cabinet d'avocats, juristes…).

- **Cas complémentaire 2 – Cinémano** : société (SARL) fondée par des anciens élèves de l'ESRA, Cinémano produit des films de fiction courte, principalement orientés sur les genres du fantastique, de l'aventure et du policier. Outre cette activité de production, Cinémano propose également des *prestations de services* (publicité, DVD, clip, musicaux, graphisme,…) pour des entreprises privées et des collectivités territoriales.

- **Cas complémentaire 3 – Scénolux** : Fondée en 2003 à l'initiative de B.C. (diplômé de l'École Supérieure d'Art Moderne de Paris) et B.G. (diplômé de « Sciences-Po » Lyon), Scénolux est une société (SARL) qui conçoit et réalise des « concepts scénographiques » pour le compte d'entreprises privées et de collectivités territoriales.

- **Cas complémentaire 4 – Le Théâtre Artistique de Moscou (1898-1917)**[7] : Le Théâtre Artistique de Moscou (TAM) a été fondé en 1898 par Konstantin Stanislavski et Vladimir Nemirovic-Dantchenko. Il est devenu l'un des hauts-lieux de la création théâtrale russe et européenne de son époque et est à l'origine de transformations radicales, dans la conception de la mise en scène et du jeu des acteurs.

[7] Sur la base d'une monographie historique de Chevrel (1979) et faisant suite aux travaux de Guillet de Monthoux (2004) sur la question.

Ces cas, par leur diversité, nous ont permis de mettre à l'épreuve notre grille de lecture, ainsi que de l'enrichir et de la généraliser. Bien que ce programme soit encore inachevé, ils nous ont permis d'établir les bases d'une *théorie contingente du management des EPA*.

En résumé, l'objet général de cette thèse a été de *reconstruire un double cheminement au sein d'une EPA* (Partie 2), afin de nourrir *une réflexion plus générale sur ce modèle inédit d'entreprise* (Partie3).

4. La démarche de recherche : de la découverte à la généralisation

Les cas d'étude ayant été brièvement présentés, nous présentons ici la démarche générale de la thèse. Cette avant-dernière section de notre introduction générale nous permettra de mieux saisir, ensuite, la nature des résultats obtenus.

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette thèse trouve son origine dans une expérience de terrain. À ce titre, on peut dire que le cas de l'entreprise H. a été notre « cas découverte » (David et Hatchuel 2007b) et que c'est autant, à partir de la *richesse*, que de l'*originalité* de ce matériau empirique, que nous avons pu ensuite identifier le « modèle »[8] de l'EPA. Mais, cette phase de « découverte » ne signifie pas pour autant que nous ayons avancé « à l'aveugle » sans cadre théorique, ni méthodologie. En effet, pour ce qui est du cadre théorique, nous en avons déjà fourni un aperçu dans les sections précédentes et il sera développé dans la Partie 1 de la thèse. En ce qui concerne la « méthode », nous avons conduit une « recherche-intervention » avec une forte implication du chercheur. Cette méthodologie, déjà présentée et formalisée par de nombreux auteurs (voir par exemple : (Hatchuel 1983; Moisdon 1984; Hatchuel 1994; Weil 1999; David et Hatchuel 2007b)), s'est avérée particulièrement adaptée à notre situation, tant au regard de nos relations initiales avec l'entreprise H., que de nos questions de recherche (voir : « le dispositif méthodologique », Partie 2).

Suite à cette phase de découverte, nous avons cherché à élargir la portée de notre travail. Nous avons alors suivi une démarche en deux temps. Dans un premier temps, nous avons tenté de généraliser certains des enseignements, tirés du cas de l'entreprise H., à partir d'une *théorie analytique des langages de l'art* (Goodman 1990, 1992; Goodman et Elgin 1994 (éd. orig. 1988)). Cette interprétation théorique nous a alors conduit à élaborer la notion de *densification* et à déduire un *modèle de management* de ces processus. Nous présenterons brièvement cette notion, centrale pour notre travail, dans la dernière section de cette introduction. Dans un second temps, nous avons confronté ce modèle « décontextualisé » à

[8] Dans la Partie 3 de la thèse, nous préciserons en quel sens le terme de « modèle » doit être entendu. Nous verrons qu'il ne s'agit alors pas d'un ensemble de « recettes » à appliquer dans tous les contextes.

l'ensemble de nos cas d'étude complémentaires. Cette validation a alors permis d'établir des *critères de contingence* du management des EPA.

Notons, dès à présent, que nous sommes tout à fait conscient que ce programme de validation demeure encore inachevé et que d'autres recherches complémentaires s'imposeront par la suite (ex : échantillon plus important, autres activités artistiques, comparaisons internationales…). En fait, nous espérons surtout que les résultats obtenus dans le cadre de ce travail de thèse seront suffisamment convaincants pour stimuler, d'ores-et-déjà, ce type de recherches futures éventuelles.

5. Aperçu du déroulement et des résultats principaux de la thèse

Nous voici maintenant dans la dernière section de cette introduction générale. Sans vouloir « déflorer » l'ensemble des résultats de la thèse, nous allons donner un aperçu du déroulement de cette étude et présenter les notions principales introduites[9], pour mener à bien notre raisonnement :

- **Partie 1 – Comment agir sur les *espaces de conception et de jugement* des prestations artistiques ? :** dans la Partie 1, nous évaluons les apports et limites de la littérature existante. Après un détour généalogique sur les travaux du « managerial work »[10], nous montrons que le corpus dominant de notre champ, le « arts management », est avant tout une tentative d'*adapter la fonction administrative* classique aux entreprises artistiques. Tout en soulignant l'apport de ces travaux, nous montrons qu'ils sont limités pour notre travail, notamment en ce qu'ils supposent que les « référentiels artistiques » sont suffisamment structurés. Par « référentiel artistique », nous entendons la réunion d'un *espace de conception* et d'un *espace de jugement* pour une tradition artistique donnée (voir : l'index des notions principales introduites). En outre, ces travaux ont en fait peu problématisé la nature de *l'activité artistique*, ainsi que son impact *spécifique* sur le management traditionnel. Or, dans un second temps, le champ de « l'esthétique organisationnelle », nous permet d'identifier de *nouveaux types de crises prévisibles*, lorsqu'on introduit le *jugement esthétique* dans les organisations. Dès lors, dans un dernier temps, à partir des travaux du CGS sur les activités de conception, nous présentons notre positionnement théorique, afin de tenter de restaurer des capacités d'action managériale.

[9] Pour simplifier la lecture du document, nous avons établi un index des notions principales introduites dans notre travail.
[10] Champ de recherche dominant qui a tenté de décrire l'activité concrète (« *work* ») des managers dans les entreprises traditionnelles.

- **Partie 2 – Comment expliquer la trajectoire de croissance originale de l'entreprise H. ? :** Dans la Partie 2, nous présentons notre cas d'étude principal. Avant de détailler les *nouveaux actes de gestion* ayant permis de surmonter de graves crises collectives dans cette entreprise, nous commençons par établir une généalogie succincte des référentiels artistiques du jardin en occident. Cette généalogie permet de resituer le projet artistique d'E.C. (voir : index des noms et abréviations utilisées) et de mettre en lumière le poids écrasant du référentiel de l'architecte sur les pratiques de conception de jardins. Nous présentons alors les résultats d'une recherche-intervention ayant précisément visé à *co-construire un référentiel* adapté à la logique locale de l'artiste étudiée. Tout en confirmant et en enrichissant notre réflexion initiale, ces éléments empiriques n'éludent toutefois pas une énigme centrale, portant sur l'origine d'un « malaise du détail » au sein de l'entreprise H.

- **Partie 3 - Comment interpréter et généraliser l'expérience de l'entreprise H.? :** Dans la Partie 3, nous commençons par revenir sur la « logique du détail » en art et nous proposons, en ce sens, une *interprétation théorique* des difficultés rencontrées dans l'entreprise H. Pour ce faire, à partir des travaux analytiques du philosophe américain, Nelson Goodman, nous élaborons la notion de *densification* (voir : l'index des notions principales introduites). Cette notion nous permet de décontextualiser les enseignements tirés du cas et de proposer un modèle plus général des EPA. Ce modèle de fonctionnement repose en grande partie sur ce que nous avons appelé un management efficace des « chaînes signifiantes » (voir : l'index des notions principales introduites), un objet de gestion inédit, mais pourtant crucial pour la croissance des EPA. En outre, nous déduisons un agenda managérial « étendu », dont la mobilisation est nécessaire dans certaines conditions que nous détaillons alors. En effet, ce modèle est ensuite mis à l'épreuve sur quatre cas d'étude complémentaires. Sans répondre, peut-être, à tous les impératifs d'une théorie contingente, nous identifions toutefois deux puissants critères explicatifs de trajectoires de croissance différenciées : le *régime de densification artistique* et le *niveau de structuration du référentiel artistique*. Ces nouveaux éléments nous permettent, enfin, de déduire une « loi de contingence », qui renforce le *pouvoir prédictif* de notre modèle, en spécifiant les combinaisons efficaces, selon les contextes, entre l'agenda managérial « classique », issu de la littérature dominante, et l'agenda managérial « étendu », que nous proposons dans cette étude.

Ces éléments étant posés, nous allons maintenant passer à la Partie1 de notre thèse. La figure 2 synthétise quant à elle l'organisation générale de notre manuscrit.

Figure 2 - Plan d'ensemble de la synthèse

Partie 1 – Les limites des approches classiques

Limites des approches classiques pour notre objet d'étude

L'impact du jugement esthétique sur le management : de nouveaux types de crise

La restauration de capacités d'action managériale : le point de vue de la conception

Un cadre d'analyse : Espace de Conception et Espace de Jugement

Partie 2 – Un cas « découverte » autour de l'art des jardins

Qu'est-ce le jardinage « artistique » ?

La trajectoire de croissance originale de l'entreprise H.

De nouveaux actes de gestion pour surmonter de nouveaux types de crises

Vers un agenda managérial étendu…

Partie 3 – Fondements d'une théorie contingente du management des EPA

Une interprétation de l'énigme du « détail »

Un modèle de management des EPA : densification, chaîne signifiante et puissance d'exemplification

Validation et tentative de généralisation des résultats : quatre cas d'étude complémentaires

Le management des processus de densification

Conclusion Générale

Index des noms et abréviations utilisés

B.C.	Artiste (scénographie), co-fondateur de l'entreprise Scénolux
B.G.	Manager et producteur, co-fondateur de l'entreprise Scénolux
C.H.	Artiste (cinéma), fondateur et producteur de l'entreprise Cinémano
Cinémano	Cas complémentaire 2 – société de production cinématographique
E.C.	Artiste (jardins), fondatrice de l'entreprise H
Entreprise H.	Cas empirique principal – société opérant dans l'art des jardins
EPA	Entreprises à prestations artistiques
F.C.	Artiste (*graphic design*) – cas complémentaire 1
P.F.	Artiste (jardins, jazz), conjoint et collaborateur d'E.C. depuis le projet initial
S.D.	Entrepreneur – ami et premier associé d'E.C. (« business angel »)
S.P.	Associée et première manager de l'entreprise H. (« l'administrateur »)
Scénolux	Cas complémentaire 3 – entreprise proposant des concepts scénographiques
TAM	Cas complémentaire 4 – Théâtre Artistique de Moscou

Index des notions principales introduites

Chaîne signifiante	Notion élaborée à partir d'une interprétation de la « densification » dans la théorie C/K de la conception, visant à caractériser la « suite d'attributs signifiants », associée à un objet de conception – Les chaînes signifiantes constituent l'un des objets de gestion cruciaux des EPA (voir Partie 3)
Dénotation	Notion créée par Nelson Goodman, désignant l'une des « fonctions référentielles » (ou « modes de référence ») de base de la signification. Elle généralise les termes de « représentation », « dépiction », « description », qui sont autant de manière d'expliciter la relation de référence d'un symbole vers un objet. Ex : un portrait de Bernardo dénote Bernardo.
Densification	Notion élaborée à partir des travaux du philosophe analytique Nelson Goodman, visant à caractériser une réouverture de la chaîne signifiante d'un objet symbolique. La densification est une opération conjointe sur les espaces de conception et de jugement des référentiels artistiques. Elle rend *significatives*, des *variations de sens* qui ne l'étaient pas auparavant – (voir partie 3)
Espace de conception (EC)	*Espace d'objets et d'opérations de conception,* intégrant les méthodes, les langages, les raisonnements, etc., mais également les dispositifs organisationnels assimilés de la *production* des œuvres (bureaux d'étude, ateliers, studios, plateaux de tournage…) – (voir partie 1)
Espace de jugement (EJ)	*Espace de valeurs et d'opérations d'évaluation,* intégrant les effets esthétiques, les normes sociales, etc., mais également les dispositifs organisationnels assimilés de la *réception* des œuvres (institutions muséales, concours, appels d'offres, commandes,…) – (voir partie 1)
Exemplification	Notion créée par Nelson Goodman, désignant l'une des « fonctions référentielles » (ou « modes de référence ») particulièrement mobilisées dans les formes de symbolisation artistiques – Contrairement à la *dénotation*, l'*exemplification* caractérise la relation d'un objet vers un espace de propriétés qui sont *significatives* (symbole) Ex : un échantillon de tissu exemplifie des propriétés de textures, de couleurs, de souplesse, mais *a priori* pas de taille ou de tenue (voir partie 3)
Référentiel artistique (ou référentiel de l'artiste)	Appellation sans ambition théorique, visant à caractériser la *réunion* d'un espace de conception (EC) et d'un espace de jugement (EJ) – Notons que les espaces EC/EJ de ces référentiels, *ne sont pas séparables* : leur distinction *formelle*, dans ce travail, vise avant tout à clarifier notre propos.

Partie 1

Le management des entreprises à prestations artistiques : vers une action managériale « étendue »

Sommaire – Partie 1

Sommaire – Partie 1 41

I. Le management des entreprises artistiques : les limites des approches classiques 45

I.A. Les figures managériales classiques sont-elles suffisantes ? 46

1. **Le « managerial work » : une réflexion sur la nature de l'activité managériale** 46
2. **L'activité managériale dans les contextes stables : la figure de l' « administrateur »** 47
3. **L'activité managériale dans les contextes émergents : la figure de l' « entrepreneur »** 52
4. **L'insuffisance des représentations classiques pour les contextes artistiques** 56
5. **L'activité managériale dans les contextes artistiques : quelle figure managériale ?** 58

I.B. La réponse dominante : un agenda managérial « adapté » 60

1. **Le « arts management » : un corpus destiné à l'administration culturelle** 60
2. **Apports et limites des travaux en *stratégie d'entreprise*** 62
3. **Apports et limites des travaux en *marketing des arts*** 67
4. **Apports et limites des travaux sur les *fonctions de contrôle*** 74
5. **Apports et limites des travaux en *gestion des ressources humaines*** 77

Conclusion-synthèse : la nécessité d'un agenda managérial « étendu » 83

II. La gestion des espaces de conception et de jugement : un cadre analytique étendu 89

II.A. Jugement esthétique et management: de nouveaux types de crises à gérer 90

1. **L' « esthétique organisationnelle » : un champ de recherche hétérogène** 90
2. **La croissance : « Valeur » versus « Signification »** 92
3. **L'activité marchande : « Marché » versus « Scène artistique »** 97
4. **La performance : « Efficacité » versus « Beauté »** 105
5. **La prise de décision : « Planification » versus « Improvisation »** 108

II.B. Restaurer des capacités d'action managériale : le point de vue de la conception 112

1. **La caractérisation de l'activité artistique en tant qu'activité de conception** 112
2. **Les crises managériales des EPA : vers de nouveaux leviers d'action managériaux** 115
3. **Les EPA : l'insuffisance des cas empiriques classiques** 117
4. **Les résultats attendus de la thèse : trois types de contribution** 119
5. **Une démarche de recherche en trois temps : mise à l'épreuve, exploration et validation** 120

Conclusion-synthèse : un cadre d'analyse étendu de l'action managériale 122

Dans l'introduction générale, nous avons fourni un aperçu des rationalisations passées et contemporaines de l'activité artistique et culturelle. A ce titre, nous avons évoqué la structuration récente d'un *corpus gestionnaire* dominant, connu sous le nom de « arts management », et dont l'objectif principal est de fonder des principes de gestion *spécifiques* à ces nouveaux types d'organisations[11] (musées, orchestres, théâtres, industries culturelles,…) Pour autant, nous avons vu que cette littérature, bien que foisonnante, ne rendait pas compte d'une forme singulière de couplage entre projets artistique et commercial, que nous avons appelée *Entreprises à Prestations Artistiques (EPA).* Cette partie vise à mieux comprendre cette limite. Nous soulignerons ainsi les limites des approches classiques pour penser la gestion de ces nouveaux hybrides[12], qui, selon nous, échappent aux typologies traditionnelles distinguant un « marché de l'art » (logique artistique) et un « marché de la culture » (logique commerciale). Nous chercherons alors à montrer que *dans le cas des EPA, il est nécessaire d'étendre les modèles managériaux classiques pour prendre en compte de nouveaux régimes d'activité.*

Notre analyse de la littérature nous a conduit à relever deux points principaux :

- **Le « arts management » s'inscrit dans la longue généalogie de la « business administration », tradition où le cadre de l'activité collective est supposé donné aux managers :** en effet, nous allons voir que les travaux dominants du « arts management » ne peuvent être compris qu'en restituant l'histoire des représentations classiques de l'activité managériale. Nous montrerons, alors, que les auteurs de ce champ, privilégient avant tout la figure managériale de l'« administrateur » et qu'ils proposent un modèle d'organisation de la *fonction administrative* de l'« entreprise culturelle » : stratégie, marketing, contrôle, GRH. Cependant, malgré des apports notables, nous verrons que cette perspective n'est pas suffisante pour gérer les EPA, notamment parce qu'elle suppose que le *référentiel* de l'artiste est déjà structuré : valeur artistique visible, professions reconnues, méthodes de travail « efficaces »[13],… Or, selon nous, la problématique fondamentale du management des EPA est précisément de *gérer la constitution et le renouvellement du référentiel de l'artiste*. Cette limite nous a conduit à identifier d'autres travaux, qui sortent des catégories managériales classiques et qui permettent d'approfondir la problématique précédente.

[11] Le terme « nouveau » fait ici référence au fait que ces organisations constituent des objets récents de la théorie managériale. Les « théâtres » ou les « musées », en tant que formes historiques, remontent quant à elles bien évidemment à beaucoup plus loin. Ce sera d'ailleurs un point sur lequel nous aurons l'occasion de revenir.

[12] De nouveau, le terme « nouveau » ne signifie pas ici que ces formes n'existaient pas avant que nous les observions. Notre travail suggère d'ailleurs, au contraire, que les formes contemporaines observées empiriquement s'inscrivent dans une très longue généalogie.

[13] Nous reviendrons sur le sens que ce mot peur prendre dans les contextes artistiques.

- **Des critiques « externes »[14], appliquées récemment à la gestion, ont ouvert de nouvelles voies concernant le management des entreprises artistiques** : d'une part, les travaux du champ de l' « esthétique organisationnelle » ont étudié l'impact du *jugement esthétique* dans les organisations et ils ont révélé de nouveaux éléments cruciaux pour notre travail : nouveaux critères de performance, nouvelles méthodes de travail, nouvelles formes de management… D'autre part, des travaux sur le management des *activités de conception*[15] (architecture, ingénierie, design, art…) ont récemment permis de conceptualiser des capacités d'action managériales pour des régimes d'activité, où l'« identité des objets » est incertaine et se transforme (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006). Nous verrons, alors, *qu'une théorie du management des EPA devra au moins reposer sur la prise en compte d'une double perspective intégrant « activité de jugement » et « activité de conception »*.

Dans la suite, nous aurons l'occasion de revenir sur les différents termes introduits ci-dessus, sur leur impact et sur les conclusions que nous en tirons. Pour le moment, notons simplement que les deux points, que nous venons de soulever ici, ont déterminé la structure générale de cette première partie. Ainsi, dans une première section (I), nous évaluons les apports et les limites des approches classiques pour le management des EPA. Puis, dans une seconde section (II), nous introduisons notre cadre d'analyse à partir des pistes ouvertes par deux grands types de travaux, qui ont récemment repensé, les rapports possibles entre *jugement esthétique*, *conception artistique* et *management*.

[14] Voir, sur ce point, notre introduction générale.
[15] Nous ferons principalement référence ici aux travaux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

I. Le management des entreprises artistiques : les limites des approches classiques

Dans cette section nous évaluons les apports et limites des perspectives traditionnelles sur l'activité managériale, lorsqu'elles sont appliquées aux contextes artistiques. Comme nous l'avons souligné précédemment, cette évaluation nécessite de revenir sur les représentations classiques de l'activité managériale dans les entreprises traditionnelles (A). Ce « détour généalogique » montre que les deux figures managériales classiques, que sont l'*administrateur* et l'*entrepreneur*, deviennent problématiques dans le cas des entreprises artistiques. Cette observation générale nous permet, alors, de présenter le champ du « arts management », comme une *réponse possible* à ces difficultés, mais également d'en souligner les *faiblesses*, pour les formes contemporaines que nous étudions (B).

I.A. Les figures managériales classiques sont-elles suffisantes ?

Dans cette sous-section, nous décrivons l'évolution des représentations classiques de l'activité managériale au travers de la généalogie d'un champ particulier : le « managerial work ». Ces travaux éclairent les hypothèses classiques portant sur la *nature* de la *fonction managériale* dans les contextes d'affaires conventionnels, ainsi que les difficultés auxquelles ces mêmes hypothèses conduisent dans le cas des contextes artistiques. Au travers de cette généalogie sélective, nous montrons ainsi que les représentations classiques de l'activité managériale oscillent, selon les contextes, entre deux figures[16] archétypiques :

- **L'administrateur** : *dans les contextes stables,* la nature de la fonction managériale est décrite, de manière plus ou moins fine, selon les cinq composantes administratives fayoliennes : *l'organisation, la coordination, le contrôle, le commandement et la prévoyance* de l'action collective.

- **L'entrepreneur** : *dans les contextes émergents,* supposés en proie à la complexité et à l'incertitude, la fonction managériale classique doit s'adapter et devenir moins prescriptive. Le manager est alors plutôt un nouveau type d'« entrepreneur » en charge de *l'animation, la délégation, la mobilisation, la motivation et la facilitation* de l'action collective.

La question générale de cette sous-section est alors : ces représentations traditionnelles suffisent-elles pour penser la *nature* de la *fonction managériale* dans le cas des entreprises artistiques ?

1. Le « managerial work » : une réflexion sur la nature de l'activité managériale

Notre travail portant sur une théorie du management des entreprises artistiques et culturelles, il implique nécessairement une réflexion sur la nature, spécifique ou non, de *l'activité managériale* dans les contextes « artistiques », entendu au sens large pour l'instant. Or, les travaux du « managerial work »[17] revendiquent une portée *générale* et n'excluent *a priori* pas

[16] La figure du « leader », également présente dans la littérature, est distinguée du « management ». S'intéresser aux figures du « leader » renverrait alors davantage à une généalogie des formes *culturelles* de *légitimité charismatique*. Cette étude, bien qu'intéressante, qui ne correspond pas l'objectif de cette section.

[17] Cette formulation recouvre une grande hétérogénéité de travaux, parfois contradictoires selon Hales (1986), mais, globalement, elle désigne le champ de recherche dominant qui a tenté de décrire l'activité concrète (« *work* ») des managers dans les entreprises traditionnelles.

les contextes artistiques de leur champ d'étude, même sil est vrai qu'ils ne sont pas conventionnels. L'analyse de ce champ devrait néanmoins pouvoir nourrir notre réflexion sur la place du management dans une entreprise artistique. Cet examen reposera sur deux critères complémentaires :

- **Un critère de pertinence :** les représentations traditionnelles sont-elles pertinentes pour caractériser l'activité managériale dans les contextes artistiques ? Sont-elles cohérentes avec les pratiques observées ?

- **Un critère de complétude :** les représentations traditionnelles sont-elles suffisantes pour caractériser l'activité managériale dans les contextes artistiques ? Les activités artistiques imposent-elles d'enrichir ces représentations traditionnelles ?

Nous présentons ici une revue volontairement *sélective* de la littérature portant sur l'activité managériale[18]. La restitution des travaux du champ est *généalogique*, car cette présentation nous a semblé la plus pertinente pour en saisir la dynamique.

2. L'activité managériale dans les contextes stables : la figure de l' « administrateur »

Nous présentons ici les travaux fondateurs du langage managérial traditionnel[19]. L'analyse de la littérature montre que si les fonctions managériales classiques, héritées de Fayol, paraissent suffisantes dans les contextes stables, elles sont en revanche limitées dans les contextes émergents.

2.a. Fayol et la naissance de l' « administrateur » moderne

Les travaux de Fayol (1916) sont considérés comme fondateurs du métier moderne de « manager » (Peaucelle, Ariza Montès, Beaudoin et al. 2003). Mintzberg (1973) rappelle à ce titre que Fayol est l'inventeur des « fonctions managériales » classiques : « '*What do managers do?' [...] Ask [this question] and you are likely to be told, in Henri Fayol's words of 1916, that managers plan, organize, coordinate, and control.* » (Mintzberg 1973, p.1). En effet, dans son ouvrage *Administration Industrielle et Générale*, après avoir rappelé les cinq

[18] Pour une revue plus détaillée du champ, notamment à partir de 1973, le lecteur pourra par exemple se reporter à Farinas (2006).

[19] Le but n'est donc pas de présenter l'exhaustivité des auteurs « fondateurs » du management moderne. Taylor (1911), par exemple, n'est pas traité. Non pas qu'il ne soit pas important pour comprendre l'évolution des sciences de gestion en général, mais le champ d'application de ses théories n'a pas été celui du « managerial work ». D'après Peaucelle (2003c), cette séparation entre les champs d'application des théories fayolienne et taylorienne remonte déjà au dialogue intellectuel entre les deux hommes.

fonctions classiques de l'entreprise[20], Fayol (1916) identifie une nouvelle fonction qui ne peut être que l'affaire des « dirigeants »: la fonction administrative. Celle-ci est alors définie au travers de cinq composantes : l'organisation, la coordination, le contrôle, le commandement et la prévoyance[21].

En outre, à ces nouvelles « fonctions administratives » doit correspondre un nouveau type de « dirigeant », que Fayol (1916) nomme l' « administrateur »[22]. Outre des qualités personnelles (physiques, mentales, morales, d'éducation, techniques et d'expérience), ce nouvel acteur est censé appliquer des « principes administratifs »[23] inédits pour l'époque. D'après Jean-Louis Peaucelle (2003), « *[ces]* principes *et [ces]* éléments d'administration *forment la* doctrine, *abstraite. S'y relie l'*outillage administratif, *moyen concret de mettre la doctrine en application* » et qui constituent en quelque sorte l'invention des premiers « outils de gestion » moderne (Peaucelle 2003b). Fayol défend donc une « doctrine administrative » de l'activité managériale, doctrine qui doit fonder la formation spécifique des acteurs en charge de cette nouvelle fonction (Peaucelle 2003a). Cet aspect particulier de la pensée de Fayol va être repris et popularisé dans les univers managériaux traditionnels jusqu'à aujourd'hui.

2.b. Les « fonctions administratives » : des invariants suffisants de l'activité managériale ?

L'oeuvre de Fayol a eu un fort écho aux États-unis, notamment à partir des années trente (Gulick 1937; Urwick 1954). Notons qu'il s'agit alors d'une *interprétation* de la doctrine administrative fayolienne. Cette interprétation, fondatrice de la « business administration », s'est ancrée dans la représentation collective générale des managers :

- **Au niveau de la pratique** : les fonctions managériales classiques sont devenues la représentation dominante de l'activité managériale dans les entreprises traditionnelles. D'après Saussois (1994), la formule « POSDCORB », pour *Planning*, *Organizing*, *Staffing*, *Directing*, *Coordinating*, *Reporting* et *Budgeting* (Gulick et Urwick 1937, p.13) a ainsi marqué plusieurs générations de managers. On peut également citer le modèle « PRINCESS » (*Planning*, *Representing*, *Investigating*, *Negotiating*,

[20] Les six fonctions de l'entreprise selon Fayol (1916) : *Technique* (activité de production, transformation, fabrication), *commerciale* (achat, vente, échange), *financière* (recherche et usage optimal des capitaux), *sécurité* (protection des personnes et des biens), *comptable* (tenue des comptes et statistiques) et *administrative*.
[21] L'une des plus importante selon Fayol ; on parlerait aujourd'hui de « planification ».
[22] Jean-Michel Saussois (1994) y voit d'ailleurs la naissance du Directeur Général salarié. (1994)
[23] Fayol en donne quatorze : division du travail, autorité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général rémunération et méthodes de paiement équitables, centralisation de l'autorité, matérialisation de la hiérarchie, ordre matériel et moral, équité, stabilité du personnel, initiative dans la conception et l'exécution des plans, union du personnel et esprit de corps.

Coordinating, *Evaluating*, *Supervising*, *Staffing*) de Mahoney, Jerdee et Carroll (1965) qui a eu un important impact selon Mintzberg (1973).

- **Au niveau de l'enseignement et de la recherche** : les fonctions managériales classiques sont également structurantes. A la fin des années quatre-vingt, Carroll et Gillen (1987) affirmaient à ce propos : « *The classical functions still represent the most useful way of conceptualizing the manager's job, especially for management education, and perhaps this is why it is still the most favored description of managerial work in current management textbooks* ». (Carroll et Gillen 1987, p. 48).

Selon cette perspective classique, qui perdure encore aujourd'hui, les fonctions managériales tendent à être *indépendantes* des contextes managériaux. Certes leur agencement et leur mise en œuvre peuvent varier selon les situations, mais elles demeurent les *invariants* de l'activité managériale. D'autres travaux vont progressivement remettre en question cette vision « décontextualisée » de l'activité managériale.

Encadré 1 - Les huit écoles du « managerial work » d'après Mintzberg (1973)

- **« The classic school »** : l'héritage fayolien.

- **« The great man school »**: cette approche se focalise sur des portraits plutôt psychologiques de dirigeants « exemplaires ». D'après Mintzberg: « *[...] the "great man" literature, although interesting to the general reader and of use to the historian and perhaps the psychologist, reveals almost nothing about managerial work. It is rich in specific anecdotes, poor in general theory* » (p.12, *op. cit.*).

- **« The entrepreneurial school »**: l'approche économique classique, en supposant une rationalité substantive de l'acteur, ne s'intéresse en fait au manager que d'une manière très restrictive. Ainsi elle le ramène à un « maximisateur de profit » et ne restitue pas la complexité des décisions qu'il doit prendre. D'après Mintzberg, c'est la figure de l' « entrepreneur » qui a alors fasciné et attiré l'attention des économistes, et notamment celle de Schumpeter. Il conclut: « *The entrepreneurship school contributes to our understanding by the specification - but not by the description - of innovation (the creation of new combinations) as one component of the manager's job.* » (p.13, *op. cit.*)

- **« The decision theory school »**: cette approche prend acte de la *complexité* des situations organisationnelles et trouve un développement théorique structurant dans la pensée de Herbert A. Simon, puis de Cyert et March, ainsi que d'autres chercheurs de la Carnegie-Mellon University. Critiquant la vision économique précédente, l' « approche Carnegie » envisage la fonction du manager non pas comme une fonction de maximisation, mais comme une fonction de « programmation ». En outre, devant des problèmes *complexes*, les solutions obtenues ne sont jamais « optimales », mais « satisfaisantes » selon les termes de Simon. Mintzberg voit alors dans la théorie de Charles E. Lindblom (1968) une contribution notable.

- **« The leader effectiveness school »**: cette approche défend l'idée que l'analyse de leaders à succès permettra de mettre à jour des *traits de personnalité* ou des *styles* de management particulièrement efficaces. D'après Mintzberg: *"[...] [this] school is only beginning to say something about those factors that produce successful leaders. Excessive attention to two basic styles - autocratic and participative - and a lack of understanding of the interpersonal behaviors of leaders have slowed its progress."*(p.17, *op. cit.*).

- **« The leader power school »**: cette perspective se centre essentiellement sur les relations de pouvoir. L'objectif de cette école est de répondre à la question de l'étendue de la capacité de prescription du leader. Mintzberg donne alors l'exemple des travaux de Cartwright (1965) et sa définition des 5 types de pouvoirs : rétribution, coercitif, de référence, légitime, d'expertise. Il rappelle alors qu'une distinction est généralement admise par ces auteurs entre leadership formel et informel.

- **« The leadership behavior school »**: Mintzberg précise ici, que cette catégorie recouvre des travaux dont les méthodologies de recherche, les thèmes et les conclusions varient beaucoup. L'on pourra se rapporter aux annexes de l'ouvrage de Mintzberg pour le détail de certaines de ces approches. En fait, Mintzberg fondera justement sa théorie du travail managérial sur une analyse des « rôles », au sens behavioriste, des managers.

- **« The work activity school »** : cette fois les méthodes de recherche et les objectifs sont globalement partagés, ainsi que les résultats. En ce qui concerne les *méthodes*, l'étude des « *diaries* » est prépondérante dans ce type de recherches qui cherchent en fait à saisir le quotidien managérial. Par ailleurs, une seconde approche revient à créer des dispositifs d'observation au jour le jour, de manière intermittente (*activity sampling*) ou prolongée (*structured observation*). En ce qui concerne, les *résultats* des recherches, Mintzberg distingue les résultats sur le *contenu*, des résultats sur les *caractéristiques* du travail managérial et note que les premiers font encore défaut à l'époque et qu'il compte justement y remédier.

2.c. Les critiques de la perspective « administrative »

A partir des années cinquante (Carlson 1951; Stewart 1967), un certain nombre de travaux, critique la représentation classique. D'après les auteurs, bien que dominante, cette vision décontextualisée est insuffisante pour décrire l'activité *réelle* des managers :

- **La critique de Mintzberg - la multiplicité des « rôles » managériaux** : Mintzberg (1973) est l'un des auteurs critiques les plus influents. Selon lui, ne se fondant sur aucun élément empirique approfondi, l'approche classique masque l'activité *concrète* des managers et nuit à la compréhension de son *contenu*: « *[…] the classical school has for long served to block our search for a deeper understanding of the work of the manager.* » (Mintzberg 1973, p.11). Tout en s'inscrivant à la suite d'autres travaux empiriques de la « work activity school », Mintzberg (1973) va tenter d'intégrer les résultats de l'école « behavioriste », en se fondant sur le concept de *rôle* (voir encadré 1). Sur la base d'une « observation structurée » de cinq grands chefs d'entreprises (Mintzberg 1968), Mintzberg (1973) caractérise dix rôles fondamentaux[24] présents dans toute activité managériale et qui s'agencent *selon les contextes* pour former des types managériaux différents. Mais cette approche contingente, si elle approfondit l'approche classique, interroge-t-elle pour autant les invariants de la perspective « administrative » ? En désigne-t-elle les limites ?

- **La réponse de l'école « néoclassique » - l'utilité générale des fonctions classiques**: Carroll et Gillen (1987) font remarquer que la théorie de Mintzberg demeure tout à fait formulable à partir des fonctions managériales classique. En effet, si la notion de *rôle* est censée « coller au plus près » du *contenu* de l'activité managériale, elle demeure une catégorie phénoménologique invariante et indépendante du contexte d'action. Les variables de contingence ne jouent donc pas sur la *nature* des rôles. Autrement dit, les « rôles » sont définis auparavant et seul leur *agencement* varie en fonction des contextes. Or, Carroll et Gillen (1987) montrent que la nature des rôles managériaux, n'impose pas d'étendre les fonctions managériales classiques : ils ne constituent en fait « qu' » un appareil phénoménologique plus fin. Autrement dit, l'approche de Mintzberg (1973) demeure fondamentalement « administrative ».

La perspective « administrative » est donc dominante jusqu'au début des années quatre-vingt-dix. A titre d'exemple, Kurke et Aldrich (1983) confirment les résultats de Mintzberg et d'autres chercheurs les répliquent (Martinko et Gardner 1990; O'Gorman, Bourke et Murray 2005)[25]. Pour autant, le début des années quatre-vingt est également marqué par un tournant plus radical des discours.

---

[24] Les dix rôles sont : *Figurehead*, *Leader*, *Liaison*, *Monitor*, *Disseminator*, *Spokesman*, *Entrepreneur*, *Disturbance handler*, *Resource allocator*, *Negotiator*. D'après Mintzberg (1973), on peut les regrouper selon trois types : interpersonnels, informationnels et décisionnels (*op.cit.*, p.54). Ensuite, en fonction de quatre types de variables de contingence : l'environnement, le poste, l'individu et la situation (*op.cit.*, p. 100), ils vont s'agencer pour former huit types managériaux : *contact man*, *political manager*, *entrepreneur*, *insider*, *real-time manager*, *team manager*, *expert manager*, *new manager*.

[25] D'autres travaux sont toutefois plus critiques sur la notion de « rôle » (Willmott 1987; Fondas et Stewart 1994), sur la méthode de l'observation structurée (Hales 1986; Martinko et Gardner 1990), voire même sur les résultats de Mintzberg (Whitely 1985).

3. L'activité managériale dans les contextes émergents : la figure de l' « entrepreneur »

Un nouveau discours managérial se structure au début des années quatre-vingt. Ces nouvelles approches reprochent aux perspectives « administratives », dont celle de Mintzberg, de ne pas tenir compte des contextes managériaux contemporains, caractérisés par l'incertitude et l'émergence[26]. Or, selon les auteurs, les fonctions administratives classiques sont inadaptées aux contextes contemporains et il est nécessaire de fonder ce que Moss Kanter (1989) nomme un « new managerial work ».

3.a. L'entrepreneurialisation du discours managérial

Le nouveau discours affirme que la « perspective administrative » peut être *nécessaire* dans les contextes stabilisés, mais qu'elle n'est pas *suffisante* dans les contextes incertains et émergents, pour lesquels une « perspective entrepreneuriale » est mieux adaptée. Selon les auteurs, trois phénomènes favorisent et traduisent cette évolution :

- **Un retournement du discours managérial** : d'après Barley et Kunda (1992), on assiste, au début des années 80, à un retournement du discours managérial en général. Ainsi, les auteurs affirment que la période allant de l'après-guerre au début des années quatre vingt constitue une ère de *rationalisme* (« *systems rationalism* »), alors que la période qui suit, et dans laquelle nous évoluons toujours, peut être considérée comme une ère *normative* restaurant les enjeux des identités culturelles (« *organizational culture* »). Durant la première période l'activité managériale était donc ramenée à un comportement administratif rationnel[27], qui n'est plus adapté aux contextes contemporains, que Crozier (1994) qualifie de « post-industriel ». Durant la seconde période, on assiste au contraire à l'apparition d'un management moins prescriptif et plus mobilisateur.

- **De nouvelles représentations de l'activité managériale** : l'hypothèse sous-jacente à ce nouveau discours réside dans le fait que les contextes contemporains sont incertains et complexes, et que ces caractéristiques imposent de repenser les représentations traditionnelles de l'activité managériale. Hales (2005) note à ce propos : « *[there is a] general assertion that increasingly turbulent, competitive organizational environments have necessitated radical organizational change which has, in turn, brought decisive shifts in the configuration of managerial roles and nature of managerial work […].* » (Hales 2005, p.1).

[26] En fait, Mintzberg (1994b; 1998) lui-même complètera ses travaux pour prendre en compte ces contextes.
[27] Cf. la nature *programmable* de l'activité managériale chez Mintzberg

- **Le retour de la figure de l' « entrepreneur »** : d'après Du Gay, Salaman et Rees (1996) cette hypothèse se traduit alors par une « entrepreneurialisation » du discours managérial: « *Enterprise and entrepreneurialism occupy an absolutely crucial role in contemporary discourses of organizational reform where the major principle of organizational restructuring is the attempt to introduce market mechanisms, market relationships and market attitudes within the organization.* » (p. 267).

Ainsi, parce qu'ils évoluent dans des contextes émergents et turbulents, les managers contemporains sont, d'après les auteurs de ce champ, de plus en plus semblables aux « entrepreneurs » du passé. Là où les administrateurs « bureaucratiques » devaient uniquement « gérer l'existant », ces nouveaux managers doivent conduire et impulser le changement. En ce sens, Moss Kanter (1989) définit les managers contemporains comme des managers « postentrepreneuriaux » et invite à un relâchement de la prescription managériale classique.

3.b. Un relâchement de la prescription managériale classique

Les fonctions managériales classiques des managers reposaient sur l'idée qu'il était possible de faire des « prévisions », puis ensuite de « commander et contrôler » l'action collective. L'apparition de contextes particulièrement incertains remet fortement en question la possibilité d'une telle prescription et vient, selon les auteurs, déplacer les enjeux managériaux classiques :

- **Les nouveaux enjeux du « manager-entrepreneur »** : Moss Kanter (1989) est l'une des premières à décrire la montée de nouveaux enjeux managériaux associés aux transformations des économies contemporaines: « *Managerial work is undergoing such enormous and rapid change that many managers are reinventing their profession as they go. […]Faced with extraordinary levels of complexity and interdependency, they watch traditional sources of power erode and the old motivational tools lose their magic.* » (Moss Kanter 1989, p. 1). D'après cet auteur, le manager ne peut plus être décrit comme un administrateur « rationnel » et « expert », mais, face à la complexité et l'incertitude des situations managériales, comme un nouvel acteur de l'entreprise, à l'écoute des autres, innovant et créatif. A la suite de Moss Kanter (1989), de nombreux auteurs défendent l'idée d'un « new managerial work », entendu au sens large (Farinas 2000; Tengblad 2006). Ce nouveau discours prône un management « post-bureaucratique », « participatif », favorisant l' « empowerment » et renonçant aux formes de coordination hiérarchique traditionnelles.

➲ **Le passage de la prescription à la participation** : insistant sur l'incapacité des managers à « prévoir » dans les contextes émergents, les travaux du « new managerial work » critiquent le traditionnel « *command and control* ». Hales (2001) constate : « *According to this new managerial work thesis, the key driver is the atrophy of hierarchy and rules. In this world, middle managers run small, decentralised business units in entrepreneurial ways, free from the stifling constraints of regulatory controls and the demands of bureaucratic reporting relationships. Empowered employees work in self-managing teams free from day-to-day managerial control, leaving front-line managers to function as team leaders, co-ordinators and facilitators. Consequently the traditional role of manager disappears, to be replaced by a particular brand of professional knowledge worker with looser entrepreneurial or leadership role[…]* » (Hales 2001, p.53) Cette approche invite donc à un *relâchement* de la prescription managériale classique, qui, d'après Kotter (1990) peut réduire les capacités de gestion du changement dans les entreprises, lorsqu'elle est poussée à l'extrême.

On peut résumer l'évolution précédente en observant que la doctrine managériale est passée de *fonctions administratives prescriptives* (« top down ») dans les contextes stabilisés : *organiser, coordonner, contrôler, commander et prévoir* ; à des *fonctions entrepreneuriales mobilisatrices* (« bottom up ») dans des contextes émergents: *animer, déléguer, mobiliser, motiver et faciliter*. Toutefois, selon certains auteurs, cette évolution est avant tout un nouveau « mot d'ordre » managérial à la mode et sa portée réelle demeure largement en question.

3.c. Les critiques de la perspective « entrepreneuriale »

De nombreux travaux cherchent à montrer que le « manager-entrepreneur » n'est en fait qu'un nouveau « mythe managérial » et que les changements décrits en théorie ne se traduisent pas en pratique. Nous nous intéresserons particulièrement aux critiques formulées par Hales (1986; 1996; 1999; 2001; 2002; 2005), car nous allons voir qu'elles révèlent, en creux, les limites des approches classiques pour notre travail :

➲ **La « définition » problématique de l'activité managériale…** : Dès le milieu des années quatre-vingt, Hales (1986) fait remarquer que le terme « manager » est en lui-même hautement problématique en ce qu'il recouvre une très grande variété de situations[28]. Il introduit alors une distinction entre ce qui est caractérisé comme *la*

[28] Hales préfère quant à lui partir d'une définition « nominaliste » du terme « manager » pour ensuite le réinterroger : « *Whilst a nominalist definition of 'managers' - i.e. those who are designated as such - is a reasonable starting point for an analysis of what they do, when research reveals such diversity in the composition of managerial work, it would seem prudent to re-examine who 'managers' are - unless one is*

fonction des « managers » et ce qui relève de leurs *comportements*[29]. Selon cet auteur, alors que les *comportements* des managers peuvent rester en apparence les mêmes, la *fonction* des managers dépend, elle, nécessairement du *contenu* des processus gérés. Or, selon Hales le champ du « managerial work » a eu tendance à n'identifier comme « managériales » que les activités où s'observait un *comportement* défini « naïvement » comme « managérial », c'est-à-dire essentiellement un comportement impliquant une relation d'autorité (Hales 1986). Hales souligne que cette situation découle du fait que les auteurs ne problématisent pas la construction du contexte d'action tant opérationnelle, que managériale dans les entreprises et le suppose donné : « *All of these problems converge in a more general reluctance on the part of many of the studies to locate managerial work practices carefully within the broader context of the function of management in work organizations.* » (Hales 1986, p.104) Ces hypothèses restrictives ont eu pour effet de nuire à la compréhension de *l'évolution du rôle* des managers et du *type d'efficacité* qu'on peut attendre de leur action[30]. Cette limite est selon l'auteur d'autant plus significative dans le cas du « new managerial work », où les chercheurs dérivent inlassablement vers une caractérisation du *comportement* d'un « bon leader » et ne disent finalement que très peu de choses sur l'évolution de leur *fonction*. Cette dernière évolution a par conséquence été exagérée (Hales 2001).

- **La stabilité des formes organisationnelles observées :** Hales (2001; 2002; 2005) qualifie le « new managerial work » de « popular management » et remet en cause sa portée scientifique : « *Because these claims constitute not so much a body of knowledge as a variegated 'discourse' heavy on generalization, rhetoric and prescription, tightly defined propositions are difficult to discern.* » (Hales 2005, p.477). Selon lui, les arguments de ce courant de littérature reposent sur une fausse prémisse, liée à l'apparition de nouvelles formes organisationnelles remettant radicalement en question le modèle de la bureaucratie. Or, selon Hales (2005), l'identification de ces nouvelles organisations est en fait faussée par une mécompréhension du concept de « bureaucratie ». Les « organisations en réseaux », les « adhocraties » ou les « organisations organiques », annoncées dans les discours managériaux, ne sont selon lui observables que dans de rares cas et ne correspondent en fait bien souvent qu'à des

---

content to ride the roundabout of saying that managers are people who do managerial work. »(Hales 1986, p.107)

[29] Hales (1986) précise toutefois : « *In fact, to suggest a dichotomy between 'doing'* (Ndr: comportement) *and 'achieving'* (Ndr: fonction) *here is misleading. It is probably more satisfactory to conceive of a continuum ranging from simple 'behaviour' stripped of context and intention and, therefore, of meaning, through 'activities' or complexes of behaviour endowed with context - and/or intention - based meaning, to 'tasks', or the defined goals of activity and, finally, 'functions', the intended contribution of managerial tasks to the organization as a whole.* » (p.106)

[30] Hales (1986) : « *[…] these distinctions may suggest a more careful definition of the term which formed a starting point for this review: 'managerial effectiveness'. This may be shown to have a number of distinct and separate meanings.* » (p.111)

formes bureaucratiques « allégées » qu'il nomme les « bureaucracy-lites » : « *[…] these organizations were only different in that the elimination of one or two layers of management had reduced the* size *and* height *of the hierarchy through which regulatory control and coordination was imposed and the* focus *of rules had switched from processes to performance. If they were no longer archetypal bureaucracies, neither were they anything radically new: they were, rather, attenuated versions of the bureaucratic formula – 'bureaucracy-lite', so to speak* ». (Hales 2002, p.61) L'auteur doute ainsi des observations faites concernant la transformation radicale du métier de manager et, de nouveau, constate de sérieuses « continuités » au sein des logiques administratives classiques (Hales 2002).

- **De la disparition à la prolifération des « administrateurs » :** en fait, Hales (2001) montre que loin de disparaître, les « administrateurs » envahissent de nouvelles sphères d'activité jusqu'ici moins concernées par la logique managériale : « […] *many public sector and voluntary organisations (e.g. health, education, charities, the police, the BBC), in which professionals or members had previously managed themselves, became subject to tighter and more elaborate managerial controls executed by a growing body of administrators* » (Hales 2001, p.54). Il dénonce ainsi la montée d'un « managérialisme » général, entendu comme « *the application of a particular utilitarian and supposedly value-neutral means-end logic* » (Hales 2001, p.54), qui ne prend pas du tout en compte l'impact de la logique managériale sur ceux qui sont gérés.

Que l'on adhère ou non à la théorie de la « bureaucratie allégée » de Hales, les critiques de cet auteur sont intéressantes pour notre travail, en ce qu'elles permettent de saisir les limites des représentations classiques de l'activité managériale dans le cas des entreprises artistiques.

4. L'insuffisance des représentations classiques pour les contextes artistiques

L'analyse précédente nous permet de souligner certaines limites des représentations classiques de l'activité managériale pour notre travail au travers des deux critères retenus, *pertinence* et *complétude* :

- **Pertinence : un risque de tautologie** : les représentations classiques partent le plus souvent de définitions substantives du terme « managérial » et ne problématisent pas la construction du cadre de l'activité collective permettant le déploiement d'un tel management. Les versions contemporaines de ces travaux continuent de confondre *fonction* et *comportement* managérial et n'interrogent en fait souvent que le second de

ces deux éléments. Il en résulte une théorie normative du « leader efficace »[31], indépendamment d'une réflexion sur sa *fonction* et sur *la nature de son efficacité*. Dans notre cas, cette perspective est donc limitée en ce qu'elle supposerait que la *fonction* d'un manager d'une EPA est une *donnée* et non une *énigme*. A l'instar de Hales (1986), il faut alors souligner les risques importants de propositions tautologiques telles que : « la fonction du manager des EPA est de remplir une fonction de manager », indépendamment d'une réflexion sur la nature de cette fonction et sur le sens de « manager » dans ces contextes. En outre, nous verrons dans la suite que la construction du cadre d'activité de l'artiste est précisément un enjeu managérial fondamental au sein des EPA et que l'introduction du jugement esthétique modifie les critères classiques d'efficacité.

- **Complétude : un risque d'écrasement de la logique artistique** : les représentations classiques, en particulier celles du « new managerial work », sont davantage issues de discours managériaux que de l'observation de pratiques managériales réellement originales, notamment parce que les prétendues nouvelles formes d'organisations observées ne s'éloignent en fait pas fondamentalement des formes bureaucratiques classiques. Si les *comportements* des managers peuvent alors changer en apparence, leurs *fonctions* demeurent identiques et principalement orientées vers la *supervision* et le *contrôle*. Dans les cas des entreprises conventionnelles, Hales a de plus montré la « myopie »[32] des travaux classiques liant *activité managériale* et *efficacité*, notamment en ce qui concerne l'impact du management sur les personnes gérées. Or, d'après Chiapello (1998), dans le cas des organisations artistiques cet impact est particulièrement sensible et ne peut être ignoré. D'ailleurs, cette auteur a ensuite dénoncé avec Boltanski l'instrumentalisation de la « critique artiste du management » pour produire le discours entrepreneurial contemporain, qui vise à mieux assujettir les employés. Ce discours révèlerait selon ces auteurs un « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello 1999).

En résumé, dans la mesure où nous tentons de décrire à la fois un nouveau type d'organisation – les EPA – et de nouvelles pratiques managériales – encore à définir – les représentations classiques de l'activité des managers paraissent insuffisantes pour notre travail. Toutefois,

---

[31] Kotter (1990) affirme ainsi qu'il est particulièrement nécessaire de distinguer le *leadership* du *management* dans les contextes émergents et complexes : « *Leadership is different from management […]. [They] are two distinctive and complementary systems of action. […] Both are necessary for success in an increasingly complex and volatile business environment* » (Kotter 1990, p.103) Il précise en outre : « *Management is about coping with complexity […]. Leadership, by contrast, is about coping with changement* » (Kotter 1990, p.104). Ainsi le manager entrepreneur est selon Kotter (1990) un « leader efficace ».

[32] Hales (2001) : « […] *a lot of research on managerial work and effectiveness is not only inconclusive but myopic in that it disregards the effect of managerial behaviour on the experience of those being managed* » (p.57)

nous allons voir que ce « détour généalogique » n'a pas été inutile en ce qu'il permet, d'une part, de mieux cerner les difficultés posées par l'introduction d'une fonction managériale dans les entreprises artistiques ; et d'autre part, de positionner la réponse dominante du « arts management ».

5. L'activité managériale dans les contextes artistiques : quelle figure managériale ?

La généalogie précédente a permis de décrire une « polarité » entre deux figures managériales classiques : l'*administrateur* et l'*entrepreneur*[33]. Au-delà des limites générales déjà évoquées, ces figures sont d'autant plus problématiques dans le cas particulier des entreprises artistiques :

- **L' « entrepreneur »** : dans le cas d'une entreprise artistique, l'artiste est le plus souvent le porteur principal du projet et il est presque toujours à l'origine de la création de valeur. Ces deux éléments impliquent que le manager ne peut être pleinement l'« entrepreneur » au sens classique. En outre, il faut souligner ici une autre limite de la figure contemporaine du manager-entrepreneur. Cette limite nous semble particulièrement sensible dans les cas des entreprises artistiques, en ce qu'elle renvoie à la question de la « structuration de l'émergence du nouveau ». Comme le notent Hart et Quinn (1993), les propositions du « new managerial work » peuvent en effet conduire à des situations d'action « paradoxales » pour les managers, qui devraient à la fois insuffler le changement tout en le maîtrisant, créer du nouveau tout en préservant l'ancien, renouveler les normes existantes, sans les briser complètement, etc. Malgré l'apport notable de Basso (2006)[34], cette question n'est qu'émergente et demeure encore largement ouverte, alors même qu'elle nous paraît centrale dans les entreprises artistiques.

[33] L'historienne H. Vérin (2003) fournit des éléments éclairants sur les origines plus profondes de cette polarité, notamment au sein de l'imaginaire français. Nous renvoyons le lecteur intéressé à ses travaux sur la notion d' « entreprise » (Vérin 2003).

[34] Selon Basso (2006) les spécificités du « manager entrepreneur » sont encore à construire. Selon cet auteur, « *le manager entrepreneur emprunte certaines qualités au leader* » (p. 80), et notamment sa capacité d'*innovation*. Mais à la différence du leader classique, les réponses qu'apporte le « manager entrepreneur » doivent toujours être *collectives*. On s'écarte donc de la vision classique d'un acteur individuel, omniscient et plénipotentiaire. Basso (2006) affirme que le « manager entrepreneur » se distingue également de l'entrepreneur classique, en ce qu'il agit dans une organisation préexistante, ainsi que du manager traditionnel, en ce que son activité ne se limite pas à l'administration de l'existant (p.82-83). D'après Basso (2006), le rôle du manager entrepreneur est donc de « *structurer l'émergence de la nouveauté* » dans un cadre d'action en partie prescrit et qu'il doit préserver.

- **L' « administrateur »** : la plupart des auteurs du « arts management » ont eu tendance à considérer que l'impulsion du changement, ainsi que l'innovation étaient deux éléments à attendre d'un « leadership artistique » et non pas « managérial » (Lapierre 2001). Ceci explique en grande partie que ces travaux se soient très majoritairement attachés à restaurer une figure « adaptée » de l'administrateur. De plus, d'après de nombreux auteurs, les contextes artistiques révèlent une incertitude et une complexité similaires à celles constatées dans les contextes industriels contemporains. Ces deux caractéristiques mettent selon eux à l'épreuve les fonctions managériales traditionnelles. Bendixen (2000), note à ce propos : « *the traditional understanding of management as a process of directing and optimizing conditions in order to reach a given objective, at least in the field of arts management […], is being transformed […]"* (Bendixen 2000, p. 4). Et d'affirmer : « *although the arts manager is not the artist, his position can be very strong* »; le manager ayant pour rôle de combler le « *language gap* » entre l'artiste et son public. La réponse dominante du arts management est donc avant tout une réponse « administrative adaptée » visant à organiser une fonction managérial de *soutien* au projet artistique.

La transposition des figures classiques du manager des contextes conventionnels aux contextes artistiques ne va donc pas de soi. Longtemps mise de côté, cette problématique renvoie à *une interrogation sur la nature de la fonction managériale*, une question devenue centrale dans les organisations artistiques depuis l'apparition de nouveaux enjeux de gestion ces dernières décennies. Ce nouveau contexte socio-économique a eu pour impact la multiplication du nombre d' « administrateurs » dans de nombreuses organisations artistiques (DiMaggio 1987) et celle-ci s'amplifie encore davantage de nos jours (Dewey 2004). Dans la section suivante, nous allons voir que cette évolution est en fait soutenue et favorisée par l'émergence d'une « réponse » académique dominante visant à former des « administrateurs culturels » : le « arts management ». Il sera alors question d'établir des principes d'organisation spécifiques à une fonction managériale « support » du projet artistique.

I.B. La réponse dominante : un agenda managérial « adapté »

Dans cette sous-section, nous présentons le champ de littérature dominant portant sur la gestion des entreprises artistiques et culturelles : le « arts management ». Nous commençons par rappeler les objectifs initiaux de ces travaux, puis nous décrivons leur évolution générale jusqu'à récemment. Nous restituons ensuite les *résultats principaux* de ce courant de recherche. Cette synthèse est non exhaustive et nous présentons uniquement les travaux qui nous ont paru éclairants pour comprendre la dynamique du champ. En utilisant les deux critères de *pertinence* et de *complétude*, introduits dans la section précédente, nous évaluons, à chaque fois, *les apports et limites* de ces approches classiques pour notre travail.

Compte tenu de la structure des recherches, nous avons privilégié une présentation par *discipline gestionnaire*: stratégie, marketing, contrôle et gestion des ressources humaines (GRH). Cette présentation exprime selon nous, assez bien, la re-discussion des fonctions administratives classiques, opérée par les auteurs. Par ailleurs, pour mieux positionner cette critique *interne*, nous introduisons, à chaque fois, les grands types de questions soulevées, dans la discipline concernée, pour les entreprises *traditionnelles*. Ces introductions ne prétendent bien-sûr pas, à l'exhaustivité des recherches contemporaines, mais elles ont pour objectif de *positionner de nouvelles problématiques dans le cas des entreprises artistiques*, ainsi que *les réponses apportées* par les auteurs du « arts management ».

1. Le « arts management » : un corpus destiné à l'administration culturelle

Chong (2002) rappelle que le « arts management » est né au États-unis durant les années soixante et qu'il a d'abord visé à imposer de nouveaux impératifs économiques aux organisations artistiques et culturelles : « *The 'logic of industrialization' assumes that the goals of arts organizations converge like those of business corporations, with deviations from the 'one best way' eliminated by a process of social Darwinism*.» (Chong, p.1) L'idée était ainsi de former les directeurs d'organisations artistiques aux méthodes classiques de management et de restaurer la figure de l' « administrateur ». Cette vision classique a ensuite été remise en question à partir des années quatre-vingt, notamment en raison de l'évolution générale du discours managérial, que nous avons précédemment rappelé (voir section I.A.) :

- **De la restauration de la figure de l' « administrateur » classique…** : De nombreux auteurs défendent une vision classique de l'activité managériale dans les univers artistiques et culturels (voir par exemple: Shore 1987; Kotler et Scheff 1997; Byrnes

2003; Scheff Berstein 2007). Cette perspective ne s'éloigne pas de l'approche fayolienne décrite précédemment et les fonctions managériales demeurent de prévoir, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler. Byrnes (2003) précise d'ailleurs : « *[we] will examine how the manager of the arts can use the processes of* planning, organizing, leading, *and* controlling *to facilitate the operation of an organization and fulfill its mission in these uncertain times.* These four functions of management *are the basis for the working relationship between the artist and the manager.* » (Byrnes 2003, p.6) D'autres travaux vont tenter de montrer que l'approche administrative classique est insuffisante dans le cas des entreprises artistiques et culturelles. Cette perspective s'inscrit dans le retournement du discours managérial que nous avons précédemment rappelé et mobilise principalement les notions de « complexité », d' « émergence », d' « incertitude » ou encore d' « immatérialité », supposées caractéristiques de nos économies contemporaines.

- **… à son « adaptation » aux contextes artistiques** : Si les méthodes et objets d'étude de ces travaux critiques ne sont certes pas homogènes, ils partagent tous le même objectif : renouveler les rapports classiques entre art et management et montrer qu'ils peuvent être pensés au-delà d'une opposition franche ou d'une prescription unilatérale. Colbert et Evrard (2000) déclarent ainsi : « *Arts management is frequently perceived as constituting a new terrain for the dissemination of managerial thought […]. This approach perceives the arts as a managerially underdeveloped area that would benefit from being fertilized (some would even say "normalized") by the importing of managerial knowledge and techniques. This perspective obviously questions the specificity of arts management and casts doubt on the academic legitimacy of research in this field [...]. Faced with this situation, arts management researchers […] can adopt a more offensive stance by studying the research in arts management in order to identify the contributions of arts management to general management, thereby demonstrating that the exchanges between these areas are not only one-way.* » (Evrard et Colbert 2000, p.7-8)

La perspective critique du « arts management » est donc relativement récente (Evrard et Colbert 2000; Agid et Tarondeau 2003; Filser 2005; Béjean 2007c), mais elle a déjà donné lieu à l'émergence de plusieurs revues académiques spécialisées dans la gestion des organisations artistiques et culturelles (pour une évaluation récente de ces revues voir : (Rentschler et Shilbury 2008)), ainsi qu'à une explosion des programmes de formation à l' « administration culturelle » (Dewey 2004). Tant ces revues, que ces nouvelles formations spécifiques sont organisées selon les disciplines classiques de l'administration d'entreprise : stratégie, marketing, contrôle (finance, comptabilité, contrôle de gestion…) et gestion des

ressources humaines (GRH). En reprenant cette structuration, nous allons maintenant détailler plus précisément leurs apports.

2. Apports et limites des travaux en *stratégie d'entreprise*

Dans une entreprise traditionnelle, la stratégie est dictée par des objectifs commerciaux classiques, reconnus pour être avant tout tournés vers la conquête de nouveaux marchés. Il s'agit alors de gérer cette « croissance » en *maximisant* et/ou *optimisant* ses parts de marché.

Les objectifs de « croissance » sont en fait problématiques dans le cas d'entreprises artistiques. D'une part, les objectifs d'un artiste ne sont pas nécessairement orientés vers une « maximisation » de son public. Ainsi, il arrive souvent qu'un artiste se fixe comme objectif premier de réaliser une « œuvre » et qu'ensuite seulement se pose pour lui la question de la reconnaissance institutionnelle de cette œuvre[35]. D'autre part, parce que les artistes cherchent avant tout à renouveler la tradition dans laquelle ils s'inscrivent, le public auquel ils s'adressent n'existe pas nécessairement[36]. Toute tentative artistique est donc incertaine et ne sera pas nécessairement reconnue comme telle, du moins, au cours de la vie de l'artiste[37]. Ces deux éléments sont de ce fait problématiques lorsque le projet artistique se couple avec un projet commercial, pour lequel on attend généralement une rentabilité à plus court terme.

2.a. L'apport de la réflexion stratégique

Les auteurs en stratégie reconnaissent la tension entre objectifs artistiques et commerciaux (Busson et Hadida 1993; Lampel, Lant et Shamsie 2000). Ils ont alors d'abord tenté de minimiser les *risques* commerciaux, inhérents aux activités artistiques et culturelles. Mais, cette perspective, assez classique, a ensuite été abandonnée au profit d'une réflexion plus approfondie sur la *nature* des produits artistiques et sur leur impact en ce qui concerne la *formulation* de la stratégie :

- **Minimiser les risques est-il suffisant ?** selon Björkegren (1993) l' « unicité » des produits artistiques est la cause principale de l'incertitude de marché élevée au sein des univers culturels (Björkegren 1993). Il précise : « *An important characteristic of art production from a commercial point of view is […] the great unpredictability of the*

[35] Cela ne signifie pas que l'artiste se désintéresse nécessairement de cette reconnaissance institutionnelle, mais il sait qu'il ne peut en faire son objectif premier, au risque sinon de ne produire que des œuvres conformistes et vite oubliées.

[36] Cela ne signifie pas que le classicisme soit « mort ». Simplement, dans ce dernier cas, le renouvellement préserve les canons de beauté précédents et vise plutôt à les « magnifier », qu'à les « briser ».

[37] Certains artistes, décrits comme « visionnaire » ou « en avance sur leur temps », n'ont ainsi été reconnus qu'à titre posthume.

market response to individual art products » (Björkegren 1993, p.1). Dans une optique classique de minimisation des risques l'auteur suggère alors de distinguer deux types de stratégie, l'une à court terme et l'autre à plus long terme : « *A commercial business strategy implies art on the market's terms. […]. A cultural business strategy implies art on the artist's terms, and takes a longer view.* » (Björkegren 1993, p.9). Mais Bilton (1999) souligne que l'approche de Björkegren (1993; 1996) repose sur une vision classique de la stratégie industrielle et qu'elle réduit les produits culturels à des produits classiques. Or, ces produits ne sont pas des biens classiques, mais des biens « symboliques » définis comme : « *commercial products which communicate symbolic meanings to consumers.* » (Bilton 1999, p.4). Il affirme alors : « *What [Björkegren's two business] strategies have in common is an attempt to make unpredictable symbolic goods follow the same patterns of investment and performance as material commodities.* » (Bilton 1999, p.9). Selon cet auteur, l'imprévisibilité des produits artistiques est donc intrinsèquement liée à leur nature « symbolique » et elle dépend presque autant de celui qui *reçoit* (ou consomme) que de celui qui *produit* l'œuvre. Or, on ne peut pas *prévoir* comment une œuvre sera *reçue* par un public (ou un consommateur).

- **Une incompréhension des caractéristiques des produits « artistiques » :** en management, beaucoup d'auteurs insistent sur la spécificités des produits artistiques et culturels (voir par ex : (Colbert, Nantel, Bilodeau et al. 1993; Assassi 2003)). Selon Hirsch (1972), ces difficultés viennent du fait que les produits culturels échappent aux définitions traditionnelles du « bien », héritées de l'économie classique et néo-classique notamment en raison de leur immatérialité : « [cultural products are]'*non-material' goods directed at a public of consumers, whom they generally serve an aesthetic or expressive, rather than a clearly utilitarian function* » (Hirsch 1972, p.641). Barrère et Santagata (1999) estiment quant à eux que la *signification* des produits artistiques est à l'origine de leur spécificité. Selon ces auteurs, le caractère « symbolique » de ces produits mérite ainsi une conceptualisation plus poussée. A partir du concept de « biens sémiotiques » développée par Panofsky, ils proposent la notion d'« *artistic semiotic goods* » (Barrère et Santagata 1999). Cette notion théorique vise à tenir compte de *l'intention du créateur*, ainsi que de sa reconnaissance en tant que *signe esthétique* dans un contexte culturel donné. On aboutit alors à ce que Lash et Urry (1994) appellent une « sémiotisation de la consommation », où les individus consomment du « sens » et non pas que des « produits »[38]. Ce phénomène constituerait d'ailleurs un phénomène

[38] Cet élément explique par exemple la difficulté à décrire les courbes de *demande* dans le cas des biens culturels. Ainsi, Marshall (cité dans (Benhamou 2004)) a été l'un des premiers économistes à s'étonner sur la non décroissance de la demande de consommateurs de musique. Alors que les courbes classiques prévoient une diminution de la réponse à une offre musicale, certains amateurs, dont les capacités d'écoute progressent, répondent au contraire de manière accrue à cette offre. Pour un même produit il n y a pas d' « érosion » de la

économique général et caractéristique de nos économies contemporaines dans leur ensemble (Lash et Urry 1994). Toutes ces approches suggèrent que dans le cas des entreprises artistiques, les raisonnements de la stratégie classique ne sont applicables.

- **La *formulation* de la stratégie dans les « small creative firms »** : D'après Bilton (2006), le modèle classique de la stratégie n'est pas adapté à des contextes émergents et complexes comme les « industries créatives ». Il dénonce alors le mythe d'un modèle stratégique fondé sur un entrepreneur visionnaire et correspondant à une représentation portérienne de la stratégie (Porter 1985), conçue comme une « orientation » programmée à l'avance[39]. Il souligne en outre que la littérature stratégique classique néglige les stratégies d'indépendants et de « pseudo indépendants » que mène une myriade de petites entreprises, pourtant à la base de la créativité du secteur (Bilton 1999, 1999). Autrement dit, les auteurs classiques de la stratégie n'observent pas les « bonnes » formes d'organisations, c'est-à-dire où se situent les véritables enjeux de création, et il n'est pas étonnant qu'ils décrivent des logiques stratégiques plus classiques, puisqu'ils observent des formes d'entreprises très traditionnelles, comme les « majors » par exemple. D'autres travaux confirment que le « secteur culturel » se caractérise par la présence d'une multitude d'organisations de petite taille, souvent structurées sur la base de projets (Busson et Hadida 1993) et pouvant former des « organisations latentes » originales et innovantes (Starkey, Barnatt et Tempest 2000). Pour ces « small creative firms », Bilton (2006) propose alors de considérer un modèle stratégique « incrémental », fondé sur un processus *collectif et partagé* et correspondant à une vision de la stratégie en tant qu'« animation » de processus complexes et chaotiques. Selon cette approche, la stratégie est davantage « formulée » (Mintzberg et Waters 1985), plutôt que « décrétée », et le changement recherché est évolutif et non plus forcément révolutionnaire. Le manager devient alors un « orchestrateur » de la décision stratégique (Bilton 2006, chap.5).

En conclusion, s'il est vrai que l'incertitude de marché pose des problèmes de stratégie importants dans les univers artistiques, de nombreux travaux indiquent qu'il serait vain de chercher à « minimiser les risques », comme dans le cas de produits classiques. Ces raisonnements réducteurs reposent, d'une part sur une incompréhension de la spécificité des produits artistiques, et d'autre part, sur l'observation de firmes très structurées, où les enjeux de création ont déjà été réglés en amont. D'après certains auteurs, la « créativité » du secteur

---

demande. En management, le marketing a étudié ces « cycles de vie » spécifiques des produits artistiques (Colbert, Nantel, Bilodeau et al. 1993).

[39] Dans une autre perspective, Fitzgibbon (2001) souligne également les limites d'un management des risques classique. A partir des travaux de Van de Ven (1986) sur l'innovation, elle montre que l'incertitude n'est justement pas un frein au développement des entreprises artistiques, mais qu'elle peut au contraire être un levier d'action stratégique pour innover (Fitzgibbon 2001).

culturel repose ainsi sur l'activité de petites entreprises indépendantes : les « small creative firms ». Ce type d'entreprises ne partage pas les mêmes objectifs de croissance que la plupart des entreprises traditionnelles. Elles sont ainsi souvent organisées sur la base de *projets* et les objectifs de *création* y sont primordiaux.

2.b. Les limites de l'approche stratégique dominante : valeur et fonctionnement symbolique en art

Comme nous l'avons vu, les approches classiques ont tendance à assimiler les entreprises artistiques à des « *small creative firms* ». En ce sens, la trajectoire de croissance des EPA serait ramenée à celle de petites entreprises, dont la *valeur* se mesurerait avant tout à la « créativité » de leurs prestations. Mais sans être contradictoire avec cette approche, peut-on réduire les EPA, à des entreprises « créatives » ? Une œuvre d'art a-t-elle de la « valeur » *parce qu'*elle est « créative » ? Autrement dit, la créativité est-elle une notion *pertinente* et *complète*[40]pour caractériser la logique artistique et son impact sur le management ?

Malgré des apports potentiels que nous ne nions pas, les approches mobilisant les *théories de la créativité*, nous paraissent limitées, dans le cadre de notre travail, pour deux raisons principales :

- **La créativité n'est pas un attribut spécifique de l'activité artistique** : Premièrement, « la créativité », même s'il est souvent commun de l'admettre, n'est pas un attribut spécifique des *artistes* ou des *organisations artistiques*, et la retenir comme telle peut conduire à des idéalisations abusives de ces *acteurs* ou de ces *organisations*. Les ingénieurs, les scientifiques, les « bricoleurs » sont eux aussi « créatifs » à de nombreux égards ; et les bureau d'études, les départements de R&D ou les ateliers de fabrication peuvent à ce titre être considérés comme des formes organisationnelles « créatives ». Comme l'on fait remarquer d'autres auteurs (voir par ex : (Roodhouse 2007)) la notion d' « industries créatives » perd alors de sa pertinence pour l'action.

- **Il n'y a pas de lien évident entre la créativité individuelle et l'organisation** : Secondement, il n'y a pas de lien évident entre la créativité *individuelle* et la créativité *collective*. En supposant même que le sens du mot « créativité » reste stable dans les deux expressions précédentes, le passage de critères psychologiques, individuels, à des critères collectifs, nécessairement sociaux, est hautement problématique. Par exemple, l'approche de Bilton (2006) est certes intéressante, car l'auteur ne tente pas d'idéaliser l'artiste, mais cherche à sortir du mythe du

[40] Cf. : nos deux critères de départ.

> « génie créateur » en caractérisant des « processus créatifs » (ex : combinaisons de « divergent/convergent thinking ») plutôt que des traits de personnalité. En revanche sa contribution est beaucoup plus évasive en ce qui concerne le passage de ces processus individuels à des processus collectifs. L'auteur s'en remet en effet à « la confiance » et « au respect mutuel », certes sûrement nécessaires, mais qui rappellent à certains égards les faiblesses et l'incomplétude des travaux du « new managerial work » (voir section précédente).

Nous estimons donc que la notion de « small creative firms », bien que *pertinente* pour désigner de nouveaux enjeux de stratégie, ainsi que de nouvelles trajectoires de croissance, n'est pas *suffisante* pour caractériser les EPA. Notre argument principal repose sur le fait que la notion de « créativité », bien qu'étant sûrement une *composante* de l'activité artistique, ne parvient pas à en donner une description suffisamment *spécifique* et/ou *collective*, pour être mobilisable par les managers.

En outre, la notion de « créativité » est problématique pour caractériser la *nature de la croissance* des entreprises artistiques. En effet, de même qu'il n'y a pas de lien évident entre la créativité individuelle et collective, il n'y a pas, selon nous, de rapport « naturel » entre une prestation supposée « créative » et sa valorisation sur un marché. En fait, on peut même observer que la notion de « créativité » est en elle-même porteuse d'une valeur extrinsèque à l'activité considérée. En caricaturant, on peut ainsi dire que dans les approches classiques, une prestation a de la « valeur » *parce qu'*elle est « créative ». Or, le problème de cette proposition est de reposer sur un jugement de valeur *ex post*, qui ne caractérise pas la *formation de la valeur* de la prestation considérée à partir d'une *activité d'évaluation*. Autrement dit, si la notion de créativité permet d'interroger *en amont* certains déterminants de la croissance d'une entreprise artistique, elle n'intervient que très *en aval* en ce qui concerne la valorisation des prestations.

Par ailleurs, les tentatives de définition de la « valeur » spécifique des « biens artistiques » sont également limitées pour notre étude. Ainsi, la notion dominante d'« *artistic semiotic goods* » (Barrère et Santagata 1999), nous paraît certes très *pertinente* en économie, pour caractériser de nouveaux types de biens *échangés*. Mais, d'un point de vue managérial, elle nous semble toutefois *insuffisante*, en ce qu'elle masque les *processus*, qui conditionnent de tels *fonctionnements symboliques*. Autrement dit, cette notion ne permet pas de rendre visibles les *opérateurs sémiotiques*, qui permettent à des « prestations artistiques » de *fonctionner symboliquement* en tant que telles. Or, nous verrons que ce sont précisément ces processus symboliques, qui doivent être *gérés* en priorité dans les EPA.

En résumé, l'analyse précédente fait émerger les limites des approches stratégiques classiques pour notre travail et nous permet de préciser davantage notre objet de recherche. Ainsi, même si la notion de « small creative firms » permet de caractériser des trajectoires de croissance originales, elle n'en explicite pas assez les déterminants et ne les lie pas *spécifiquement* à l'*activité artistique*. Or, nous n'étudions pas des entreprises « créatives » en général, mais des entreprises cherchant *spécifiquement,* à coupler un *projet artistique* avec un *projet commercial*. C'est avant tout en ce sens, que nous parlons *d'entreprises à prestations artistiques*. En outre, les tentatives pour caractériser plus précisément les « biens artistiques » (produits ou services), ont tendance à substantiver la valeur de ces biens, ou à masquer les *opérateurs qui conditionnent les fonctionnements symboliques* de ces biens. D'un point de vue managérial, ces perspectives sont donc limitées pour les EPA et il nous paraît indispensable d'avancer davantage dans la compréhension des fonctionnements symboliques artistiques pour pouvoir les gérer.

Le *marketing* s'est également beaucoup interroger sur la spécificité des *prestations artistiques* et des travaux ont tenté d'en apprécier l'impact en termes de management. Nous allons maintenant évaluer leurs contributions pour notre recherche.

3. Apports et limites des travaux en *marketing des arts*

Dans les univers classiques, le marketing s'est développé comme un corpus de connaissance visant à une meilleure compréhension de la *demande* d'un marché, afin de proposer une *offre* adaptée, en structurant au mieux la *relation* aux clients visés. Autrement dit, le marketing classique décompose un *marché existant*, mais peu « lisible » pour les managers, en autant de segments homogènes de comportements d'achat – la *segmentation* –, au sein desquels vont être sélectionnées les cibles – le *ciblage* – que l'organisation doit chercher en priorité à atteindre – le *positionnement* – en développant des *stratégies marketing*, dont l'efficacité repose sur un ajustement judicieux du « *mix marketing* » - produit, prix, distribution, promotion.

Dans les contextes artistiques, le processus marketing précédent est problématique. Si l'on prend l'exemple de l'industrie de la musique, deux situations archétypiques peuvent ainsi s'opposer. D'un côté, si un artiste produit une œuvre au sein d'un « style musical » reconnu, le rock par exemple, et que les « variations » qu'il propose ne remettent pas en question les standards de ce « style », alors un marketing classique paraît pouvoir s'appliquer. En fait, il existe alors une correspondance entre le « style » et au moins un « segment » de consommateurs, dont on connaît les comportements d'achat, les lieux de fréquentation, les magazines achetés, les codes vestimentaires, les conventions… Autrement dit, le « style »

produit par l'artiste *fait sens* dans le langage marketing classique. Tout autre est alors la situation d'un artiste cherchant à explorer de nouvelles pistes et à réinterroger les « styles » d'une époque. En effet, dans ce cas, l'artiste ne remet pas uniquement en question les modes de conception ou les standards musicaux considérés, mais également de nombreuses autres conventions et dispositifs de jugement associés. Ainsi, par exemple, n'existe-t-il peut-être aucun magazine dont la ligne éditoriale pourrait correspondre immédiatement à ce nouveau style de musique. De même, ce nouveau style musical n'a peut-être pas encore été intégré à la sphère sociale et n'a peut-être pas encore généré de « tribu »[41] partageant les mêmes valeurs et comportements d'achats. A quel segment alors rattacher ce *potentiel* public ? Comment se *positionner* en l'absence de connaissance sur les comportements d'achats de cette cible ? Un « style » sans *comportement d'achat* associé, c'est-à-dire sans *vente* observable et analysable sur un « marché », ne fait en fait aucun sens dans le langage marketing classique.

Ayant saisi ce type de difficultés, de nombreux auteurs ont tenté d'apporter une réponse adaptée aux contextes artistiques. Ces approches critiques tentent d'inverser le processus marketing classique et de partir de l'*œuvre* de l'artiste, plutôt que d'un « marché », dont l'existence est précisément remise en question. Nous allons évaluer leur contribution pour notre travail.

3.a. Qu'est-ce que le « marketing des arts » ?

Le *marketing* a historiquement été la discipline la plus active dans le champ du « arts management ». Deux raisons principales ont poussé les auteurs à s'intéresser relativement tôt aux organisations artistiques.

D'une part, d'après Colbert (1993) les premiers travaux académiques à s'intéresser au « marketing des arts » remontent à ceux de Kotler (1967, 1969) (cité dans: Colbert, Nantel, Bilodeau *et al.* 1993). Ce dernier, faisait alors un constat assez simple : dans la mesure où les organisations artistiques sont confrontées à une *concurrence* grandissante, qu'elles ont des *clients* et des *produits* à vendre, elles sont un objet d'étude pour le marketing (Kotler 1967; Kotler et Levy 1969). Kotler et Scheff (1996, 1997) ont ensuite chercher à montrer en quoi le marketing traditionnel pouvait aider ces organisations à évoluer dans un contexte commercial inédit (Kotler et Scheff 1996a) et à nouer des « collaborations stratégiques » pour prospérer (Kotler et Scheff 1996b, 1997).

D'autre part, le marketing des arts trouve ses origines dans des travaux sur les spécificités de la *consommation* et de la *production* en art. D'un côté, Holbrook et Hirschman (1982) ont

[41] Terme souvent employé pour caractériser certains segments de marchés, notamment chez les jeunes consommateurs de musique, et dont la dynamique de groupe fait penser à celle d'une « tribu ».

développé la notion d' « expérience » de consommation pour prendre en compte le phénomène de « sémiotisation de la consommation », que nous avons mentionné précédemment. D'un autre côté, dans un article influent, Hirschman (1983) a souligné les limites des concepts marketing classiques pour tenir compte des spécificités de la production artistique : « *It is proposed that the marketing concept – as a normative framework – is not applicable to two broad classes of producers because of the personal values and social norms that characterize the production process. These two types of producers are artists and ideologists* » (Hirschman 1983, p.46). Elle conclut alors : « *We should not attempt to reconstruct them to suit marketing assumptions; rather, marketing concepts and technologies should be modified to fit their essence* » (Hirschman 1983, p.54). D'après cet auteur, il est donc nécessaire de reconstruire de nouveaux concepts pour le marketing à partir de la logique de l'artiste.

A partir de ces travaux fondateurs, de nombreux *travaux critiques* ont cherché à montrer que dans les contextes artistiques le marketing ne peut se réduire à l'importation des concepts traditionnels, limités pour englober le champ de l'art et de l'esthétique (ex: Butler 2000; Lee 2005) et pour intégrer des logiques marchandes singulières, où le « profit » n'est pas nécessairement recherché pour lui-même (Sargeant 1999).

3.b. L'apport du marketing des arts : un soutien à l'activité artistique

Reprenant les travaux précurseurs de Mokwa, Melillo et Diggle dans les années quatre-vingt, Colbert, Nantel, Bilodeau et Poole (1993) montrent que l'offre artistique, en innovant, met en jeu des produits « prototypiques », qui n'ont pas nécessairement de public existant et dont il est impossible de prévoir le succès à l'avance. Pour préserver cette logique d'innovation, le marketing doit donc être orienté sur l'œuvre et l'artiste, et ne se tourner qu'ensuite vers la recherche d'un « marché potentiel ». Butler (2000) précise d'ailleurs que le « marketing des arts » est un marketing « orienté produit » (Butler 2000, p. 359) et, à notre question de départ concernant les « styles » conventionnels ou en rupture, Chong (2000) précise : *« a distinctive style must be protected and nurtured. Artistic integrity means that an arts organization needs to go beyond the consumer-led stance associated with conventional managerial orientation. In many, respects giving the public what it wants can be interpreted as an abdication of responsibility* » (Chong 2000, p.238).

L'entreprise, et la fonction marketing en particulier, sont donc conçues comme des cadres ayant pour rôle de soutenir et d'encourager les artistes. Ce soutien porte à la fois sur la *conception* et le *jugement* des œuvres :

➲ **Soutenir la *conception* artistique en gérant les ressources financières :** d'après les auteurs, au niveau de la production, le rôle d'un administrateur culturel n'est pas de remplacer l'artiste, seul à pouvoir créer des « œuvres », mais de lui trouver les *ressources* suffisantes pour les réaliser ou les présenter. Ces ressources sont avant tout d'ordre *financier,* car, selon les auteurs, les « arts » sont intrinsèquement déficitaires[42]. Il n'est donc pas question d'interférer dans la production artistique, supposée existante et autonome, mais d'en *maîtriser* les dépenses et d'en *diversifier* les revenus. En marketing, deux questions principales de recherche sont alors abordées : comment augmenter les ventes ? Comment diversifier les revenus ? La première question renvoie au thème du « développement du public » (« *audience development* ») (voir par ex.: Kawashima 2000). Il s'agit alors principalement d'études sur les déterminants de la fréquentation des lieux, et, en particulier, de l'impact de la politique de prix (Colbert, Beauregard et Vallée 1998) ou de l' « identité perçue » des organisations (Gombault 2003; Ouellet, Savard et Colbert 2008), ou encore de l'attente du public (Pulh, Marteaux et Mencarelli 2008). Chong (2000) déclare alors : « *For too long, audience development has been constrained within the preserve of corporate marketing discourses. Barriers to first-time visitors include ticket prices and perceived images of exclusivity […]*» (Chong 2000, p.239) La seconde question renvoie au thème de la « levée de fonds » (« *funds raising* ») (Rentschler 2001)[43]. Il s'agit alors principalement d'études sur la diversification des ressources financières d'une organisation artistique, par exemple en ayant recours au mécénat culturel, au « patronage », ou au « sponsoring »,… Chong (2000) déclare à ce propos : « *Revenue enhancement […] often means diversifying the revenue structure […]* » (Chong 2000, p.239).

➲ **Soutenir le *jugement* des œuvres en gérant la visibilité de l'artiste** : la question du jugement et de la valorisation des œuvres concerne en premier lieu la *réception* de l'œuvre par le public. Ainsi, Pick et Anderton (1995) estiment qu'une œuvre d'art ne peut exister réellement que si elle est reconnue et acceptée par un public : « *a work of art is not truly born until it has been received by the public. Thus the art administrator's work takes place essentially in the public realm, and involves a delicate perception of whether this art may be understood and give benefit to, or*

[42] Cette problématique se pose de manière accrue dans les « arts vivants », pour lesquels les « gains de productivité » sont supposés nuls selon les auteurs (Baumol et Bowen 1966; Kotler et Scheff 1996a). Ainsi, la représentation d'une pièce de Molière prendra toujours autant temps et les acteurs ne peuvent devenir plus « productifs » en répétant.

[43] Dans le cas de la gestion de musées, Rentschler (2001) identifie deux profils managériaux, parmi quatre au total, qui intègrent cette donnée à leur stratégie de développement. Le « fundraising » est ainsi conçu, soit comme une conséquence de la créativité - profil du « creative manager » -, soit comme une cause de la créativité - profil du « managerialist ». Dans les deux cas, il est un élément stratégique déterminant qui peut permettre la professionnalisation et la survie de la production artistique (Rentschler 2001).

even be tolerated by, that audience » (Pick et Anderton 1995, p.17)[44] D'autre part, une autre spécificité des contextes artistiques est l'existence d'une multitude d'acteurs influents sur le marché de l'art. Ces acteurs forment des « mondes de l'arts » complexes et multi-agents. Outre les artistes et le public, il s'agit par exemple des critiques d'art, des grands acheteurs, des institutions, des États, etc. Ces acteurs ont un fort impact sur la formation de la valeur des œuvres, qui dépend fortement de la « réputation » des artistes, ainsi que de leur visibilité institutionnelle (Butler 2000). En marketing, deux questions principales de recherche sont donc posées : comment maximiser la *réputation* de l'artiste (ou de l'organisation artistique) ? Comment améliorer la *visibilité* de l'artiste (ou de l'organisation artistique) auprès de son public ? La première question renvoie au thème des « collaborations stratégiques » (Kotler et Scheff 1996b). Il s'agit alors de multiplier les collaborations avec d'autres organisations et d'utiliser une communication multi-segment, afin de mobiliser au mieux le soutien de l'ensemble d'un « monde de l'art » (Colbert, Nantel, Bilodeau et al. 1993; Hill, O'Sullivan et O'Sullivan 2003). La seconde question renvoie au rôle des connaissances du public (Renz et Boerner 2008; Aurier et Passebois 2004) et à son « éducation ». Mais le plus souvent, cette tâche difficile, incombe selon les auteurs davantage aux États qu'aux administrateurs culturels : « *The political mantra of 'education, education, education' has been adopted by virtually all arts organizations, even though it is widely recognized that governments need to lead the way in providing and that the task of growing audiences remains arduous and requires a long-term perspective.* » (Chong 2000, p.239)

En conclusion, les travaux en marketing critiques reposent sur trois éléments principaux. En premier lieu, selon ces auteurs, les tentatives de *définition* de l'art dépendent avant tout de *conventions sociales* et de *jugements*[45]. Ils prônent ainsi un « marketing de l'offre », orienté sur l'œuvre artistique et ne faisant pas d'hypothèses restrictives sur ce que le terme « art » peut signifier à une époque donnée et/ou pour un pays donné. Le soutien à l' « activité artistique », ainsi définie, passe alors par deux autres éléments complémentaires : d'une part, le soutien à la *conception* des œuvres, en développant et diversifiant les ressources financières de l'artiste, et, d'autre part, le soutien au *jugement* des œuvres, en les rendant visibles et accessibles à un public le plus large possible.

[44] Il découle de ce constat que le rôle du manager est de corriger les erreurs de « jugement » du public : « *the art administrator has a duty, so far as possible, to redress wrong judgment, and to counter the imbalances which may have led us unfairly to denigrate a particular form of art* (…] » (Pick et Anderton 1995, p. 25)
[45] Nous aurons l'occasion de revenir sur ce terme dans la suite.

3.c. Les limites du marketing des arts : la notion de « référentiel artistique »

Comme nous venons de le voir, le « arts marketing » s'intéresse aux modalités de soutien de la *conception* et du *jugement* des œuvres. Afin de poursuivre notre analyse, il nous paraît dès à présent important, de formaliser davantage ces deux dimensions. Nous suggérons ainsi d'opérer une distinction générale entre ce que nous nous proposons d'appeler les *espaces de conception* et *de jugement* (EC/EJ)[46] des œuvres artistiques (voir index des notions dans l'introduction générale) :

- **Espace de conception** : cette expression désigne un espace d'*objets* et *d'opérations de conception*. Le terme « conception » renvoie aux raisonnements, connaissances et méthodes utilisés par les artistes pour créer[47]. Ce terme recouvre également les dispositifs organisationnels encadrant la pratique des artistes et au sein desquels se construit leur activité (les ateliers, les studios, les salles de répétition…)

- **Espace de jugement** : cette expression désigne un espace de *valeurs* et *d'opérations d'évaluation*. Le terme « jugement » se réfère donc à l'attribution d'une « valeur », sociale ou autre, à une « œuvre d'art ». Il renvoie également aux dispositifs d'organisation de la réception des œuvres et qui permettent leur valorisation (ex : les critiques, les musées…)

Par commodité[48], nous proposons alors d'appeler « référentiel de l'artiste » (échelle plus locale) ou « référentiel artistique » (échelle plus globale), la réunion de ces deux types d'espaces EC/EJ. L'introduction de cette notion va nous permettre de mieux resituer les apports et limites des recherches en marketing des arts.

En effet, si notre revue de la littérature montre que le marketing des arts propose un modèle efficace d'administration des référentiels artistiques, la question est alors de savoir si ces référentiels sont toujours donnés ? Car, n'est-ce pas le propre d'un artiste de renouveler ses méthodes de création et de production ? Ne voit-on pas alors l'apparition de nouveaux critères esthétiques ou de nouveaux dispositifs de jugement ? En fait, malgré leurs apports notables, les approches classiques ne s'intéressent pas à ce type de questions et paraissent en ce sens limitées pour notre travail, pour au moins deux raisons principales :

[46] La distinction formelle que nous opérons entre ces deux « espaces » ne recouvre pas de distinction ontologique et nous verrons d'ailleurs dans la suite notre travail que ces deux espaces sont interdépendants.
[47] Les termes « raisonnement », « connaissance » et « méthode » n'ont pas de sens normatif *a priori*. La « folie », la « joie » et le « hasard » peuvent ainsi appartenir respectivement aux trois précédentes catégories.
[48] Cette notion n'a donc pas, en tant que telle, d'ambition théorique, mais vise surtout à simplifier l'écriture de notre propos.

- **L'activité artistique fonctionne comme une « boite noire »** : l'action du « arts marketing » intervient très en aval de la conception artistique et les auteurs s'interrogent donc avant tout à la *mise en marché* des œuvres. Il en résulte, que l'activité artistique est supposée autonome, donnée à l'avance et donc peu problématisée en tant que telle. Comme le souligne Butler (2000), l'activité artistique est mal connue dans le domaine du marketing : « *What is required is a more advanced model or representation of the arts that would enlighten marketers already au fait with marketing theory and practice, but with limited knowledge of that business or context* » (Butler 2000, p.344). L'activité de l'artiste est de ce fait réduite à une sorte de « boite noire », sur laquelle l'action du manager se limite avant tout à en accroître la visibilité et à fournir des *ressources financières.* Or, Sans minimiser cette dimension, nous verrons dans nos cas empiriques, que le type de ressources pouvant « soutenir » l'activité artistique, ne se limite pas aux ressources financières et qu'il faut, au contraire, *construire* de nouvelles ressources adaptées à la logique de la conception artistique.

- **Les espaces de conception et de jugement sont supposés donnés à l'avance** : l'activité artistique ne semble pas sans impact, sur ce que nous avons appelé les « référentiels artistiques ». Par exemple, l'histoire du théâtre montre maints exemples, où les espaces EC/EJ ont dû être repensées pour soutenir de nouvelles logiques artistiques (Guillet de Monthoux 2004). Or, dans les approches classiques, ces référentiels artistiques sont supposés donnés à l'avance. Autrement dit, tant l'*espace de conception* (profession artistique, outils, méthodes, langages…), que l'*espace de jugement* des œuvres (publics, critiques, magazines, dispositif de soutien,…) existent et sont mobilisables pour rendre visible l'artiste, auprès d'un public le plus large possible. Certes, dans le second cas, les auteurs soulignent que ces espaces sont moins évidentes et qu'il est parfois nécessaire de les « construire », mais ils n'étudient alors, ni les *conditions de possibilité* de cette construction, ni les *modalités opératoires* de création de nouveaux dispositifs de jugement. Or, nos cas empiriques semblent suggérer, que pour des référentiels artistiques émergents, l'action managériale ne consiste pas uniquement en une *mobilisation* « efficace » des espaces EC/EJ existants, mais également en une *régénération* de ces espaces. Par exemple, dans le cas de l'art des jardins (voir Partie 2), nous montrerons que l'espace de conception classique des « œuvres », repose principalement sur des méthodes de conception issues de la tradition architecturale. Or, nous verrons que celles-ci seront en partie inadaptées à la logique *locale* de l'artiste étudiée et qu'il sera alors nécessaire de restaurer de *nouvelles méthodes de conception* de « jardins artistiques ».

En conclusion, ces deux éléments permettent de restituer à la fois la *contribution* du marketing des arts et ses *limites*. Sa contribution réside dans la proposition d'un modèle d'*administration efficace* du référentiel de l'artiste. Mais sa limite se situe dans la non prise en compte des couplages art/commerce, où l'activité artistique impose de transformer le référentiel artistique existant. Or, nous avons mentionné que nos éléments empiriques suggèrent à l'inverse, que *la construction du référentiel de l'artiste* est un enjeu crucial du management des EPA. Comment alors piloter une telle transformation ? Quel peut être le rôle du management dans ce type de processus ? Quel type d'action collective permet-il de constituer et/ou de régénérer les référentiels artistiques ? De telles questions demeurent pour le moment sans réponse satisfaisante.

4. Apports et limites des travaux sur les *fonctions de contrôle*

Dans les contextes d'affaires traditionnels, le rôle des fonctions de contrôle peut être décrit comme l'*évaluation* et le *suivi* de la valeur *créée par* et/ou *appartenant à* une entreprise donnée. *Grosso modo*, l'augmentation de la création de valeur, à consommation égale de ressources, traduit alors un type général de *performance*. En fait, de nombreuses *définitions* de cette « valeur » co-existent et il en découle une multitude de « performances » possibles. On fait ainsi référence à une valeur « patrimoniale », lorsqu'on souhaite insister sur les biens possédés à un moment donné par une entreprise, de valeur d' « exploitation », lorsqu'on s'intéresse davantage à la création de richesses liée à l'activité de l'entreprise, ou encore de valeur de « marché », si l'on envisage plutôt le niveau de confiance d'une entreprise sur un marché boursier donné, par exemple. On associe ensuite à ces valeurs des types différents de performance : rentabilité économique, rentabilité d'exploitation, rentabilité boursière… En fait, il est admis que l'ensemble de ces *définitions* dépend étroitement des *méthodes* et des *critères* retenus pour évaluer (et constituer) cette valeur.

Dans le cas des entreprises artistiques, la nature des activités semble précisément poser des problèmes dans le choix des *méthodes* et des *critères* d'évaluation, si bien que les notions de « valeur », de « performance » ou d' « efficacité » deviennent difficilement saisissables à partir des outils classiques de valorisation. Par exemple, dans un rapport sur le financement de l'industrie du disque en France, Cocquebert (2004) souligne les limites des méthodes et outils classiques pour ce secteur : « *Il existe de nombreuses méthodes de valorisation des entreprises. Ces différentes approches, même si on les combine en pondérant les résultats pour en tirer une moyenne, ne permettent malheureusement pas d'aboutir à une valeur 'indiscutable'* ». (Cocquebert 2004, p.25) Ainsi, en ce qui concerne les « catalogues » de ces entreprises, il ajoute : « *[les catalogues] ne peuvent également êtres estimés qu'en fonction des revenus qu'on peut raisonnablement espérer en tirer. [..]Cette approche nécessite*

fréquemment le recours à différents scénarii, dont la vraisemblance devra être pondérée pour aboutir à une valeur du catalogue. […] L'expérience prouve que cette approche aboutit à des montants généralement inférieurs à ceux des transactions réelles» (Cocquebert 2004, p.26-27).

4.a. Un manque de travaux académiques sur ces questions

À notre connaissance, malgré des besoins rencontrés sur le terrain (Turbide, Laurin, Lapierre et al. 2008), peu de travaux académiques ont été réalisés sur ces questions. D'après Turbide et Hoskin (1999) cette situation s'expliquerait par le fait que, tant la finance, la comptabilité, que le contrôle de gestion, ont traditionnellement charrié des stéréotypes très négatifs dans les univers artistiques et culturels (voir aussi : (Rousseau, Lafortune et Bégin 1995; Chiappelo 1998)). Réduits à leurs fonctions de *prescription*, ces disciplines ont longtemps été perçues comme inutiles, destructrices de valeur et, dans le meilleur des cas, comme un « mal nécessaire » (Lapierre 2001). De ce fait, d'un point de vue *académique*, même si Chiappelo (1998) note une évolution positive depuis quelques années, peu de travaux ont été réalisés en dehors de l'application de critères d'évaluation classiques. D'un point de vue *pratique*, malgré la confirmation d'une évolution positive, les outils semblent donc encore manquer sur le terrain, notamment en ce qui concerne le contrôle interne (Lafortune, Rousseau et Bégin 1999).

4.b. Les limites de la perspective du contrôle : la notion de « dispositif de jugement »

On peut faire remarquer que les problèmes observés par les auteurs, en économie comme en management, renvoient souvent à l'idée que la qualité, ou que l'efficacité des prestations artistiques, est *en elle-même* « insaisissable » (voir par exemple : (Greffe 2002)). Mais est-ce vraiment le cas ? S'agit-il vraiment d'une « insaisissabilité » ? Et, si tel est le cas, est-elle réellement *spécifique* aux entreprises artistiques ?

Sans développer davantage cet aspect pour le moment, il nous paraît déjà important de souligner deux points :

- **Ces difficultés *ne sont pas* spécifiques aux entreprises artistiques** : elles renvoient, selon nous, à une interrogation générale, sur les capacités de « mesure » de la qualité d'un bien, ou de la performance d'une prestation, « immatériels ». Ainsi, par exemple, les discussions contemporaines sur la notion de « *good will* », la réforme des normes de comptabilité internationale, ou encore l'analyse des risques de « réputation » pour l'ensemble des firmes de l' « économie de la connaissance » (Scott et Walsham 2005),

témoignent d'une difficulté *générale* à évaluer, ce que les auteurs nomment, des « actifs immatériels » (« *intangible assets* »).

- **De l' « insaisissabilité » de la valeur à la *révision* des dispositifs de jugement** : selon nous, lorsque l'on souhaite « évaluer » une œuvre d'art, il ne s'agit généralement pas d'évaluer une valeur *intrinsèque* et *préexistante*, en utilisant une méthode *préétablie*, mais plutôt de réviser les *dispositifs de jugement* de la valeur. Prenons alors le cas d'un *dispositif de jugement* très simple, tel qu'un thermomètre non gradué, affichant deux *valeurs*, « chaud » et « froid ». Certes, ces valeurs peuvent être réutilisées pour une multitude d'objets différents, dans maintes circonstances distinctes, voire même indépendamment du thermomètre[49], sans qu'il ne soit nécessaire de les « re-concevoir ».[50] Cependant, ces situations ne correspondent en fait qu'à des cas particuliers, heureusement nombreux, où l'effort de conception est *maîtrisé*, mais non pas *inexistant*. En d'autres termes, il nous semble que lorsque nous *évaluons* un objet, nous *réalisons* conjointement une « version » de la *valeur* de cet objet, ainsi qu'une « version » de la *méthode d'évaluation ou de jugement* de cet objet. Avec les répétitions d'usage et les habitudes, la proximité de ces « versions domestiquées » encourage à faire une *théorie substantive* de ces « valeurs » et de ces « méthodes », et par conséquent, des « objets » évalués. Pourtant, à l'instar d'autres auteurs, nous pensons que l'« identité des objets » n'est en général pas stable (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006) et que, précisément, cette dynamique de renouvellement impose de réviser les *valeurs* attribuées à ces objets, ainsi que les *dispositifs de jugement* habituels.

En conclusion, certes la question de la « qualité » ou de la « performance » des prestations artistiques mériterait un examen plus approfondi, que celui que nous venons de lui donner brièvement. D'ailleurs, nous reviendrons plus tard sur les tentatives organisationnelles contemporaines pour se saisir de cette question et nous en évaluerons alors les contributions pour notre réflexion. Toutefois, il nous paraît dès à présent important de retenir, que les difficultés de mesure de biens, considérés comme « immatériels » ou « symboliques », ne sont pas spécifiques aux EPA, mais qu'elles renvoient à une interrogation générale sur le renouvellement des *dispositifs de jugement* existants. Dans la littérature classique, cet argument est sous-estimé, si bien que la question de la valorisation des œuvres en reste souvent au stade de l' « embarras ».

---

[49] C'est le cas lorsqu'on fait un usage *métaphorique* des deux valeurs « chaud »/ « froid », par exemple pour dire : « ce tableau est froid » ou « c'est un homme froid ». Dans les deux cas, il ne s'agit évidemment pas d'utiliser un thermomètre non gradué pour « mesurer » la température du tableau de peinture ou de l'homme en question.

[50] C'est d'ailleurs cet usage « habituel » qui donne l'impression que ces deux éléments « existent » en eux-mêmes, indépendamment du processus de mise en évaluation.

Les « compétences » ou le « capital humain » sont souvent désignés comme faisant également partie de la *valeur non mesurée* dans les entreprises, en général. Dans le cas des entreprises artistiques, cette proposition paraît d'autant plus importante, que la valeur de l'entreprise dépend très fortement de la valeur de l'artiste. La gestion de ces « ressources humaines » singulières, devient donc un élément crucial pour le management. Nous allons maintenant détailler les travaux qui se sont intéressés à ces questions.

5. Apports et limites des travaux en *gestion des ressources humaines*

Dans le cas des entreprises conventionnelles, la gestion des ressources humaines (GRH) vise principalement à ajuster au mieux les *besoins en main d'œuvre* d'une organisation pour réaliser une activité commerciale, avec les *attentes d'individus* pouvant être des employés potentiels, tout en respectant un cadre légal de *contractualisation* entre ces deux parties.

Dans le cas des entreprises artistiques, des difficultés semblent apparaître sur chacune des dimensions de la GRH traditionnelle. Ainsi, comment décrire et classifier des « métiers artistiques », dont les pratiques tendent à évoluer sans cesse et où la place de la subjectivité est fondamentale ? De même, les attentes d'un « artiste » recouvrent-elles les attentes d'un « salarié » classique ? Enfin, le droit peut-il s'adapter à des situations toujours nouvelles et exploratoires ? De telles difficultés ont été relevées par les auteurs ayant étudié la gestion des artistes. Nous allons maintenant évaluer leur contribution.

5.a. L'apport de la GRH : les limites des appareillages gestionnaire et juridique classiques

Influencés, par les travaux en sociologie des professions, de nombreux chercheurs ont conduit des recherches sur la spécificité de la gestion des artistes. Trois classes de difficultés majeures peuvent alors être distinguées :

- **La description de besoins en main d'œuvre pour des métiers très instables** : Les travaux du Centre de Gestion Scientifique de l' École des Mines de Paris sur les institutions culturelles (Kletz, Moisdon et Pallez 1993; Fixari, Kletz et Pallez 1996), ont mis en évidence les difficultés de *description* et de *classification* des métiers du monde culturel. Ainsi, dans le cas des institutions culturelles, selon Fixari, Kletz et Pallez (1996) : « *pour chaque activité, pour chaque service, voire pour chaque individu: la définition des tâches est, dans la plupart des cas, imprécise*[…] » (Fixari, Kletz et Pallez 1996, p.18), si bien que : « *au total, cet univers particulièrement mouvant* […]*semble devoir être relié aux spécificités de l'activité culturelle elle-même,*

qui est peu formalisable. Ceci est de plus renforcé par le déficit des systèmes de gestion en présence, où […] il n'y a pas de définition précise des tâches, où les dispositifs permettant la coordination des acteurs ne sont qu'en voie d'introduction, et enfin où les systèmes d'évaluation sont quasiment inexistants » (Fixari, Kletz et Pallez 1996, p.22). Selon ces auteurs, les outils classiques de classification ou d'évaluation des métiers « butent » donc devant la dynamique de l'activité artistique.

- **La réponse aux attentes de collectifs opposés au monde de l'entreprise** : Ce constat découle en fait des résultats des travaux de la sociologie des professions, qui a conduit à une caractérisation des artistes en tant que « professionnels » (Moulin 1983, p.18), appartenant à des « mondes de l'art » spécifiques (Becker 1982, 1983), et où la production *collective* des œuvres repose sur des conventions partagées (Becker 1982, 1983), mais souvent en opposition avec celles du management (Chiappelo 1998). Ces travaux ont ainsi conduit à un rapprochement entre les interrogations académiques sur le management des « professionnels » en général (ex : les médecins, les avocats, consultants…) et le management des « artistes » en particulier (ex.: Mintzberg 1998). En management, il est ainsi admis que l'une des difficultés spécifiques du management des artistes réside dans une culture sociologique de « clan », rétive aux tentatives de rationalisation managériale (Kéravel 1993; Castaner 1995; Chiappelo 1998). A ce propos Kéravel (1993) précise: « *Dans l'entreprise artistique, l'introduction de la gestion des ressources humaines heurte cette culture clanique et contribue à entretenir des craintes […]. Certains artistes auront du mal à reconnaître la contribution de [chaque membre] au projet culturel de l'entreprise (à ne pas réduire au seul projet artistique) et vivront [les arbitrages de différenciation] comme des remises en question du primat de la fonction artistique. [De même], la gestion des ressources humaines introduit des critères de promotion et de recrutement autres que l'épreuve initiatique du terrain et l'accès lent aux responsabilités qui est le garant de cette « culture de clan ». [Enfin], l'apparition de nouveaux métiers comme ceux de spécialistes de la gestion […] est souvent ressentie par les artistes comme une intrusion dans leur domaine réservé.* » (Kéravel 1993, p.109). Ces oppositions de valeurs et d'objectifs nuisent souvent aux relations entre la fonction managériale et le centre opérationnel (Chiappelo 1998).

- **Les modes de contractualisation pour des activités exploratoires :** les questions de contractualisation (voir par ex: Caves 2000) et de législation (ex : les droit d'auteurs et la propriété intellectuelle) dans les contextes artistiques sont problématiques en général. Au niveau des organisations, les difficultés à recruter ou à rémunérer des artistes, par exemple, dépendent fortement de la capacité, ou non, du « droit » à décrire et reconnaître l' « artiste » dans un pays donné. Concrètement, cette difficulté se traduit

par un flou et une variété des conditions de l'artiste dans nos sociétés contemporaines[51]. Les situations dépendent alors beaucoup du droit *local* et la loi ne reconnaît pas nécessairement de « statut » juridique, fiscal ou social à l'artiste dans tous les pays. En France, par exemple, le système de sécurité sociale fait une distinction entre les artistes du spectacle vivant (ex : régime des « intermittents du spectacle ») et les artistes des « arts visuels » (ex : « Maison des Artistes », « Agessa »). La notion d' « éphémérité » était, parmi d'autres, à la base de cette distinction. Le droit distinguait ainsi, d'un côté, des œuvres « plastiques » supposées investir un espace sans forcément interroger la temporalité, et de l'autre, des œuvres « vivantes » s'inscrivant dans des temporalités brèves sans nécessairement renouveler les formes de spatialité. Or, les pratiques artistiques contemporaines[52] brouillent les frontières disciplinaires classiques et remettent en question les hypothèses de classification, qui fondaient auparavant le droit. En France, comme dans d'autres pays, le législateur est donc régulièrement amené à réinterroger ses premières hypothèses et à modifier les cadres contractuels existants, pour tenir compte de la dynamique exploratoire des activités artistiques[53].

En conclusion, la littérature précédente permet de comprendre que la *dynamique* des activités artistiques remet en question les leviers d'action classiques de la GRH. Ainsi, en premier lieu, la logique de renouvellement des pratiques artistiques complexifie la *description des métiers* et révèlent les limites des outils traditionnels de classification. En second lieu, les *attentes* des artistes, comme dans de nombreuses organisations « professionnelles », peuvent conduire à des conflits de valeurs et d'objectifs, entre la *fonction managériale dirigeante* et le *centre opérationnel*. En troisième lieu, le *cadre légal*, nécessaire à la contractualisation des parties, n'est pas toujours existant selon les pays. De surcroît, quand il existe, il se trouve mis à l'épreuve par la logique d'exploration des artistes et doit sans cesse s'ajuster, pour caractériser des situations radicalement nouvelles.

5.b. Les limites de la GRH classique : la notion de « co-direction »

Comme nous venons de le voir, les travaux sur la gestion des artistes insistent particulièrement sur les tensions « sociologiques » entre artistes et managers.

[51] Voir les études de l'Observatoire Mondial sur la Condition sociale de l'Artiste créé en 1997
[52] « Performances », « œuvres éphémères », « installations », « land art »…
[53] Le droit d'auteur, notamment en lien avec la dématérialisation des œuvres, est bien entendu l'un des questionnements les plus vifs en matière de droit. Sur la question de l' « éphémérité » des œuvres contemporaines, on pourra se reporter au colloque sur « La Propriété intellectuelle des oeuvres éphémères » organisé par l'Université de Sceaux le 15 juin 1998.

Toutefois, ces difficultés sont-elles spécifiques aux entreprises artistiques ? Ne peut-on pas comparer ces problématiques à toute forme d'organisation, où le « common purpose » (Barnard 1938) ne peut se réduire uniquement à l'atteinte d'objectifs commerciaux définis à l'avance (ex: Townsend 2000) ? Ainsi, par exemple, dans les « entreprises démocratiques » la combinaison d'attentes fortes des individus en termes de participation, avec des objectifs d'efficacité commerciale, pose également de sérieux problèmes de gestion. Dans ces cas, nous avons suggéré à ce propos, avec Gand (2007), que ces difficultés, pour être surmontées, impliquaient de repenser la *fonction managériale* des entreprises (Gand et Béjean 2007a, 2007b). Qu'en est-il dans le cas d'une entreprise artistique ? Doit-on faire une « place » particulière à la « parole » de l'artiste ? Et selon quelle modalités ? Quel sens donner à l'expression de « direction artistique » ?

Dans la littérature classique, le modèle de la « co-direction » est alors souvent présenté comme une solution organisationnelle permettant de combiner objectifs artistiques et commerciaux. Par exemple, alors que Chiappelo (1998) propose la notion de direction « binomiale », pour trouver des « compromis organisationnel », visant à résoudre les tensions sociologiques de la « critique artiste du management »[54], Voogt (2006) reprend les travaux de Gronn (1999), sur le « leadership distribué », et présente le « dual leadership », comme un outil efficace, pour résoudre les conflits dans les organisations artistiques. Dans ces deux cas, le « binôme dirigeant » veille à la poursuite conjointe des objectifs artistiques et commerciaux de l'entreprise. Lapierre (2001) estime, par ailleurs, que la distinction entre *management* et *leadership* est cruciale dans ces organisations. Le « leadership artistique » renvoie alors, selon l'auteur, à une capacité intrinsèque et individuelle des artistes, à conduire les changements nécessaires, pour atteindre l'excellence dans leur art, ultime but de l'organisation.

Selon nous, ces éléments clarifient en fait la répartition des rôles, implicitement présente dans le modèle de la « co-direction », et révèle que dans cette perspective, le management est alors souvent réduit à une direction « administrative »[55] subordonnée. Or, est-ce toujours le cas ? Le manager est-il toujours réduit à un administrateur support ? N'y a-t-il pas des cas, où ses liens avec l'artiste sont plus forts et profonds (Bendixen 2000; Béjean 2007b) ? De même, les conditions d'existence d'une *relation de co-direction* sont-elles toujours données à l'avance ? Sait-on toujours organiser le « dialogue » entre artistes et managers ? Le « compromis » et l'« ajustement mutuel » (Chiappelo 1998) sont-ils suffisants ? Ces questions demeurent encore, selon nous, sans réponse satisfaisante pour le moment.

---

[54] Chiappelo (1998) suggère que la tension entre artistes et managers est liée à la critique historique des artistes (romantisme, lyrisme..) du management (bourgeoisie, matérialisme ; utilitarisme…). Selon elle, on assiste aujourd'hui à un rapprochement des deux figures d'acteurs à la faveur d'une démystification du statut d' « artiste » et de nouveaux besoins en gestion dans les organisations culturelles.

[55] On peut y voir le rôle de « fonction support » telle qu'elle est décrite par Becker (1982).

L’ensemble des analyses précédentes, nous conduit, maintenant, à suggérer qu’il est nécessaire *d’étendre l’action managériale classique, pour prendre en compte de nouveaux régimes d’activité dans les EPA.* Avant d’avancer sur ce programme, nous allons synthétiser le travail, déjà accompli, à ce stade de la thèse.

Conclusion-synthèse : la nécessité d'un agenda managérial « étendu »

Nous avons vu que l'adaptation des figures classiques du manager pose des difficultés dans le cas des contextes artistiques. Cette difficulté s'est traduite par une ré-interrogation portant sur la *nature* de la *fonction managériale*, au sein des entreprises artistiques, ainsi que sur son *organisation* opérationnelle :

- **Des interrogations sur la *nature* de la fonction managériale** : Quelle fonction donner au management dans une entreprise artistique ? Est-elle un moyen d'atteindre des objectifs « commerciaux », de soutenir un projet « artistique », de canaliser des processus « créatifs » incontrôlables… ? Quel rôle joue alors l' « entreprise » dans le projet artistique ?

- **Des interrogations sur l'*organisation* de la fonction managériale** : Une fois définie la fonction du management, comment l'organiser concrètement ? Peut-on conserver certains concepts et outils classiques de la gestion ? Doit-on au contraire les adapter ? Les étendre ?

A ces questions, nous avons montré que le champ du « arts management » apportait une réponse avant tout *administrative*. Le tableau 1 résume les interrogations et les réponses proposées par ces travaux. Cette réponse, dominante, envisage la *fonction managériale* comme une « fonction support », destinée à soutenir le projet artistique :

- **La fonction managériale comme « support » de l'activité artistique** : en ce qui concerne la nature de la fonction managériale, nous avons vu que l'approche dominante revient à considérer le management comme une fonction de *soutien* à l'activité artistique. Ce soutien porte à la fois sur la *conception* et le *jugement* des œuvres.

- **L'organisation d'une fonction administrative « adaptée »** : en ce qui concerne, l'organisation d'une telle fonction, nous avons étudié les réponses apportées par les auteurs du champ. Nous avons alors montré que, sans s'interdire d'enrichir les représentations du management traditionnel, ces recherches visaient avant tout à *adapter* la fonction administrative classique aux entreprises artistiques.

Pourtant, malgré de nombreux apports, nous avons vu que quatre grandes interrogations demeurent, selon nous, encore sans réponse satisfaisante :

➲ **Comment caractériser la croissance des EPA ? :** Les travaux précédents suggèrent que les entreprises, à la base de la « créativité » du secteur culturel, ont des trajectoires originales de croissance. De petite taille, ces « *small creative firms* » sont souvent organisées sur la base de projets ponctuels et ont recours à des travailleurs intermittents, tout en conservant des relations *durables*, qui peuvent en faire des « organisations latentes ». Faut-il alors mesurer cette croissance « en latence » ? Doit-on prendre en compte la multiplication des collaborations artistiques ? Sur quels critères ? Ces questions ne sont pas assez développées dans la littérature classique. En outre, nous avons suggéré que la notion de « créativité », bien qu'importante, ne permettait pas de saisir la spécificité de la *valeur* créée par les EPA. De même, les notions de biens « symboliques » ou « sémiotiques », tout en soulignant l'importance de la *signification* en art, masquent en fait les opérateurs qui conditionnent le fonctionnement symbolique original de ces « biens ». En repartant de *la spécificité des activités artistiques*, est-il possible de dresser une *typologie des trajectoires de croissance* ? Peut-on en déterminer des *facteurs de contingence* ? Qu'est-ce que signifie dans ce cas la « croissance » pour une EPA ? à quel type de « valeur » renvoie-t-elle ? Quels types de *processus de signification* implique-t-elle ?...

➲ **Comment régénérer le « référentiel » de l'artiste ? :** dans cette section, nous avons introduit, par commodité, le terme de « référentiel », qui désigne deux types d'*espaces d'action*, conditionnant à la fois la *conception* et le *jugement* des œuvres, pour un « art » donné (*espaces EC/EJ*). Nous avons alors montré que les travaux du « arts management » avaient principalement étudié des référentiels « structurés », et qu'ils avaient, de ce fait, négligé les référentiels « émergents », où, tant les *espaces de conception*, que de *jugement*, ne sont pas donnés aux managers, mais encore à construire. Mais comment, alors, *construire* ou *régénérer* un référentiel artistique ? A quel type d'action collective une telle construction peut-elle renvoyer ? Quels sont, alors, les rôles de l'artiste et du manager ? Est-il nécessaire d'étendre les figures d'acteurs classiques ?...

➲ **Comment mesurer la « performance » d'une prestation artistique ? :** les notions classiques de performance sont multiples et dépendent des *objets* et *méthodes* de mesure retenus. Or, nous avons montré que les « objets » à mesurer dans le cas des prestations artistiques, posaient de sérieuses difficultés de *méthode*. Il existe ainsi, souvent, un sentiment d'embarras, devant des « objets », dont la « valeur » est considérée comme « insaisissable ». Pour autant, nous avons montré que cet « embarras » n'est pas spécifique aux prestations artistiques, mais qu'il survient, dès lors que certaines *dimensions* « à mesurer » d'un objet, impliquent de re-concevoir

un *dispositif de jugement*, opératoire et acceptable en tant que tel. Cette analyse impose alors de s'interroger sur l'identification de ces nouvelles « dimensions à mesurer »[56]. A quel type de valeur renvoient-elles ? Comment les repérer et comment se renouvellent-elles ? Quelles relations entretiennent-elles avec les processus d'*accomplissement* des acteurs concernés ? Peut-on créer de nouveaux *dispositifs de jugement* pour s'en *saisir* et les rendre *visibles* à un « public » ?...

- **Comment organiser le partage de la « fonction managériale » entre artistes et managers ? :** les « professions artistiques » sont difficiles à gérer. Selon les auteurs, ces difficultés renvoient à leur composante « professionnelle », comme dans d'autres univers (hôpitaux, écoles, cabinets d'avocats…), mais également à leur composante « artistique » (culture, valeurs, conventions, etc.). Ces difficultés se manifestent, alors, au niveau de la complexité de la *description des « métiers » artistiques*, au niveau de la tension entre les *attentes* des collectifs artistiques et les objectifs classiques d'une « entreprise », enfin, au niveau de l'incomplétude des *cadres légaux*, pour des situations exploratoires et souvent non prévues par le droit. Pour autant, ces difficultés ne semblent pas spécifiques aux entreprises artistiques, mais paraissent concerner tout projet d'entreprise, où le « *common purpose* » barnardien ne se réduit pas à l'atteinte d'objectifs *commerciaux* et/ou d'objectifs *définis à l'avance*. À ce titre, la réponse dominante du champ, qui repose sur un modèle de la « co-direction », nous paraît pertinente. Elle montre ainsi la nécessité de repenser la nature de la *fonction managériale dirigeante* dans le cas d'une EPA. Cependant, cette réponse nous paraît insuffisante, en ce qu'elle présuppose que les *conditions* d'une coopération *opératoire* entre artistes et managers sont *connues* et/ou *partagées* à l'avance. Or, comment *construire* une telle relation de « co-direction » ? Cette construction ne suppose-t-elle pas de nouveaux langages de gestion ? Comment organiser le partage de la fonction managériale dirigeante entre artistes et managers ?...

Ces limites nous paraissent toutes découler du fait, que certaines *classes de problèmes* de gestion ne sont pas envisagées, notamment parce que certaines *classes de fonctions* de l'entreprise ne sont pas étudiées. Le tableau 2 résume cette problématique générale. Il montre, par exemple, que les fonctions de *production*, de *conception* ou *d'innovation*, ne sont pas assez étudiées par les travaux classiques. Or, ce sont précisément ces fonctions qui *transforment l'activité* au sein des entreprises. Dans cette perspective, les difficultés relevées précédemment, bien que réelles, nous semblent plutôt constituer les « symptômes » d'une

[56] Selon cette perspective, le sens du terme « mesurer » se transformera alors probablement lui-même au cours du processus d'évaluation.

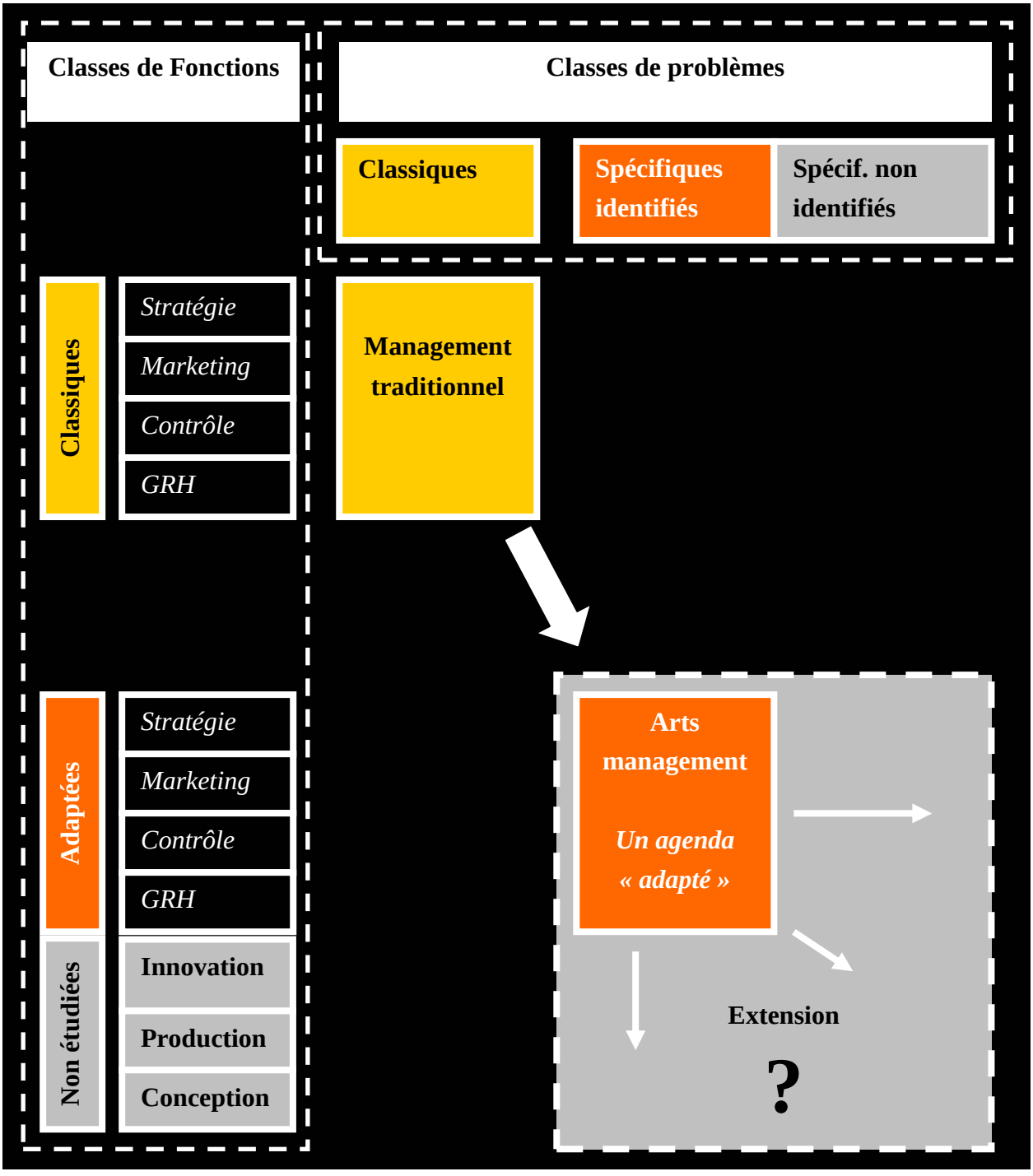
crise plus profonde et, avant tout, ancrée dans *le management des processus de conception des prestations artistiques*.

Dans cette optique, nous allons maintenant mobiliser deux autres types de travaux. Ces recherches ont ouvert de nouvelles perspectives sur les rapports entre activités de *conception artistique*, *marchande* et *managériale*. Elles montrent que l'introduction du *jugement esthétique* et de l'*activité de conception artistique,* conduit à l'émergence de nouvelles classes de problèmes, spécifiques aux EPA, mais non identifiés dans le champ du « arts management » (Colonne 3 – Tableau 3). Ces approches devraient nous permettre d'étendre la *nature* de la fonction managériale et de suggérer de nouvelles pistes pour l'*organiser*.

Tableau 2 - Synthèse non exhaustive des questions et réponses de la littérature

Discipline	Questions soulevées	Réponses apportées	Limites
Stratégie	Comment gérer une incertitude très élevée ? Comment combiner objectifs artistiques et commerciaux ?	Gestion traditionnelle des risques Modèle le la « *small creative firm* » Notion de « biens symboliques » ou « sémiotique »	Travaux dominants négligent les nouvelles formes d'entrepreneuriat artistique Limites de la notion de « créativité » pour les EPA et caractérisation insuffisantes des trajectoires de croissance Comment caractériser les *processus symboliques* qui permettent aux œuvres d'art de *fonctionner en tant que telles* ?
Marketing	Comment soutenir l'offre ? Comment développer la demande ? Comment structurer la relation ?	Marketing de l'offre, centré sur l'artiste Leviers d'action traditionnels : tarifs, identité du lieu, communication, collaborations stratégiques… Éducation du public par l'état	Limites du type de ressources attribuées Hypothèse que le « référentiel » de l'artiste (i.e. : espaces EC/EJ) est suffisamment structuré
Contrôle	Comment évaluer les biens ou prestations artistiques ?	Notion d' « actifs immatériels » Qualité ou performance « insaisissable »	Problèmes pas spécifiques aux EPA Peu d'interrogation sur la *conception* des dispositifs de jugement
GRH	Comment décrire et classifier les métiers artistiques ? Quel cadre contractuel ? Comment répondre aux fortes attentes des artistes ?	Principes d'ajustements réguliers Modèle de la co-direction	Problèmes pas spécifiques aux EPA Relation de co-direction pas toujours donnée à l'avance Nature de l'action managériale réduite

Tableau 3 - Synthèse sur la nécessité d'étendre l'action managériale



II. La gestion des espaces de *conception* et de *jugement* : un cadre analytique étendu

Dans la section précédente, nous avons montré que les travaux dominants sur la gestion des entreprises artistiques et culturelles, avaient principalement étudié des régimes de couplage entre art et commerce, où le « référentiel » de l'artiste était déjà suffisamment structuré. Dans cette perspective, il est alors compréhensible que la contribution des chercheurs du « arts management » ait surtout visé à *administrer efficacement*, les *espaces de conception et de jugement* des prestations artistiques. Toutefois, nous avons montré les limites de ces approches pour les formes d'entreprises que nous étudions, où de telles hypothèses sur les référentiels artistiques ne paraissent pas pouvoir être tenues aussi assurément.

Dans cette section, nous chercherons donc à construire *un cadre d'analyse étendu* et permettant d'avancer sur la compréhension du management des EPA. En ce sens, deux objectifs principaux ont guidé cette élaboration. D'une part, il nous est apparu nécessaire de revenir sur l'*activité de jugement esthétique*, afin de mieux en évaluer l'impact sur le management. D'autre part, nous avons cherché à montrer, que d'un point de vue *managérial*, l'activité artistique gagne à être caractérisée comme une *activité de conception*.

Aussi, nous commençons par évaluer la contribution du champ de l' « esthétique organisationnelle » (A). Ce champ critique, externe aux disciplines gestionnaires classiques, a étudié en profondeur l'*impact du jugement esthétique dans les organisations,* en général. Ces travaux nous permettront d'identifier de *nouveaux types de crises*, précisément sur les questions, qui étaient restées en suspens suite à la section I. Puis, dans un second temps, suivant une perspective, cette fois, *plus instrumentale qu'interprétative*, nous montrerons que l'adoption du « point de vue de la conception » (B), nous permet d'avancer de nouvelles pistes, afin de restaurer des *leviers d'action managériaux* sur ces nouvelles crises, apparemment caractéristiques des EPA.

II.A. Jugement esthétique et management: de nouveaux types de crises à gérer

Dans cette sous-section, nous présentons les travaux du champ de l' « esthétique organisationnelle ». Même si le rapprochement entre esthétique et société peut remonter à très loin[57], ce champ de recherche est relativement récent. Strati (1992) est l'un des premiers à avoir problématisé les relations entre *organisation*, *management* et *esthétique*, en revenant à l'*expérience vécue* dans les organisations. Cette réflexion épistémologique sur la contribution, non exclusive, de l'esthétique, à la compréhension des organisations (Strati 2000), a ouvert la voie à de nombreux travaux et à la constitution d'un véritable champ académique. Pourtant, l'unité des travaux concernés étant liée à une posture critique, « *du* » point de vue esthétique, elle est de fait trompeuse, et, devant l'éventail de positions existantes, nous avons sélectionné les approches les plus en lien avec notre problématique. Cette revue, non exhaustive, de la littérature vise donc à poursuivre les discussions précédentes à propos des notions de *croissance* (2), de *référentiel* (3), de *performance* (4) et de *direction* (5) des entreprises artistiques, en évaluant, à chaque fois, l'impact du « jugement esthétique » sur ces notions.

1. L' « esthétique organisationnelle » : un champ de recherche hétérogène

Les travaux de l'esthétique organisationnelle sont très hétérogènes. D'après Taylor et Hansen (2005) il est possible de classer les travaux de ce champ selon deux dimensions : le *contenu* et la *méthode* des recherches : « *We labeled the two continua method and content. The methods used in aesthetic research range from intellectual methods that are the classic tools of social science research to artistic methods that draw on the use of art practices. […] On the content continuum, at one end is instrumental that considers mainstream organizational research questions of efficiency and effectiveness, impact on the bottom line, power inequities. Other content involves aesthetic issues that the day-to-day feel of the organization, questions of beauty and ugliness, or in short aesthetic content that has not been part of much of mainstream organizational research* » (Taylor et Hansen 2005, p.1218). Le croisement de ces deux dimensions permet d'après eux d'organiser une revue synthétique de la littérature (voir Tableau 4). Cette typologie étant dorénavant utilisée dans la littérature nous la restituons ci-dessous afin de donner au lecteur un aperçu général de la structure du champ et des grandes interrogations qui le traversent. En outre, l'utilisation de cette classification nous permet de

[57] Les auteurs se réfèrent par exemple souvent à la philosophie esthétique kantienne.

préciser le type de travaux que nous avons retenus, ainsi que ceux que nous avons écartés de notre travail :

- **Case 1** : ces recherches visent à utiliser les métaphores et pratiques artistiques pour renouveler l'espace phénoménologique du management traditionnel. Selon cette perspective, l'esthétique est un point de vue épistémologique externe au management. Ce sont les recherches dominantes et les plus en lien avec notre problématique. Nous les développerons dans le paragraphe suivant.

- **Case 2** : ce sont ici les méthodes de recherche, elles-mêmes, qui sont questionnées. Ces recherches étant plus éloignées de notre questionnement, nous ne les développerons pas. Le lecteur intéressé pourra se reporter aux travaux de Meisiek et Barry (2007) sur l'utilisation des méthodes théâtrales pour mener des recherches dans les organisations.

- **Case 3** : cette case correspond à certaines des critiques « internes » des disciplines traditionnelles du management, que nous avons déjà passées en revue. D'après Taylor et Hansen (2005) son spectre est aussi large que la définition du mot « esthétique » peut l'être… Nous ne reviendrons pas sur ces approches.

- **Case 4** : d'après Taylor et Hansen (2005) cette case est plutôt « vide » pour le moment et ces derniers espèrent que des recherches seront menées pour créer des savoirs ancrés dans la sensation, au travers des expériences esthétiques.

Compte tenu des remarques que nous venons de faire, nous allons maintenant passer en revue certaines approches situées dans la « Case 1 ».

Tableau 4 - Le champ de l'esthétique organisationnelle (tiré de Taylor et Hansen (2005))

Méthode	Contenu	
	Instrumental	**Esthétique**
Intellectuel	**1** ▪ Utilisation des formes artistiques comme métaphores pour les organisations ▪ Les enseignements de l'art pour le management ▪ Arguments sur l'importance de l'esthétique organisationnelle ▪ Utilisation de l'esthétique pour affiner la compréhension des questions organisationnelles	**3** ▪ Industries et produits fondamentalement esthétiques par nature ▪ Formes esthétiques dans les organisations ▪ L'expérience sensitive directe de la réalité quotidienne organisationnelle
Artistique	**2** ▪ Utilisation de méthodes artistiques pour travailler sur des problèmes individuels ▪ Utilisation de méthodes artistiques pour travailler sur des problèmes organisationnels ▪ Utilisation de méthodes artistiques pour illustrer/présenter des arguments intellectuels	**4** ▪ Utilisation de méthodes artistiques pour présenter l'expérience sensitive directe et quotidienne dans les organisations

2. La croissance : « Valeur » versus « Signification »

En économie, comme en management, la notion de « croissance » a beaucoup été débattue. Il n'est donc pas question ici de revenir sur l'ensemble de ces débats et nous en avons déjà souligné quelques uns dans les sections précédentes. Notons juste qu'il est généralement admis que la « croissance » d'une entreprise se mesure à la fois par des critères *quantitatifs* (ex : chiffre d'affaires, taille de l'entreprise, patrimoine…), traditionnellement très étudiés en management, et par des critères *qualitatifs* (pouvoir de négociation, réputation, image de marque,…), longtemps ignorés dans les travaux académiques classiques[58].

Dans le cas des entreprises artistiques, nous avons montré que les auteurs du « arts management » soulignent l'importance des critères *qualitatifs*, en ce que les biens considérés

[58] Si les travaux en management se sont avant tout intéressés au premier type de critères, nous avons vu que, dans une économie « sémiotisée » de « *signs and space* » (Lash et Urry 1994), les recherches contemporaines tendent davantage à considérer le second.

reposent sur une valeur « symbolique »[59]. Cette dernière proposition suggère donc que la « valeur » d'une entreprise artistique doit avant tout se *mesurer*[60]à partir de ce qu'elle « signifie ». Peut-on alors affirmer que la « croissance » d'une entreprise artistique se mesure à sa « puissance de signification » ? Le cas échéant, comment l'évaluer et comment la gérer ?

Nous allons détailler certains travaux qui ont tenté d'interroger la notion de « croissance » à partir de la notion de « signification ». Ces recherches ne sont pas spécifiques aux entreprises artistiques, mais visent à identifier un nouveau type de « valeur » pour le management des entreprises *en général*. Dans un premier temps, nous nous intéressons à des travaux portant sur la place de la « signification » au sein des organisations elles-mêmes. Ces travaux comprennent généralement une étude des « récits », individuels et collectifs, alors considérés comme constitutifs de l'*identité* des organisations. Dans un second temps, nous développons un autre type de recherche portant directement sur les liens entre « croissance » et « signification » de la *prestation* des organisations artistiques.

2.a. La signification « dans » l'organisation : récits et identité organisationnelle

D'inspiration « post-moderne » cette perspective considère l'organisation comme une collection d'*histoires* et de *récits* construits, performés ou racontés au cours de l'action collective. Il existe une très grande variété de travaux sur ce thème et nous ne pouvons pas tous les mentionner dans notre étude. Notons juste que Boyce (1996) identifie trois grands paradigmes du récit :

- **Le constructivisme social et l'interactionnisme symbolique** : héritée de Berger et Luckmann (1967), il s'agit d'une perspective qui étudie la *construction*, ainsi que la *fonction*[61] des histoires dans les organisations. Boyce (1996) précise : « *The salient aspects of the research explicitly linking social construction, story and organization are that: Stories are useful for new member socialization and generating commitment. Familiarity with dominant organizational stories can be an indicator of adaptation. Story can be a vehicle for social control. Meaning can develop consciously and/or unconsciously* » (Boyce 1996, p.7).

[59] Encore qu'une discussion approfondie sur la réputation conduirait peut-être à élargir cette proposition à d'autres types de produits. Les exemples dans le monde de l'agro-alimentaire ne manquent ainsi pas (Cf. : l'effondrement du prix du poulet ou du bœuf lors des scandales de la dioxine et du prion).
[60] Dans la section précédente nous avons souligné les difficultés que pose ce type de « mesure ».
[61] Selon Wilkins et Martin (1979), il s'agit par exemple des trois fonctions suivantes : « *generating commitment, making sense of the organization, and control* » (cités dans: Boyce 1996, p.6).

- **Le symbolisme organisationnel** : en prolongement des travaux de Burrell et Morgan (1979) ainsi que de Pondy (1983), cette perspective étudie la *fonction symbolique* du récit, en tant que *processus* premier *d'expression* individuelle et collective (Boyce 1996). Toutes les formes de production symbolique sont alors analysées (images, logo, histoires…) pour comprendre l'organisation. Gephart (1991) affirme ainsi que les récits jouent un rôle majeur dans la constitution et la succession de cycles de *sensemaking* (Weick 1995). La production de récits et de discours qui « racontent » l'organisation est alors analysée comme un élément crucial de la production et de la mémoire du sens. Boje (1991) définit également l'organisation comme : « *a collective storytelling system in which the performance of stories is a key part of members' sense making and a means to allow them to supplement individual memories with institutional memory.* » (Boje 1991, p.106). Czarniawska (1997) utilise quant à elle la métaphore du *texte* pour réinterroger les notions de *rôles*, de *subjectivité* et d'*identité* dans les organisations. Elle essaie alors d'interpréter, d'un point de vue « dramaturgique », la façon dont ces éléments, qui s'inscrivent et se construisent dans l'entrelacs des relations intersubjectives, conduisent à construire l'identité institutionnelle des organisations.

- **Le post-modernisme critique :** cette perspective regroupe des travaux cherchant à *déconstruire* les *mythes* organisationnels (Bowles 1989). Boyce (1996) précise : « *Bowles's critique of organizational myth and meaning draws attention to the ways in which myth and story are utilized to promote and to reinforce dominant ideologies. An intellectual and ethical challenge to those working with organizational story flows logically from Bowles's critique. The use of myth and story is not value neutral. Story researchers, managers and practitioners can use story and storytelling in organizations to describe and sustain the current power structure, or to nurture and fuel creativity and liberation and to develop new meaning of work and personhood by individuals and groups* » (Boyce 1996, p.11). Le récit ne se limitant pas nécessairement au domaine du « verbal », on peut ajouter la contribution originale de Kivinen (2006) à propos du rôle des images dans la *construction* et l'*extension* de l' « espace » des organisations. En envahissant également les mondes « virtuels » (ex : Internet) ces images tendent, selon l'auteur, à reproduire l'ordre social à de nouvelles échelles.

On peut interpréter ces approches comme une tentative de fonder une théorie organisationnelle renouvelée du « social » à partir de l'étude des manifestations symboliques des liens sociaux. Dans cette perspective le « jugement esthétique » devient un mode de perception plus affiné pour décrire et comprendre la « vie organisationnelle » (Strati 1992). Il permet de rouvrir la phénoménologie managériale classique en réintroduisant de nouveaux objets de signification collective, qui ne se limitent pas aux « mythologies » gestionnaires traditionnelles (Bowles 1989). En somme, à l'inverse du processus de « désenchantement »

wébérien (Weber 1994, 1ère éd. fr. 1964), caractéristique de la « perte de sens » des sociétés modernes et des bureaucraties, on peut voir dans cette approche une tentative de « réenchantement » des organisations. En ce sens, la « croissance » d'une entreprise ne dépend pas uniquement d'indicateurs externes pré-établis, fussent-ils *qualitatifs*, mais précisément de *la capacité collective à construire et renouveler du sens au cours de l'action*. Dans le cas des EPA cette dimension semble d'autant plus importante que l'entreprise, dans son ensemble, vise à l'atteinte d'objectifs « signifiants ».

2.b. La signification des prestations artistiques : une rediscussion de la notion de« valeur »

Une autre approche revient à s'interroger sur la notion de « valeur » dans le cas d'une organisation artistique. En étudiant les orchestres de chambre, Sicca (2000) déclare ainsi : « W*hat is 'value' for an arts organization ? One problem that must be faced immediately concerns which « point of view » we are to adopt. Obviously the value of an artistic production varies greatly from the point of view of an instrumentalist, a signer, a ballet dancer or a conductor, and more widely still if we extend this to politicians, the concert-going public, sponsors, the press, and so on. Each of these subjects expresses its own concept of 'value' and no two of them will coincide* » (Sicca 2000, p.155).

Dans la mesure où ce sont les artistes qui « produisent » l'art, l'auteur considère alors qu'il faut considérer le concept de valeur, du point de vue de l'organisation elle-même : « […] *it seems appropriate to consider the concept of value from the point of view of the organization itself, seen as an autonomous, dynamic system incorporating its various elements. […] Autoreferentiality, understood as a strong and significant interior transformation aimed at achieving the system's self-reproduction (Luhman 1984), does not in the least exclude the transformation of other, external realities* ». L'expression « *significant interior transformation* » renvoie ainsi à un processus de co-production de la signification : « *[the] co-presence is represented by what we have described as the activity of 'prosuming'*[62] *- the presence of spectators and such external projections as style, acoustic vibrations, reciprocal confrontation, applause, etc. – and 'listening ability', which favours the interior quality and a mystical participation* » (Sicca 2000, p.156).

Sicca (2000) en déduit alors que la notion de « valeur », dans le cas des organisations artistiques, renvoie à un processus de *signification*, qui réalise une « concordance » entre « forme » et « contenu » : « *Adopting the terminology of Barthes (1964), we can say that in chamber music the set of behavioural traits susceptible to reciprocal harmonization is a* 'signification'*, a process or act that unites the level of contents (*'signifié'*), represented by the*

[62] Ndr : le client (*consumer*) est rebaptisé « *prosumer* » pour « *producer* + *consumer* »

musical score which is 'speakable', and that of expression ('signifiant*'), producing as* 'signe*' a performance based on the identification of the individual in the whole. In other words, signification is a process of value creation because it permits communication between the text of the composer (*signifié*) and the interpretation of the performers (*signifiant*)* » (Sicca 2000, p.156).

En résumé, cette perspective permet selon nous d'enrichir de beaucoup la discussion précédente, à propos de la notion de « croissance » des EPA. Elle permet de passer d'une interrogation sur la valeur « commerciale » de prestations « artistiques », qui existent sur un marché donné, à une caractérisation des *processus de signification*, constitutifs des prestations artistiques elles-mêmes, en tant qu'elles sont avant tout des « prestations signifiantes ».

Toutefois certaines questions demeurent, quant à la *caractérisation* de ces processus signifiants. Ainsi par exemple, dans le cas précédent de la musique de chambre (Sicca 2000), le « signifié » et le « signifiant » sont considérés comme étant donnés en amont du processus de signification et seul un processus de « concordance » entre ces deux éléments est interrogé. Or, d'une part, l'histoire de l'*écriture musicale* montre que les formes notationnelles ont beaucoup évolué avant de se stabiliser et qu'elles dépendent étroitement de l'activité musicale elle-même (Bosseur 2005). Autrement dit, dans l'exemple donné par Sicca (2000), le « signifié » et le « signifiant » semblent en fait entretenir des rapports, qui vont au-delà d'une simple relation de « concordance ». Ainsi, de nouvelles formes de notations peuvent *engendrer* de nouveaux espaces d'interprétation et des « interprétations limites » peuvent conduire à une *régénération* du vocabulaire de la « partition » (Bosseur 2005). D'autre part, les processus de signification décrits précédemment, en interne comme en externe, demeurent assez généraux et l'on peut s'interroger sur la spécificité des *processus de symbolisation* dans le cas des activités artistiques. Ainsi, à quelle classe de processus signifiants appartiennent les prestations artistiques ? Comment peut-on les décrire et les distinguer ? Enfin, l'idée que la signification en art procède d'une « concordance » entre des éléments de *contenu* et des éléments de *forme* ne paraît pas si évidente. D'ailleurs Guillet de Monthoux (2004) suggère, au contraire, que l'activité artistique repose sur un « Schwung »[63] entre *forme* et *matière*. Nous allons maintenant évaluer sa contribution.

[63] Terme allemand signifiant « oscillation », « balancement », « élan », « dynamique »…

3. L'activité marchande : « Marché » versus « Scène artistique »

En économie, comme en management, le « marché » se définit comme un lieu de rencontre d'une « offre » avec une « demande ». Pour autant, dans nos économies contemporaines, cette « dyade » devient problématique. Ainsi, en théorisant des « marché à prescripteurs », Hatchuel (2003) montre que l'*activité marchande* ne se réduit pas à un « échange » de biens, dont la « valeur » serait connue à l'avance[64]. Au contraire même, il montre qu'il existe une multitude de situations marchandes, où l'on ne peut manipuler, voire même observer, des « prix » et, où, de ce fait, la « valeur » est encore à construire. Le rôle des « prescripteurs » est alors déterminant. Dans un récent ouvrage, Karpik (2007) s'intéresse également à ce type d'économies « sans le marché »[65]. Dans ce qu'il appelle des « économies de singularités », l'auteur montre alors la nécessité de concevoir des dispositifs de jugement (marques, labels, guides…), lorsque la connaissance sur la qualité des biens fait défaut. Ces deux précédentes analyses nous paraissent particulièrement pertinentes dans le cas des EPA.

En effet, les entreprises artistiques semblent précisément évoluer sur des « marchés de singularités ». À ce titre, nous avons montré que la stratégie de ces entreprises n'est pas nécessairement orientée vers une maximisation des parts de marché. En ce sens, le « marketing des arts » est alors considéré comme un marketing de l'*offre*, c'est-à-dire centré sur l'*œuvre* de l'artiste. Mais cette « orientation produit » repose sur la distinction entre un *marché de masse*, associé à une logique de *reproduction*, et un *marché de la singularité*, associé à une logique de *prototypage* (Colbert, Nantel, Bilodeau et al. 1993), qui n'est pas suffisante pour caractériser les entreprises que nous étudions. En effet, elle suppose que les structures constitutives du rapport *offre*/*demande* sont données à l'avance, alors même que dans le cas des EPA, le *référentiel* de l'artiste est encore souvent à construire. Or, dans ces cas, ce sont précisément les *structures* mêmes de l'*offre* (conception) et de la *demande* (jugement), qui sont à régénérer pour *rendre visible* l'œuvre de l'artiste.

Sur ce type de problématiques, Guillet de Monthoux (2004) nous paraît apporter une remarquable contribution. L'auteur montre en effet, que pour certaines entreprises artistiques, qu'il nomme les « art firms », l'enjeu managérial réside précisément dans le dépassement des rapports offre/demande classiques. Cette évolution passe alors par la *construction* d'une « scène » artistique, à la fois en « back stage » (*espace de conception*) et en « front stage » (*espace de jugement*). Nous allons maintenant évaluer cette contribution.

[64] Hatchuel (2003) montre que sur des marchés où les prix ou la valeur des biens ne sont pas observables classiquement, le rôle de la *prescription* et des « eso-mondes » de la valeur sont alors constitutifs de ce que l'on nomme traditionnellement le « marché ».

[65] Un colloque pluridisciplinaire a récemment été organisé par Franck Aggeri, Olivier Favereau et Armand Hatchuel sur ce thème : « L'activité marchande sans le marché ? », Colloque de Cerisy, 04-11 juin 2008.

3.a. La « art firm » comme instrument du » Schwung » : une extension de la fonction managériale

Dans son ouvrage, *The Art Firm,* Guillet de Monthoux (2004) tente de caractériser une forme particulière d'entreprise, dont l'objectif premier est de produire un « art véritable ». Pour ce faire, il introduit la notion de « Schwung » (voir infra) et suggère que l'objectif d'une « art firm » est de faire fonctionner l'art comme instrument du Schwung. Il tire alors de nouvelles conclusions sur la *nature* de l'action managériale dans les « art firms » :

- **L'activité d'une « art firm » – Esthétique, Jeu et Schwung** : Afin de caractériser l'activité d'une « art firm », Guillet de Monthoux (2004) propose de revenir à la définition schillérienne du « jeu ». Selon l'auteur, l'analyse de Schiller peut s'interpréter comme suit : chaque être humain *désire* un équilibre harmonieux entre « nature » et « culture », « corps » et « esprit », « possible » et « banal »... Cette dualité repose en fait sur une tension entre deux types de pulsions fondamentales : *Stofftrieb* et *Formtrieb*. La première peut conduire au matérialisme et à l'hédonisme, la seconde conditionne la morale et la rationalité. Pour l'homme moderne, cette dualité est devenue une alternative claustrée, poussant aux extrêmes de la « tyrannie morale » ou de la « barbarie matérielle ». Or, selon Guillet de Monthoux, Schiller offre une échappatoire à cette polarité réductrice: « *Schiller provides an aesthetic escape route from the dilemma of two countervailing forces* » (2004, p.20). Cette voie émancipatrice repose sur une troisième pulsion – *Spieltrieb* – définie comme désir de *jouer* : « *When Humans joyfully swing between the two poles, they are in the Schwung of things, balancing sensitively on the bridge between nature and culture, between body and soul, between form and substance.* » (2004, p.19). Selon cette perspective, l'expérience *esthétique* permet le *Schwung* et le but de l' « art » est d'être un instrument de ce jeu libérateur : « *Art should work as Schwung […], the pendulum movement between form and substance.* » (2004, p.20). Une « art firm » est donc une entreprise organisant un Schwung à partir d'une prestation artistique (voir Encadré 2).

- **Une extension de la fonction managériale :** une fois le modèle d'activité défini, Guillet de Monthoux (2004) soulignent les limites des fonctions classiques du management. La *stratégie* d'une « art firm » ne peut se résumer à des objectifs classiques de croissance, mais réside dans le management du *Schwung*, afin d'éviter deux risques majeurs : la banalisation de l'art (« matière ») et la totalisation de l'art (« forme »). L'auteur affirme en outre que le marché est désormais « fragmenté » et que le *marketing* ne peut pas prescrire l'ensemble des goûts artistiques : « *The anonymous mass market situated somewhere far away seems to be an obsolete myth.* » (p.339). Soulignant que les artistes doivent rester dans une dynamique de renouvellement et chercher à présenter des « méta-produits », il montre que les

fonctions de contrôle classiques masquent la « plus-value esthétique » et que les raisonnements classiques sur les coûts de productions peuvent être fatals aux « art firm ».

Ainsi, dans une « art firm » l'enjeu managérial se situe avant tout dans le management stratégique du « Schwung ». Ce dernier implique d'étendre la *fonction managériale* classique. Celle-ci ne se réduit plus à une fonction « support » de l'activité artistique, mais s'étend à *la gestion des processus de conception et de jugement* des œuvres d'art. Guillet de Monthoux (2004) parle en ce sens de « management de l'esthétique ». Le cas de Wagner, développé par cet auteur, illustre et approfondit ce nouvel élément.

Encadré 2 - Le modèle de la « art firm »

Selon Guillet de Monthoux (2004), une « art firm » nécessite quatre « joueurs » pour faire fonctionner l'art en tant qu'instrument du Schwung : l'*artiste* et le *technicien*, côté « back stage », et le *public* et le *critique*, côté « front stage » (voir schéma ci-dessous) :

- **Le « public »** : le *public* est fondé sur la philosophie esthétique kantienne et sur la notion de « jugement ». Guillet de Monthoux (2004) rappelle que, chez Kant, le jugement esthétique n'est pas un raisonnement logique classique[66] : « Beauty *and the* sublime *belong to the [kind of indefinite concepts] […] ; they are not names of qualities possessed by an object. […]. [Thus] a work of art does not possess certain qualities that give it aesthetic value […].* » (2004, p.31). Le jugement esthétique ne renvoie donc pas à une *démonstration* d'une « vérité », mais à une relation instantanée d'*éveil* à la « vérité universelle ».

- **L' « artiste »** : l'*artiste* est défini à partir de la notion de « créateur » chez Schelling. L'artiste est ainsi un créateur de symboles qui le transcendent lui-même et qui le relient à l'Absolu. En ce sens, l'artiste propose des « méta produits » qui échappent aux rapports forme/matière classiques.

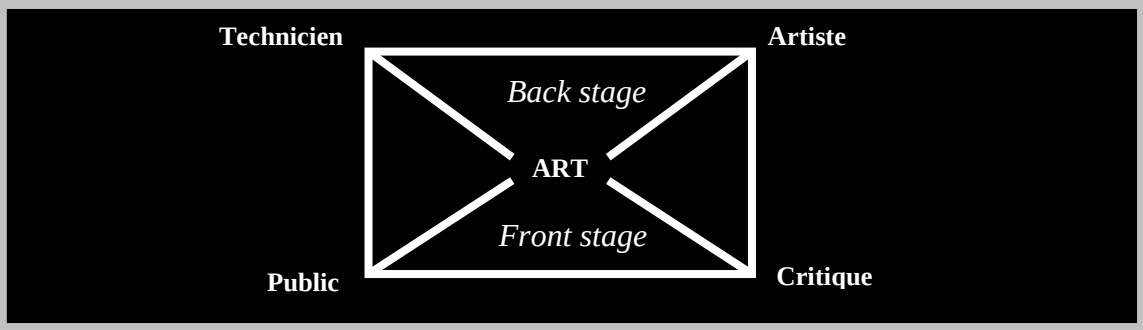
- **Le « critique » :** le *critique* est défini à partir de la philosophie pragmatique de Dewey : « *Dewey discovered that it took more than the usual buyer/demand – Seller/supply dyad of market exchange* » (p.44) Guillet de Monthoux insiste ainsi sur le rôle de la *prescription* : « *Dewey suggests that even a new work of art […]requires*

[66] En risquant d'être rapide et caricatural, nous tenons à rappeler ici certaines notions kantiennes.
Dans la Critique de la raison pure, Kant distingue les *intuitions*, les *concepts* et les *Idées*. Les *intuitions* sont les opérations de la *sensibilité* et renvoient à sa théorie de l'*Esthétique transcendantale*. Les *concepts* sont les opérations de l'*entendement* et renvoient à sa théorie de l'*Analytique transcendantale*. Les *Idées* sont les opérations de la *raison* et renvoient à sa théorie de la *Dialectique transcendantale*.
Le *concept*, plus particulièrement, est défini comme une représentation, soit d'ordre général et se rapportant à une collection d'objets que l'on peut désigner (définition par *extension*), soit de ce qui est commun à plusieurs objets, une propriété commune énoncée (définition par *compréhension*). On peut d'ailleurs faire le lien entre cette définition du *concept* et la définition d'un *ensemble* en mathématiques.
Une autre caractéristique fondamentale du concept kantien est qu'il doit être considéré avant tout comme un *schème*, c'est-à-dire comme une *méthode générale de construction des objets*. La théorie *schématiste* est ici une réponse aux empiristes de l'époque et permet de penser l'articulation des concepts comme connaissance conjointe du général et du singulier. Cette perspective restaure également la connaissance comme *activité* : « penser, c'est juger ».

a lengthy incubation period, and artistic experiences arise in a cultured audience trough a long process of aesthetics education for which the critic philosopher-teacher has the main responsibility. » (p.56).

- **Le « technicien »** : le *technicien* est défini à partir de la philosophie nietzschéenne. Avec humour, Guillet de Monthoux fait remarquer : « *Nietzsche sets up a management model for staging aesthetic plays.* » (p.60). En référence aux représentations des tragédies grecques, l'auteur propose de considérer l'énergie « dionysiaque » nietzschéenne comme fondement du leadership dans une « art firm ».

Le modèle de la « art firm » - Schéma reproduit à partir de Guillet de Monthoux (2004)



3.b. Wagner à Bayreuth : construire la « scène » de l'artiste

Nous reprenons ici le cas de Wagner à Bayreuth, sélectionné par Guillet de Monthoux dans *The Art Firm*[67] (2004, p.110-121). Selon Guillet de Monthoux (2004) Wagner est un artiste en rupture avec son époque : « *Richard Wagner (1813-1883) grew tired of the banality of operatic show biz.* » (2004, p.110). Ne supportant plus la situation du théâtre et de l'opéra, le compositeur allemand va alors chercher à créer un nouveau « modèle » de théâtre, seule solution pour atteindre ses ambitions artistiques :

- **Le Théâtre avant l'expérience de Bayreuth : le spectre de la « banalité » :** Selon Guillet de Monthoux, le Théâtre avant Bayreuth était dans un état déplorable de banalité *: « It was as if the artists and the critics had dropped out of the aesthetic play, and now only technicians and audience counted at all.* […] *Instead of quality, a reign of quantitative productivity resulted in an* Alltagstheater *a humdrum production where each audience expected some flashy new offering for its enjoyment* » (2004, p.110). La « starification » des acteurs, la banalisation des prestations pour un public non averti, ou encore, la tutelle de l'État étaient, parmi d'autres, les principaux maux responsables de cette situation.

[67] Afin d'en clarifier l'exposé, nous avons eu recours à des illustrations complémentaires, non présentes dans le texte de Guillet de Monthoux (2004). Nous en sommes seul responsable.

- **Une problématique organisationnelle :** Guillet de Monthoux montre alors que cette banalité renvoie à une incapacité managériale pour organiser le Schwung : « *In the vast majority of cases, spectacular companies lacked any type of quality management. Wagner allied himself with […] people who also realized that organizational change was needed in theaters to make art work again* » (2004, p. 111). À l'époque le modèle du « théâtre à l'italienne » prévaut (voir Figure 3): « *The façades of these theaters boasted balconies upon which costumed actors would parade as advertisements for current productions. The stall were full of middle-class citizens eager for entertainment, and higher up in gods sat working-class crowds, hungering for distraction. […] these theaters were markets for mass-produced melodrama where stage technicians delivered their services to an anonymous audience* » (2004, p. 113). Selon l'auteur, cette situation interdit de réelles prestations artistiques et elle explique la volonté, qui anime Wagner, de créer un théâtre « exemplaire », à la hauteur de ses ambitions de créateur.

- **Le Théâtre de Bayreuth : la régénération de la « scène » de l'artiste :** selon Guillet de Monthoux (2004), Wagner se comporte alors en véritable « entrepreneur ». Cherchant à renouveler l'art de l'opéra, Wagner va construire un nouveau modèle organisationnel du théâtre et renouveler conjointement « back stage » et « front stage ». Au niveau « back stage » entend transformer les pratiques courantes d'interprétation : « *Neither scores, nor scripts were originals to be slavishly copied ; rather they stated philosophical problems that could only be solved in direct interaction of audience and performer. […] Wagner believed that opera was drama, and that the performers ought to learn skills in 'stylistic schools'* » (2004, p.118-119). Au niveau « front stage », Wagner souhaite construire un nouvel espace de jugement de ses œuvres : « […] *the audience was expected to behave differently* […]. *Through the establishment of his art firm, Wagner's audience developed from an anonymous open market to a progressively more exclusive circle of friends* […]. [The] *intellectual conditioning was not all the preparation for the audience* […]. *Obviously, the procession to the opera was a formal affair and certainly not a case of rushing directly from work with a head full of everyday concerns and dressed in everyday clothing. Nor was it like spending the evening sitting in a box with a supply of chilled champagne and gossiping about other members of the audience one glimpsed through opera glasses* » (2004, p.119-120).

De cette régénération, il résulte un nouveau modèle de théâtre (voir Figure 3), où la contemplation de la prestation artistique « *was conditioned by shut doors, dimmed light, and an orchestra pit hidden under the stage to make contact between artists and audience as direct and immediate as Schopenhauer had wished* » (2004, p.120).

3.c. Co-construire le référentiel de l'artiste : l'identification d'un nouveau type de management

Que dire alors de l'*action organisationnelle* de Wagner ? Au regard des éléments fournis ci-dessus, elle ne semble correspondre ni à une pratique « artistique », ni à une pratique « managériale », aux sens classiques des termes. En fait, la contribution de Guillet de Monthoux (2004) réside précisément dans *l'identification d'une nouvelle forme de management*, qui ne peut se réduire à l'administration d'un référentiel artistique donné. Le cas du projet d'*entreprise* de Wagner, en rupture avec la tradition dramaturgique de son époque, montre que la co-construction du référentiel de l'artiste, implique de *nouveaux actes de gestion*. La création d'un nouveau dispositif de conception et de jugement des œuvres, comme le *Festspielhaus* (voir Figure 3), ou l'organisation de la *formation*, tant du public, que des artistes et interprètes, en sont des exemples concrets.

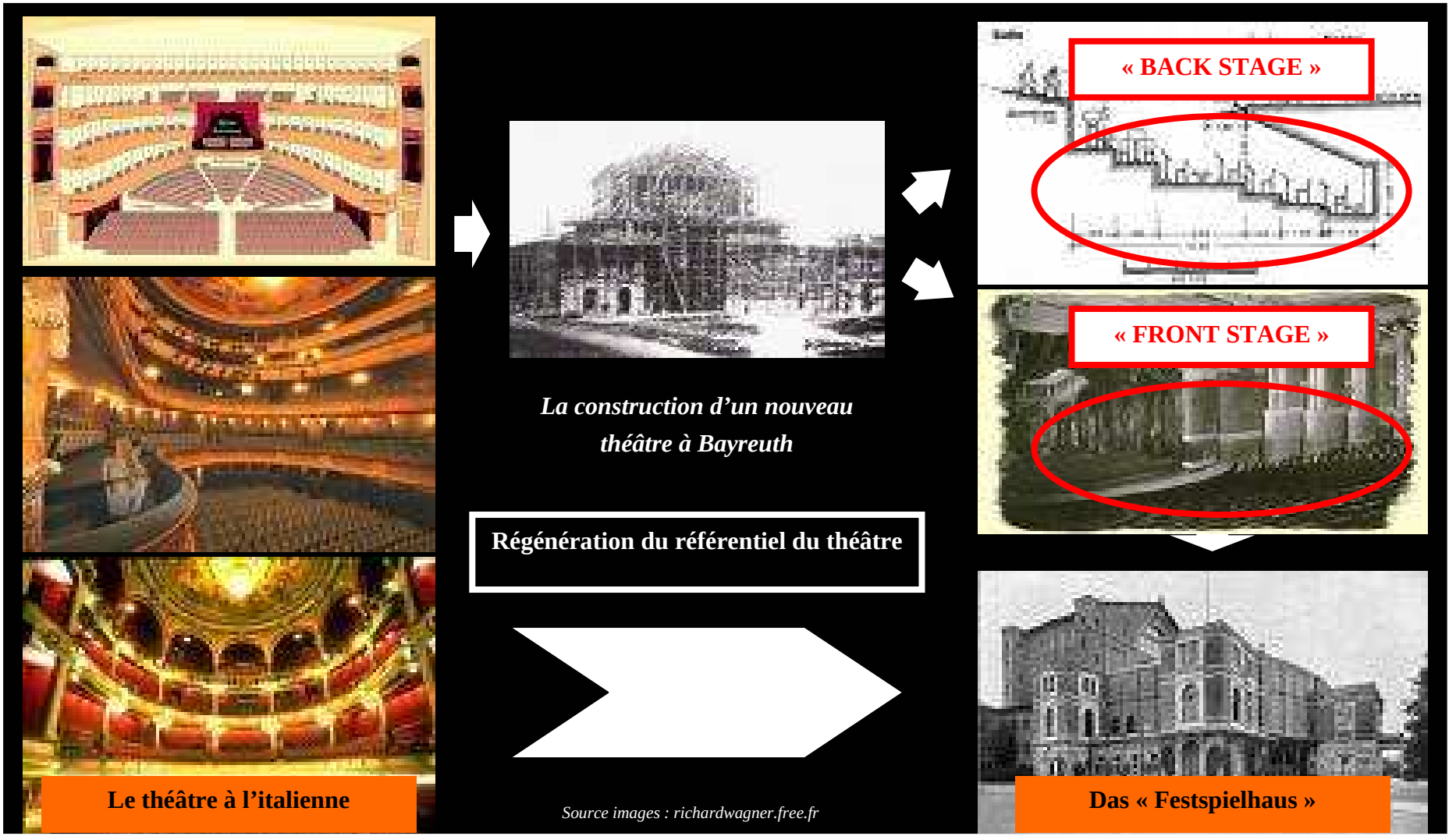
La métaphore de la « scène » paraît donc très utile et elle semble bien posséder un pouvoir interprétatif, jusqu'ici négligé dans la littérature classique. Tannery et Filippi (2008) faisaient, à ce titre, récemment remarquer, que cette métaphore pouvait également être féconde pour la stratégie d'entreprise, en général. Ils montraient alors, que les travaux stratégiques s'étaient avant tout focalisés sur l'étude de la « Scène politique » de la stratégie et qu'ils avaient délaissé l'étude de la « Scène esthétique », entendue comme un espace d'*expérience esthétique* (Dewey 2005).

Toutefois, malgré ces apports notables, la métaphore de « la scène » est-elle *suffisante* pour notre travail ? Est-elle, par exemple, assez *générale*, pour caractériser tous les types de référentiels artistiques ? Les rapports entre *espaces de conception* et de *jugement* des œuvres, ne sont-ils pas déjà en quelque sorte réglés par une logique de « front stage »/« back stage » ? Que faire alors lorsque ces deux éléments s'hybrident, c'est-à-dire, par exemple, lorsque le « client » devient un co-concepteur de la prestation ? En fait, la métaphore de la « scène », bien que féconde pour notre étude, nous paraît renvoyer à une *classe particulière de référentiel et non générale*. De plus, si l'approche *interprétative* de Guillet de Monthoux (2004), nous semble très pertinente pour identifier de nouveaux enjeux managériaux, elle demeure, selon nous, insuffisante dans le cadre d'une approche plus *instrumentale*, comme la nôtre. Ainsi, en sus des interrogations soulevées précédemment : comment repérer, *ex ante*, les pratiques porteuses de Schwung ? Quelles ressources leurs attribuer et sur quelle base ? Peut-on dépasser le modèle du « pari », ainsi que l'ensemble des risques qu'il suppose ? Car, à ce titre, il est bon de rappeler que le *Festspielhaus* a été un tel désastre financier, que suite à l'inauguration du lieu, seule une unique pièce a pu être rejouée du vivant de Wagner…

Autrement dit, tout en nous s'inscrivant dans la voie ouverte par Guillet de Monthoux (1999 ; 2004), notre travail visera à *opérationnaliser* ce nouveau type de management et à le rendre

soutenable pour les entreprises que nous étudions. Nous chercherons alors à répondre à de nouvelles questions, telles que : quelles *opérations* conditionnent la régénération des référentiels artistiques ? À quel *classe de processus* renvoient-elles ? Comment *soutenir* et *canaliser* ces processus ?... Ces interrogations passant également par une interrogation sur la mesure de la *performance* et sur la *nature de la fonction managériale* des EPA, nous allons maintenant poursuivre notre revue de la littérature.

Figure 3 - Du théâtre à l'Italienne au Festspielhaus de Bayreuth– Organiser un « théâtre exemplaire »



4. La performance : « Efficacité » versus « Beauté »

Dans le management classique, la notion d' « efficacité » est l'une des plus établies. On peut ainsi la définir comme : le « *niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés* »[68]. Dans les entreprises traditionnelles, elle est devenue, en elle-même, un objectif à atteindre à tout prix et elle justifie l'effort de rationalisation gestionnaire.

Dans le cas des entreprises artistiques, étant donné le type singulier d' « objectifs » que se fixe un artiste (ou son organisation), la notion d' « efficacité » est-elle pertinente pour organiser l'activité collective ? Cherche-t-on à être « efficace » en art et dans quel sens ? Au contraire, la notion d' « efficacité » serait-elle insuffisante pour caractériser les logiques d'*accomplissement* des EPA ? En fait, si nous analysons la définition de l' « efficacité », donnée ci-dessus, il nous semble qu'elle repose sur au moins deux hypothèses fondamentales : la possibilité de « planifier » d'un côté, puis celle d' « évaluer » de l'autre. Or, dans la section précédente, nous avons déjà souligné les difficultés de « prévision » ou de « planification », qui émergent dans les contextes artistiques, ainsi que les limites des outils classiques d'évaluation dans le cas de bien « symboliques ». Les auteurs du « arts management » désignent alors d'autres critères à respecter, par exemple de « qualité » ou d' « excellence » artistique (Lapierre 2001), et dont l'artiste serait l'unique garant.

Cependant nous avons souligné que ces critères demeuraient encore trop flous et peu mobilisables pour les managers. Nous allons donc maintenant détailler d'autres travaux qui ont tenté d'interroger la notion d' « efficacité », à partir de la notion de « beauté ». Ces recherches ne sont pas spécifiques aux entreprises artistiques, mais visent à identifier de nouveaux types de *performance* pour le management des entreprises *en général*. Dans un premier temps, nous nous intéressons à des travaux portant sur l'usage de la notion de « beauté », afin de repenser la gestion des organisations. Ces travaux consistent majoritairement en une utilisation de la métaphore du « théâtre » et tentent d' « esthétiser » les pratiques managériales, alors considérées comme des actes « performés ». Dans un second temps, nous développons certains travaux portant plus particulièrement sur la gestion « *de* » la « beauté ». Ces travaux tentent de redéfinir les critères classiques de *performance*, notamment à partir des logiques artistiques.

[68] Définition selon ISO 9000

4.a. Le management « par » la « beauté » : la métaphore du théâtre

De nombreuses approches mobilisent la métaphore du théâtre pour repenser le management. Ces perspectives *critiques* se fondent essentiellement sur les travaux de Goffman (1973) et sur les résultats de l'interactionnisme symbolique. L'action managériale est alors conçue comme une « performance » (ex: Höpfl 2002), en jouant sur la polysémie du terme[69], ponctuée d' « événements théâtraux » censés être esthétisés (ex: Wetterström 2002).

Ainsi Vaill (1989) considère par exemple le management comme une performance théâtrale et propose une réflexion post-moderne[70] sur les « rôles » des managers dans un monde changeant et chaotique. En s'inscrivant dans le retournement du discours managérial des années quatre-vingt-dix (voir section I.A.), il critique les fonctions administratives classiques et propose une perspective centrée sur un leadership inspiré de l'art, « fluide et holistique ». Le langage artistique est alors utilisé afin d'enrichir les descriptions habituelles du leader. Selon une perspective plus *instrumentale*, Austin et Devin (2003) affirment également que dans les économies contemporaines, caractérisées par le poids de la connaissance, la complexité et l'incertitude, le management ne peut plus se réduire à ce qu'ils nomment l' « *industrial making* », hérité du taylorisme et du fordisme. En analysant l'organisation d'une représentation théâtrale du point de vue de la gestion de projet, ils mettent en évidence un « *artful making* ». Ce dernier repose sur des capacités d'exploration et de re-conception adaptées aux situations d'incertitude: « *Artful making doesn't protect against uncertainty. […] [It] provides an approach to unexpected variation: it builds on ability to* improvise, *to incorporate and reconceive the unexpected into new and valuable outcomes.* » (Austin et Devin 2003, p.138). Selon ces auteurs, ces deux modèles d'action ne sont pas contradictoires, mais ils doivent au contraire se compléter selon les contextes.

On peut interpréter ce type de réflexions comme une tentative de fonder un nouvel *ethos* managérial, à partir du rapport original que les artistes paraissent, eux-mêmes, entretenir au monde. Historiquement construits dans des contextes « incertains » et « turbulents », les langages d'action artistiques seraient, dans cette perspective, plus « efficaces » que les langages managériaux classiques. Les travaux du projet « Fields of Flow » (Sjöstrand 2002) tentent justement d'explorer les potentiels allers-retours entre art et management et dressent un portrait du « manager en artiste ». D'autres perspectives tentent d'étendre la notion de « performance » à partir des pratiques artistiques.

[69] Performance théâtrale, performance économique, action « performée »…
[70] On retrouve les thèmes post-modernes de la fragmentation du monde et de la multiplicité des discours. Vaill (1989) parle, lui, de « dialexic society ».

4.b. Le management « de » la « beauté » : une notion élargie de la performance

La « beauté » peut-elle être un objet de management ? Certains auteurs, en sus d'accepter cette hypothèse, affirment même que le *jugement esthétique* précède toute action managériale.

Un premier type d'auteurs insistent ainsi sur l'insuffisance de la notion classique de « performance » lorsqu'on introduit le « jugement esthétique ». Ils montrent que la gestion de la performance doit s'étendre à des notions telle que la « beauté » ou l' « aura » des organisations (ex: Guillet de Monthoux 1999; Venkatesh 2001; Björkman 2002a, 2002b). Par exemple, Guillet de Monthoux (1999) affirme : « *Suivant le conseil de Joseph Beuys qui insiste sur KUNST=KAPITAL, l'art est identique au capital dans l'entreprise de demain* » (Guillet de Monthoux 1999). Comme nous l'avons déjà vu, cet auteur prône alors un management de l' « esthétique ». Dans une perspective similaire, d'autres auteurs suggèrent également que le management classique repose sur une théorie restrictive du « beau ». Ils cherchent alors à s'inspirer d'artistes connus, qui sont parvenus à renouveler les critères de « beauté » d'une époque, pour engager alors similairement un renouvellement des critères de performance traditionnels des entreprises.

Ainsi, selon Watkins et King (2002) la notion classique de « performance » en management est ramenée à une « mesure du mesurable » : « *[…] Management literature demonstrates […] a striving toward increasingly effective performance in organisations. Despite this attention it might be claimed that the whole notion of what is performance remains elusive, with few definitions which adequately encompass the character of performance in organisations. A closer examination of the management literature suggests that much of what is considered organisational performance, would be much better viewed as a feature of the measurement technique selected, and as such is better seen as part of self-referential discourse that acts to define the object of study* » (Watkins et King 2002, p.32). Selon ces auteurs cette situation découle de la persistance, en management, d'un paradigme « perspectif » de la perception, issu de la Renaissance : « *A discourse, which […] is anchored in a mode of perception dominant from the Renaissance until the early 1900's. […] Thus performance in organisations becomes perceived as a seamless progression of the quantitative, often financial, measures that the various prescriptions for successful performance have mandated as the accepted symbols […] of that performance* » (Watkins et King 2002, p.32). Autrement dit, de même que la théorie optique de la perspective a tenté de réduire la spatialité à l'espace « mesuré », le management classique, hérité de Taylor, tente de réduire la performance organisationnelle à la performance « mesurable » : « *The advent of lens of perspective, brought to the world a sense of space, and spatiality. […] This abstraction enabled a depiction of space as being measurable, and as such reducible, to the measurements involved […]. Management as a discipline emerged from these same insights, where all behaviours*

could be reduced to the measurement and evaluation. It was the enthusiasm of F.W. Taylor (amongst others) and his methods […] that drove its development down the road of striving to place all of its classifiable categories and controllable variables» (Watkins et King 2002, p.37-38).

Autrement dit, les travaux précédents montrent que dans le cas des entreprises artistiques, la notion de performance doit être élargie et ne peut reposer sur les mêmes critères d'*efficacité* que dans les entreprises traditionnelles. Ainsi, les approches précédentes confirment que « mesure » et « espace mesurable » sont produits conjointement au cours d'un *processus de mise en évaluation*. Il ne faut donc pas confondre espace « mesuré » et espace « mesurable ». Car, alors que l' « espace mesuré » a tendance à s'imposer dans les organisations comme un espace de performance définitif et absolu, l' « espace mesurable » invite quant à lui à une interrogation sur son éventuelle « extension », ainsi que sur la prise en compte de nouvelles dimensions et dispositifs de « mesure », comme la « beauté », par exemple.

Le « jugement esthétique » semble donc être une classe particulière de processus d'évaluation, qui ne se confond pas avec les raisonnements classiques sur la performance. Nous allons voir que cet élément modifie également les perspectives classiques sur les processus de *prise de décision*.

5. La prise de décision : « Planification » versus « Improvisation »

Dans le management classique, la notion de « planification » renvoie à l'une des cinq composantes de la fonction administrative identifiée par Fayol : la *prévoyance*. Il s'agit alors de *prévoir* des actions et des opérations en *précisant* à chaque fois le domaine d'application, les objectifs, les moyens et les délais prévus. Nous avons déjà montré que cette notion avait été rediscutée au sein même des contextes d'affaires classiques (ex: Mintzberg 1994a) notamment en raison de l'émergence de nouveaux environnements caractérisés par l'incertitude, la complexité, la turbulence, etc. Notons juste que dans ces contextes contemporains, les auteurs ont tendance à suggérer une *diminution* des capacités d'action managériales classiques (voir section I.A.).

Dans le cas des contextes artistiques, si les auteurs mettent également en avant l'« incertitude » ou la « complexité » de l'environnement, contrairement aux managers traditionnels, les artistes ne semblent pas vivre cette complexité comme une réduction de leurs capacités d'action, mais plutôt comme une invitation à l'innovation et à la création (Austin et Devin 2003). Cette idée suggère que les artistes sont capables d'*agir collectivement en situation d'exploration* grâce à des processus d'« improvisation ».

L'improvisation musicale, et le jazz tout particulièrement, sont ainsi devenus les objets d'un intérêt académique récent. Pourtant n'est-ce pas, comme dans le cas de la créativité, courir le risque d'une idéalisation trompeuse des pratiques artistiques ? Car, en jazz comme dans d'autres types de musiques, les « partitions », les « clefs harmoniques » ou le « tempo » ne sont-ils pas des langages minimaux *conditionnant* l'exploration ? Même dans le cas limite du *free jazz*, où l'intention artistique vise précisément à faire éclater les notions classiques d'*harmonie* et de *rythme*, n'est-il pas nécessaire de restaurer d'autres langages de description et de composition de la « matière sonore » (voir par ex: Béjean 2007a)[71]?

Nous allons détailler certains travaux qui se sont intéressés aux modes de coordination des artistes dans les situations d'exploration. Dans un premier temps, nous présentons une sélection de travaux mobilisant la métaphore de l' « improvisation » pour décrire des modèles de coordination efficaces dans des contextes où la « planification » est mise à l'épreuve. Nous montrons que la vision idéalisée de l'artiste s'efface à la faveur d'une prise en compte de la contingence de l'activité dans les processus d'exploration collective. Dans un second temps, nous présentons des travaux plus généraux montrant que la tension entre « planification » et « improvisation » renvoie plus fondamentalement à la tension entre « *decision attitude* » et « *design attitude* ». Cette perspective invite à repenser les modèles traditionnels de « direction » en management.

5.a. L'improvisation comme mode de coordination dans l'incertain

Dans le numéro spécial d'*Organization Science* de 1998 Weick (1998), Hatch (1998) et Barrett (1998) soulignent l'utilité de la métaphore du jazz pour repenser l'activité managériale. Selon eux, ce type d'improvisation dévoile des modes de coordination, d'apprentissage et d'innovation adaptés aux contextes turbulents et complexes. De même, prenant explicitement en compte les enjeux d'*innovation* et d'*émergence*, Crossan et Vera (2005) proposent de dépasser les perspectives traditionnelles sur les enjeux de créativité *individuelle* et suggèrent de conceptualiser des « compétences improvisationnelles » favorisant l'innovation collective. Elles tentent ainsi d'intégrer des principes d'action provenant de l'improvisation théâtrale au management traditionnel.

Pour autant la transposition de principes d'action artistiques en principes de management peut-elle être aussi directe ? Peut-on par exemple *planifier* l'improvisation (Miner, Bassoff et Moorman 2001) ? Pour répondre à ces questions, Kamoche, Cunha, et Cunha (2001; 2003)

[71] Certains musiciens de jazz contemporain parlent ainsi de « couleurs » ou de « textures » pour décrire des ambiances sonores expérimentales qui ne peuvent s'écrire dans la notation classique. Le batteur de jazz Daniel Humair, professeur au CNSM de Paris et expérimentateur, utilise ainsi le langage de la peinture pour « peindre et sculpter » de nouveaux types d'ambiances et de phrasés sonores. Sur le *vocabulaire de la musique contemporaine* voir aussi : Bosseur (1996).

proposent d'étendre le champ de l'improvisation organisationnelle au-delà d'une unique métaphore (en l'occurrence celle, dominante, du jazz). Ainsi, à partir de trois autres pratiques artistiques (musique indienne, thérapie musicale, jeu de rôle) ces derniers cherchent à fonder une théorie contingente de l'improvisation organisationnelle. Selon ces auteurs la *performance* de l'improvisation repose sur :

- **Une double condition d'engagement** : les auteurs spécifient une double condition nécessaire à l'organisation de l'improvisation, à savoir : l'existence d'une *motivation* et d'un *potentiel improvisationnel*. La *motivation* renvoie à la volonté d'improviser et comprend le degré d'intention des acteurs (élevé ou faible), ainsi que la nature de leurs rapports sociaux (compétitifs, collaboratifs…). Le *potentiel improvisationnel* renvoie quant à lui à la capacité effective d'improviser, qui dépend de « structures minimales », sociales (conventions, comportements…) ou techniques (choix de la clef, progression harmonique, …), ainsi que de modes de coordination particuliers (organique, mécaniste, procédures, interactions…).

- **Des facteurs de contingence** : les auteurs identifient ensuite des facteurs qui déterminent la *viabilité* et la *qualité* de la « performance improvisationnelle ». Ces facteurs sont au nombre de cinq : le type de leadership, les caractéristiques individuelles, la culture, la mémoire et la taille du groupe.

- **Des types de performances différenciés** : chacun des modèles d'improvisation conduit alors à un type de performance différent : « *Therefore, every organization has to determine the objectives and degree of improvisation it requires, and secondly, the appropriate improvisational model or combination of models* » (Kamoche, Cunha et Cunha 2003, p. 2046). Le manager est alors en charge de choisir et de combiner des modèles improvisationnels en accord avec les objectifs de l'organisation.

En conclusion, ces auteurs montrent que l' « improvisation » n'est pas une métaphore suffisante, si l'on ne tient pas compte de l'activité considérée. Ils confirment que les artistes n'improvisent pas indépendamment d'un *référentiel artistique*, qui fournit à la fois les langages de *conception* et de *jugement* des œuvres. En revanche, selon cette perspective, l'action managériale a tendance à se réduire à une *sélection* et à une *combinaison* de « modèles improvisationnels » *existants*. Ces deux classes d'action managériales – sélection et combinaison – renvoient en fait au paradigme de la « décision » hérité de Simon (1947). Or, d'autres travaux contemporains, suggèrent aujourd'hui, que l'action managériale ne se résume précisément pas à *décider* entre des alternatives existantes, mais également à *en concevoir* de nouvelles.

5.b. La fonction managériale : de la « décision » à la « conception »

En 2003, Bolland et Collopy (2004) ont coordonné un atelier international de recherche nommé « *Managing as designing* ». Cet atelier portait sur les rapports entre pratiques managériales et pratiques de conception. De multiples experts issus de différentes traditions de la conception étaient rassemblés : architecture (Gehry 2004), design, beaux-arts, design organisationnel (Weick 2004), cognition,…

Au-delà de ces positions singulières, toutes enrichissantes, on peut s'attarder sur les *conclusions* de cet atelier. Ainsi, Bolland et Collopy (2004) montrent que la tradition managériale, en se focalisant sur les capacités de *décision* des managers (« *decision attitude* »), a masqué leurs capacités de *conception* (« *design attitude* »). Or, ces capacités de conception managériales paraissent être au cœur des problématiques contemporaines et semblent promettre de restaurer des *capacités d'action* dans les situations d'incertitude et d'émergence (Béjean 2008a, 2008b). Cet atelier, sans apporter de réponses définitives, invite alors à réintroduire le « point de vue de la conception » au sein du management. Il se trouve que d'autres auteurs se sont particulièrement intéressés au rapport entre activités de conception et management. Nous allons maintenant évaluer leur contribution pour notre travail.

II.B. Restaurer des capacités d'action managériale : le point de vue de la conception

Dans la sous-section précédente, nous avons montré que l'introduction du *jugement esthétique*, fondamental dans les EPA, implique de revisiter certaines notions managériales traditionnelles. Ces travaux nous ont, de surcroît, permis d'affiner notre problématique et de soulever quatre grands nouveaux types de crises prévisibles dans le cas du management des EPA. Mais, comme nous l'avons vu, malgré leurs apports notables, ces travaux se veulent avant tout *interprétatifs*. Ils sont donc en partie limités pour une approche instrumentale, comme la nôtre, et surtout, ils nous ont laissé un peu « au dépourvu », devant les nouvelles crises identifiées.

Dans cette sous-section, nous chercherons donc à adopter un point de vue plus *instrumental* et permettant *de restaurer des capacités d'action*, pour les managers aux prises avec ces nouveaux types de crises. En ce sens, nous avons choisi d'adopter le « point de vue de la conception » et de montrer, que nous gagnons à caractériser l'activité artistique comme une activité de conception. Aussi, nous commençons par resituer la place de l'artiste dans les grandes traditions de la conception. Ce détour historique permet de cerner les grandes interrogations que pose l'*activité de conception* en art. Nous présentons alors notre *positionnement analytique* sur les crises identifiées précédemment et visant à étendre la « grammaire d'action » (Hatchuel 2005a) classique des managers, pour les dépasser. Enfin, nous concluons cette revue de la littérature, en fournissant nos nouveaux *objectifs de recherche*, le *type de résultats attendus*, ainsi que *la démarche retenue* pour les atteindre.

1. La caractérisation de l'activité artistique en tant qu'activité de conception

À ce stade de la thèse, il est encore difficile de statuer sur la « définition » des activités artistiques. Toutefois, il nous semble qu'il est d'ores-et-déjà possible d'avancer plusieurs éléments de caractérisation, notamment en ayant recours à l'histoire des grandes traditions de la conception. Une telle approche ne signifie pas que l'art s'assimile uniquement à une activité de conception, mais repose sur l'hypothèse que toute forme d'art implique nécessairement une activité de conception. Nous reviendrons sur cet élément dans la suite de ce travail (voir Parties 2 et 3). Pour le moment, nous nous proposons d'évaluer l'apport de travaux récents sur ces questions.

1.a. L'artiste et la tradition de l'architecte

Historiquement, les traditions de l'artiste et de l'architecte ont longtemps été confondues. Pour autant, du point de vue, des *théories* et des *méthodes de conception*, l'architecture a ensuite évolué vers un corpus plus systématique et rationalisé que celui de l'artiste. Comme le rappelle, Hatchuel et Weil (2002a), les *Dix Livres d'Architecture* de Vitruve, constituent à ce titre, les traces historiques les plus anciennes, connues à ce jour. En outre, selon les auteurs, l'effort théorique de Vitruve va progressivement permettre, à l'architecte, d'identifier ***une classe de propriétés*** « universelles » des objets à concevoir. Aujourd'hui, les auteurs font remarquer que l'on pourrait qualifier cette classe, comme étant la classe des « fonctions » des objets à concevoir. Dans la Partie 2, nous évoquerons l'intérêt, pour l'architecte, d'une telle *distanciation* par rapport aux techniques et à la diversité des classes d'objets « concrets », ainsi que son rôle dans l'imposition de l'*architectus* romain, comme modèle de concepteur universel. Nous en évaluerons alors l'impact sur la tradition « artistique » de la création de jardin. Car, en effet, si l'architecte stabilise, somme toute assez tôt, des « langages de conception », indépendants des objets à concevoir, qu'en est-il de l'artiste ?

À ce propos, Hatchuel et Weil (2002) précisent : « *Comme l'architecte, l'artiste revendique la paternité de sa création. Mais contrairement à l'Architecte, il ne subordonne pas son travail à la réalisation de fonctions prédéfinies.* » (Hatchuel et Weil 2002, p.5) Autrement dit, la dynamique de l'activité artistique ne réside pas dans l'exploration d'espaces fonctionnels définis à l'avance, fussent-ils nouveaux[72]. Les artistes semblent alors plutôt se caractériser par une logique d'exploration et d'« expansion » : « *[L'Artiste] fait de la logique d'expansion une condition sine qua non de son travail »* (Hatchuel et Weil 2002a, p.5). Dans la suite, nous reviendrons sur cette question, et tenterons alors d'évaluer l'apport d'une *théorie générale de la conception* à la compréhension de cette dynamique (Voir Partie 3).

Par ailleurs, Hatchuel et Weil (2002) font également remarquer que la *réception* de l' « œuvre artistique » semble spécifique, par rapport à celle de l'œuvre de l'architecte. Ainsi, alors que l'architecte doit *livrer* une œuvre *achevée*, les processus de conception en art semblent toujours renvoyer à une logique d'« inachèvement » : « *On peut dire que le spectateur se voit proposer de poursuivre la logique d'expansion de l'artiste avec ses propres moyens* » (Hatchuel et Weil 2002a, p.5). D'un point de vue gestionnaire, une telle proposition paraît complexifier l'échange marchand et elle pose la question de la validation et de la remise du travail de création, à un éventuel « client » ou « public ».

[72] Les « designers » semblent à cet égard s'inscrire dans un continuum entre artistes et architectes.

En conclusion, ces éléments nous permettent d'affiner nos questions de recherche à deux niveaux :

- **Sur les processus de conception en art :** Comment caractériser la *logique d'expansion* en art ? À quels processus renvoie-t-elle ? Quels en sont les opérateurs ? sont-ils communs à toutes les formes d'art ? Quel type de management permettrait de les gérer ?...

- **La logique d'inachèvement de l'artiste** : comment en rendre compte ? Quel est son impact sur l'organisation de l'activité marchande ? Peut-on la gérer et comment ?

Nous allons maintenant voir, que la tradition de l'ingénieur éclaire d'autres points pour notre étude et permet d'avancer dans notre questionnement.

1.b. L'artiste et la tradition de l'ingénieur

Hatchuel et Weil (2002) soulignent que la tradition ingénierique est paradoxale. D'un côté, entretenant un rapport inédit à la connaissance, elle fonde son développement sur une expansion *continue* et *cumulative* de connaissances techniques et scientifiques. D'un autre, elle est inséparable des notions d'*invention* et d'*innovation*, également présentes chez les artistes et les architectes, et qui tendent à rompre ce processus continu cumulatif. Selon les auteurs, cette situation paradoxale a conduit les ingénieurs à développer conjointement des *langages de validation* (essais, prototypes,…), suffisamment abstraits et universels pour être indépendants des objets de conception, ainsi que des *langages de conception* (ex : fonctionnels, conceptuels, physico-morphologiques[73]), suffisamment systématiques et cohérents entre eux, pour garantir une « originalité acceptable ». En outre, selon Hatchuel et Weil (2002)**,** la tradition ingénierique permet de distinguer formellement un *raisonnement* des *connaissances* de conception[74]. Qu'en est-il alors des artistes ?

Selon Hatchuel et Weil (2002), l'artiste moderne se distingue de la démarche *cumulative* de l'ingénieur et, sans s'affranchir du passé, il ne cherche pas à *préserver* la *consistance* de la mémoire antérieure. Au contraire, il peut chercher à la mettre en défaut, à la ridiculiser, voire à la nier. Autrement dit, les artistes n'ont historiquement pas eu besoin de *systématiser* des langages de validation. Cette remarque prolonge notre analyse précédente sur l' « inachèvement » des œuvres d'art. Notons toutefois, qu'elle n'implique pas que les artistes ne mobilisent *aucun* langage de validation. Les *croquis* et *esquisses*, par exemple, peuvent

[73] Ces trois classes de langages de conception ont été théorisées par Pahl et Beitz (1977) et forment encore les fondements de l'enseignement de l'ingénierie de la conception.
[74] Comme le rappellent les auteurs, cette distinction n'implique en aucun cas une indépendance de ces deux éléments.

jouer ce rôle de « guide » dans l'exploration. Ce sont d'ailleurs des objets intermédiaires de validation communs aux architectes. Mais l'arsenal ingénierique demeure incomparable. En outre, les *croquis* et *esquisses* peuvent aussi fonctionner *en tant* qu'« œuvre d'art » sans perdre de valeur, et ne sont pas réduits à leur éventuel rôle de validation d'une idée. Un *prototype*, en revanche, ne peut fonctionner *en tant* que produit fini. Dans la Partie 3, nous verrons qu'une analytique des langages de l'art (Goodman 1990, 1992) permettra alors d'avancer dans la compréhension de ces « objets symboliques ». Pour le moment, nous pouvons préciser de nouveaux axes de questionnements :

- **Les « raisonnements de conception » en art** : quelle est la logique de conception d'un artiste ? Quels en sont les « raisonnements » ? Sur quel type de « connaissances », au sens large (analytiques, expériences, émotives,…), s'appuie-t-il pour concevoir ? Quel rapport aux objets entretient-il ? Quel est son impact sur le management ?...

- **Les langages de conception artistique** : comment analyser les langages de conception en art ? En quoi se distinguent-ils d'autres langages ? Sont-ils toujours *visibles* et/ou *donnés à l'avance* ? Sont-ils suffisants pour organiser l'activité collective ? Sont-ils nécessairement adaptés à tout type de commande ?...

Autrement dit, la restitution des grandes traditions de la conception, sans déterminer entièrement la logique de l'activité artistique, nous a déjà permis d'étendre le spectre de nos questions de recherches initiales. Ces nouvelles perspectives nous paraissent alors confirmer l'apport du « point de vue la conception » pour notre étude des EPA.

2. Les crises managériales des EPA : vers de nouveaux leviers d'action managériaux

L'analyse des travaux de l'esthétique organisationnelle, nous a permis d'identifier de nouveaux types de crises, prévisibles pour les EPA. Pour autant, cette littérature, avant tout interprétative, nous a fourni peu de leviers d'action pour remédier à ces crises.

Nous allons maintenant montrer en quoi le point de vue de la conception ouvre de nouvelles pistes, pour identifier de nouveaux leviers d'action managériaux :

- **La croissance comme capacité de conception de processus signifiants :** nous avons précédemment montré, que l'introduction du jugement esthétique rend la notion de « valeur » problématique et, qu'en ce sens, la « croissance » d'une EPA ne paraît pas pouvoir s'évaluer, en dehors d'une réflexion sur la notion de « signification » (Sicca

2000). Mais comment alors aborder une telle réflexion ? Quels peuvent être les leviers d'action pour les managers ? À cet égard, les travaux de Le Masson, Weil et Hatchuel (2006) sur les processus d'innovation, nous paraissent fournir des pistes intéressantes pour notre propos. En effet, ces auteurs proposent de conceptualiser la « croissance » d'une firme, avant tout comme le résultat d'une « capacité de conception ». Il faut entendre par là une capacité à régénérer conjointement les *produits* et les *compétences* de la firme, notamment à partir d'un management original des *apprentissages* et de la *valeur* (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006). Dans notre travail, *nous chercherons donc à comprendre, comment organiser une capacité de conception de la signification, c'est-à-dire à identifier des leviers d'action managériaux portant sur la construction des processus signifiants dans les EPA.*

- **L'organisation de l'activité marchande comme construction d'un référentiel pour l'artiste :** notre revue de la littérature nous a permis de montrer que l'activité artistique suppose l'existence d'un « référentiel artistique ». Ces référentiels fournissent les espaces de *conception* et de *jugement* des œuvres pour un art donné. L'agenda managérial classique vise alors à gérer efficacement des entreprises (ou des artistes) sur des référentiels *existants*. Or, en étudiant des EPA singulières (les « arts firms »), Guillet de Monthoux (2004) montre que la dynamique artistique revient précisément à régénérer ces référentiels artistiques. Mais alors, quel type d'action collective permet de piloter cette régénération ? À quels types de processus renvoie-t-il ? Quelles ressources lui attribuer ? Il nous semble que le point de vue de la conception apporte ici de nouvelles perspectives. En effet, nous avons précédemment montré que l'activité artistique peut être caractérisée généralement comme une *activité de conception* (voir 1. de cette section). Dès lors notre thèse s'attachera particulièrement *à étudier les processus, méthodes, raisonnements, savoirs, langages de conception, etc., des activités artistiques, afin de restaurer des capacités d'action managériale pour ce type d'activités.*

- **La mesure de la performance comme conception de dispositifs de jugement partagés** : notre revue de la littérature a également permis de comprendre que la notion de « performance » doit être étendue dans le cas d'organisations artistiques et que pour être partagés, les critères d'efficacité doivent rendre compte des logiques de « jugement » en art. Mais comment alors organiser ce partage ? Comment établir ces critères de jugement collectivement ? Comme le fait remarquer Hatchuel (2001): « *Il revient à toute théorie de l'action collective de refuser l'immuabilité des pensées de l'action efficace* » (Hatchuel 2001b, p.29) En ce sens, notre effort théorique ne supposera pas de définition substantive de l'efficacité, mais s'attachera à décrire *les*

processus de construction collectifs des nouvelles dimensions de la performance ou de l'efficacité des prestations nécessaires au management des EPA.

- **La co-direction comme capacité d'exploration collective :** notre revue de la littérature nous a ensuite permis de saisir les difficultés d'organisation de la fonction managériale « dirigeante », en particulier dans le cas de référentiels artistiques émergents, où les conditions d'existence d'une relation de « co-direction » ne sont pas données, mais encore à concevoir. Mais comment alors *construire* une telle relation de co-direction ? Et quelles peuvent être les dimensions de l'action managériale ? A cet égard, les travaux récents de Blanche Segrestin (2003; 2006), sur les formes contemporaines de la coopération inter-firmes nous semblent féconds pour notre étude. Ainsi, pour comprendre les difficultés singulières, rencontrées dans le cas des « partenariats d'exploration », l'auteur revient sur la notion même de « coopération ». Elle la définit alors comme la résultante de deux dimensions, *cohésion* et *coordination*[75], et montre que l'*activité exploration* conduit à une « double précarité » sur ces deux dimensions. Le dépassement des crises collectives, passe alors par une révision conjointe des dispositifs de coordination et de cohésion. Dans le cas des EPA, nous avons évoqué les difficultés portant sur les cadres de *cohésion* traditionnels (valeurs communes et cadre contractuel), ainsi que les limites des outils de coordination classiques pour gérer les artistes. *Notre thèse s'attachera donc à identifier de nouveaux leviers d'action managériaux, permettant de construire des capacités d'exploration collective, afin de réviser conjointement les dispositifs de coordination et de cohésion des EPA, et d'organiser ainsi une relation de co-direction soutenable.*

L'ensemble de ces points nous permet donc de préciser nos questions de recherche et notre positionnement pour répondre à notre problématique générale sur le management des EPA. Nous allons maintenant détailler notre démarche générale de recherche pour répondre à ce programme, et notamment le rôle fondamental de *la sélection des cas* dans notre étude.

3. Les EPA : l'insuffisance des cas empiriques classiques

Nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, la notion d'EPA est issue d'une recherche empirique approfondie et cette thèse est issue d'une expérience *personnelle* de manager au sein d'une entreprise de création de jardins artistiques.

[75] La notion de « cohésion » est définie comme « *le cadre de l'action sur lequel les acteurs s'entendent et qui permet, sans déterminer l'action, qu'elle soit engagée et poursuivie dans des conditions acceptables pour tous*.» (Segrestin 2003, p. 63). Par ailleurs, la notion de *coordination* renvoie à : « *l'ensemble des dispositifs et des instrumentations mis en œuvre par un collectif par rapport à certains critères d'efficacité* » (Segrestin 2003, p.59).

À cet égard, il est certain que la méthodologie de recherche-intervention a permis d'avoir accès à des informations cruciales, qui nous ont permis d'enrichir et de répondre à notre problématique initiale de recherche. Il ne faudrait pas minimiser cet aspect et nous reviendrons d'ailleurs en détail sur le dispositif méthodologique employé, dans la Partie 2.

Pour autant, il ne faudrait pas non plus négliger l'impact *du type de cas étudiés* dans notre travail. En effet, dans la littérature classique, la plupart des cas étudiés correspondent à des *formes historiques très structurées* d'organisations artistiques ; c'est-à-dire en priorité : les grands théâtres nationaux, les grands orchestres symphoniques, les institutions muséales… Or, pour ces organisations « institutionnelles », les espaces de conception et de jugement sont déjà tellement « réglés », qu'il est difficile d'en observer les transformations. Ce n'est donc pas tant que ces organisations n'évoluent pas, mais plutôt que les questions organisationnelles qui s'y posent en priorité, sont, du moins jusqu'à présent, assez « classiques », d'un point de vue managérial.

De même, certes, quelques nouveaux types de travaux sont menés sur des pratiques artistiques en renouvellement, comme les « festivals » ou les « arts de la rue ». À ce titre ces travaux contribuent à une meilleure compréhension des enjeux contemporains de la création artistique. Mais en revanche, presque aucune recherche empirique n'a été menée sur les *entreprises*, dont les prestations visent précisément à *participer à ce renouvellement de la création artistique contemporaine*. Les recherches empiriques étudiant des « entreprises », correspondent davantage à l'analyse des « industries créatives » (jeux vidéo, distribution de musique, médias…). Or, nous l'avons vu, les études se focalisent avant tout sur des formes très classiques d'organisations et négligent alors d'autres formes d'entreprises, à la base de la créativité du secteur. En outre, dans ces univers, les logiques commerciales sont assez établies et ne facilitent pas l'observation de nouvelles pratiques.

Enfin, à notre connaissance, la seule vaste étude d'*entreprises artistiques*, que l'on doit à Guillet de Monthoux (2004), repose avant tout sur des cas historiques. Ces cas ne sont pas du tout à écarter, et au contraire, ils sont fondamentaux pour comprendre les logiques contemporaines. Nous en avons d'ailleurs nous-même réinterprété un, également traité par Guillet de Monthoux (2004) dans *The Art Firm*. Cependant, il faut admettre que ces études ne mobilisent, en fait, qu'assez peu de matériaux empiriques contemporains.

Autrement dit, *l'identification de l'EPA, comme forme contemporaine d'entrepreneuriat artistique, s'explique également en raison du type de cas observés.* Dans la Partie 2, nous reviendrons sur ce point, et montrerons comment, *l'originalité* même du projet de l'entreprise

étudiée, a conduit à l'émergence de nouvelles énigmes managériales, en grande partie à l'origine de cette thèse.

4. Les résultats attendus de la thèse : trois types de contribution

Compte tenu de ce que nous venons de mentionner dans les sections précédentes, notre thèse visera à contribuer à la recherche au moins à trois niveaux :

- **Empirique :** d'une part, afin de combler les manques de la littérature, relevés précédemment, notre thèse devra apporter une contribution en termes de matériaux empiriques et de phénomènes observés. A ce titre, on peut attendre de notre recherche-intervention qu'elle permette de décrire des pratiques concrètes et originales sur le terrain. Soulignons à ce propos, que notre cas d'étude principal portera sur l' « art des jardins », une activité, à notre connaissance, inédite dans la littérature managériale classique[76].

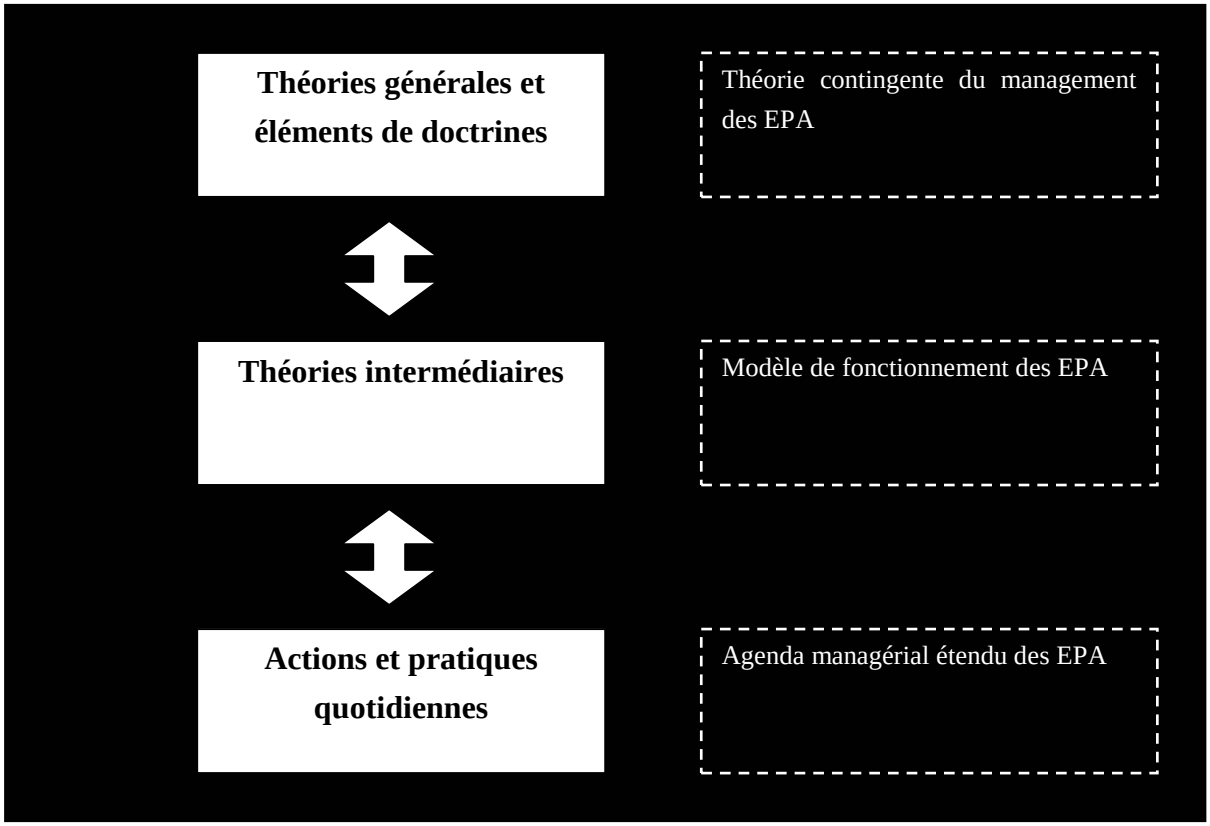
- **Managérial :** d'autre part, nous avons montré les limites des approches managériales classiques et l'insuffisance d'un agenda managérial « adapté ». Cette thèse devrait pouvoir contribuer à la constitution d'un agenda managérial « étendu » et fournir des leviers d'action managériaux concrets, pour les managers et les artistes des EPA. Indirectement, on peut également attendre de cette étude, qu'elle enrichisse la grille d'analyse des pouvoirs publics, qui seront alors peut-être mieux armés, pour identifier et soutenir ce type d'entreprises. En ce sens, on peut attendre de notre thèse qu'elle fournisse un « théorie intermédiaire » permettant d'enrichir les représentations respectives de ces acteurs sur le terrain (Weil 1999; David 2000).

- **Théorique :** enfin, notre revue de la littérature nous a conduit à formuler des hypothèses sur la révision de notions plutôt bien établies, en management (croissance, valeur, efficacité, direction…). La thèse devrait donc apporter une contribution théorique plus générale sur les *doctrines* managériales classiques, ainsi que sur leurs modalités d'extension dans le cas des EPA.

La Figure 4 résume la nature des contributions attendues :

[76] Nous avons connaissance du livre de Cyr, Amado et Lapierre (1995), portant sur Pierre Bourque, mais il s'agit d'un tout autre type d'étude, notamment orientée, sur la psychologie et le leadership, du jardinier et ingénieur étudié.

Figure 4 - Trois niveaux de contribution de la thèse



5. Une démarche de recherche en trois temps : mise à l'épreuve, exploration et validation

Le raisonnement général de notre thèse est alors organisé en trois temps :

- **Mise à l'épreuve :** dans un premier temps, nous fournirons un premier type de résultats issus d'une recherche-intervention au sein d'une EPA. Ces résultats, avant tout fondés sur la rétroconception d'une expérience managériale, permettront de confronter nos hypothèses théoriques, issues de notre revue de la littérature, à des éléments de terrain. Ils confirmeront alors l'insuffisance des modèles classiques de management pour gérer les EPA, ainsi que l'apparition des quatre grands types de crises prévisibles, identifiées dans cette partie.

- **Exploration et découverte** : dans un second temps, nous fournirons un second type de résultats issus de notre recherche-intervention. Cette fois-ci, ces résultats restitueront une *exploration* collective, menée au sein de l'entreprise étudiée, et ils permettront de montrer, que la *construction du référentiel de l'artiste impose de nouveaux actes de*

gestion. Nous proposerons alors une interprétation théorique de cet agenda « étendu », ainsi qu'une modélisation du fonctionnement des EPA, à partir du « cas découverte » (David et Hatchuel 2007b).

- **Validation et généralisation :** dans un troisième temps, nous proposerons d'évaluer la portée de ces nouveaux résultats. Cet effort de généralisation et de validation passera par une étude qualitative et longitudinale de quatre autres cas (Eisenhardt 1989). Cette analyse nous permettra alors de proposer les fondements d'une théorie contingente du management des EPA.

Nous détaillerons plus précisément les méthodologies utilisées dans les parties afférentes. Nous allons maintenant conclure et synthétiser les analyses de cette section.

Conclusion-synthèse : un cadre d'analyse étendu de l'action managériale

En résumé, on peut dire que cette deuxième section, nous a permis d'établir *un cadre analytique étendu de l'action managériale dans les EPA.*

En effet, si la revue de la littérature dominante, nous avait permis d'identifier des « points de tension », entre activités *artistique*, *marchande* et *managériale*, elle nous avait alors également renvoyé à d'autres énigmes, encore plus profondes : comment caractériser la *croissance* d'une EPA ? Comment gérer des *référentiels artistiques émergents* ? Comment établir des critères de *performance et d'efficacité* partagés ? Comment organiser le partage de la *fonction managériale dirigeante* entre artistes et managers ?

Sur ces questions, notre revue complémentaire de la littérature, nous alors permis d'avancer, dans la compréhension de *nouveaux types de crises*, prévisibles dans le cas du management des EPA :

- **De la croissance commerciale aux enjeux de signification :** nous avons montré, que la croissance d'une EPA, ne peut se réduire à une « croissance commerciale » classique. À partir de travaux existants, nous avons alors suggérer, que la question de la « signification », est cruciale dans les entreprises que nous étudions. En interne, cette question appelle à s'interroger plus profondément sur les *logiques d'investissement* des membres au sein de leur organisation. En externe, ces nouveaux enjeux convoquent, dès lors, une interrogation approfondie sur les *processus symboliques*, permettant à des prestations « artistiques » de *fonctionner en tant que tel*, sur un référentiel donné ou en émergence.

- **L'activité marchande sans le « marché » :** notre revue de la littérature nous a également permis de montrer, que la représentation classique d'un « marché », où seraient données une *offre* et une *demande*, est insuffisante dans les cas des EPA. En effet, nous avons vu qu'en réalité, cette dyade offre/demande est conditionnée par l'existence d'*espaces de conception* et *de jugement* des prestations artistiques. Or, pour des référentiels artistiques *émergents*, l'action managériale semble précisément devoir porter sur la *régénération* de ces espaces EC/EJ. Dans le cas des EPA, les logiques artistiques contemporaines renouvelant constamment ces espaces de conception et de jugement, il apparaît nécessaire d'étendre la « grammaire d'action » classique des managers, pour prendre en compte cette dynamique singulière.

- **Performance *mesurable* et performance *mesurée* :** notre revue complémentaire de la littérature, nous a ensuite permis de souligner une distinction fondamentale entre la performance *mesurable* et la performance *mesurée* dans les organisations. Cette distinction, en partie relevée dans d'autres univers, paraît d'autant cruciale dans le cas des EPA, que la logique artistique semble convoquer une *extension continue* de l'espace du « mesurable ». Nous avons alors suggéré la nécessité d'étudier la régénération des *dispositifs de jugement* sur un référentiel artistique donné.

- **De la co-direction à l'exploration collective :** enfin, cette section nous a permis de dépasser le modèle classique de la « co-direction ». Nous avons ainsi suggérer, que les rapports entre artistes et managers, ne peuvent se résumer pas à des « liens faibles », où le *dialogue*, entre ces deux figures d'acteurs, se résumerait à faire des « compromis », mais que l'on pouvait également penser des « liens forts », où artistes et managers se donneraient les moyens de *réviser conjointement*, tant les *manières de gérer*, que les *manières de faire de l'art*.

Ce nouveau cadre d'analyse a guidé notre recherche empirique et nous a permis d'en restituer la cohérence. Dans une seconde partie, nous allons maintenant détailler le *contexte*, la *méthode* et les *résultats principaux* de notre cas d'étude principal, nous ayant permis d'identifier le modèle de l'EPA.

Partie 2

Le cas de l'entreprise H. : vers un nouvel agenda managérial des EPA

Sommaire – Partie 2

Sommaire – Partie 2 _____ 127

I. Le cas d'une entreprise opérant dans la création de « jardins artistiques » _____ 131

I.A. Brève généalogie des référentiels artistiques du jardin en occident _____ 132

1. Des pratiques horticoles aux pratiques ornementales : de nouveaux critères de jugement du jardin _____ 133

2. L'invention d'un nouvel espace de conception du jardin : la naissance du topiarius _____ 135

3. L'*architectus*: au centre d'un référentiel artistique concurrent plus abouti_____ 139

4. De la Renaissance au paysagisme moderne : la prédominance du référentiel de l'architecte 142

5. Jardins contemporains : nouveau référentiel artistique et réminiscences « *topiaristes* » ___ 146

I.B. Un cas « découverte » : l'embryologie singulière de l'entreprise H. _____ 150

1. De l'activité artistique à la prestation marchande _____ 150

2. Comment organiser les prestations de création personnalisée ? _____ 153

3. L'entreprise H. : les difficultés de la délégation managériale _____ 155

4. Comment co-construire un référentiel artistique adapté ? _____ 158

5. Une croissance fondée sur la multiplication de prestations artistiques_____ 160

I.C. Le dispositif méthodologique : immersion et intervention_____ 171

1. Pourquoi choisir une recherche-intervention ?_____ 171

2. La nature de nos relations avec l'organisation _____ 171

3. La nature de nos questions de recherche _____ 172

4. L'organisation méthodologique d'une « double identité »_____ 173

5. Aperçu du déroulement de la recherche-intervention _____ 174

Conclusion-synthèse : du projet entrepreneurial au projet de recherche _____ 177

II. La découverte du modèle de l'EPA : vers un nouvel agenda managérial_____ 179

II.A. L'insuffisance des modèles classiques pour gérer de nouveaux types de crises __ 180

1. La croissance : les crises de l' « investissement potentialistique »_____ 180

2. La performance : les limites des critères d'efficacité classique _____ 184

3. La co-direction : comment restaurer des objets de gestion partagés ? _____ 188

4. L'activité marchande : la gestion du référentiel artistique en défaut _____ 191

5. Comment reconstruire le référentiel de l'artiste ? _____ 194

II.B. Agir sur le référentiel de l'artiste : une « logique de précision » suffit-elle ?____ 198

1. L'introduction d'une gestion de projet : des axes de progrès classiques_____ 198

2. Sur l'espace de conception : de l'activité artistique aux méthodes de conception _____ 200

3. Sur l'espace de jugement : restructurer la relation client _____ 202

4. Apports et limites de la restructuration : de nouvelles interrogations _____ 205

5. Les limites de la conception réglée : le poids du modèle de l'architecte _____ 211

II.C. La « main invisible » de l'artiste : la restauration d'une logique artistique_____ 212

1. Un désenchevêtrement des langages de conception : de nouveaux axes de progrès_____ 212

2. Sur l'espace de conception : gérer un potentiel de signification _____ 214
3. Sur l'espace de jugement : construire le « regard » du client _____ 218
4. Restaurer des objets de gestion partagés : l'organisation de l'« Atelier » de l'artiste _____ 219
5. La régénération du référentiel de l'artiste : vers le modèle de l'EPA _____ 225

Conclusion-synthèse : l'identification de nouveaux actes de gestion _____ 227

Dans la partie précédente, nous avons introduit un cadre d'analyse « étendu » du management des EPA. À cet égard, la *construction du référentiel de l'artiste* est apparue comme un élément clef de ce nouveau type de management. Toutefois, issues d'une revue de la littérature, ces nouvelles pistes de recherche manquent encore d' « épaisseur ». Surtout, elles ne rendent pas bien compte du fait que notre thèse est avant tout issue d'une expérience de terrain.

Dans cette partie, à partir de la reconstruction d'une *immersion* dans une entreprise opérant dans la création de « jardins artistiques », nous allons précisément tenter d'*illustrer* nos pistes théoriques et de les *ancrer* dans des éléments empiriques. Dans cette perspective, nous commençons par reconstruire la trajectoire originale de l'entreprise H. (I). Nous insistons alors particulièrement, sur la transformation d'un projet entrepreneurial en un projet de recherche, ayant conduit à l'identification du modèle de l'EPA. Puis, dans un second temps (II), nous détaillons les *résultats* de notre recherche-intervention et nous développons les enseignements managériaux, qu'il est possible d'en tirer pour notre travail. Nous soulignons, en particulier, l'insuffisance des modèles de management classiques, ainsi que la nécessité de nouveaux actes de gestion.

I. Le cas d'une entreprise opérant dans la création de « jardins artistiques »

Dans cette section nous présentons le cas de l'entreprise H. Cette société développe conjointement un projet commercial et un projet artistique en lien avec la création de jardins. Elle a été fondée en 2003 à l'initiative d'E.C., P.F. et de l'auteur de cette thèse (M.B.) :

- **E.C.** : associée salariée et co-gérante, elle est la porteuse du projet initial. Elle a obtenu un diplôme de Maître Jardinier « Quatre Branches » (ENSH Versailles), puis a approfondi sa formation durant 3 ans au sein du jardin botanique « Le Vastérival » de la Princesse G. Stürdza. Elle a ensuite lancé son activité commerciale en 1996 et dirige aujourd'hui l'entreprise H.

- **P.F.**: associé non salarié et conjoint d'E.C., il est à l'origine du projet d'entreprise. Il intervient particulièrement sur les projets de conception avec E.C., en apportant tant une expertise technique (Diplômé de l' École Boulle), qu'une sensibilité artistique (musicien professionnel de jazz). Il s'occupe également de l'organisation des événements artistiques organisés en propre par l'entreprise H.

- **M.B.** : associé salarié et co-gérant, nous avons accompagné la création de l'entreprise en 2002. Puis, fin 2003, après une absence de 6 mois, nous avons repris en charge la gestion quotidienne de la société. A partir d'octobre 2004, nous avons ensuite délégué une partie de cette gestion, pour nous consacrer pleinement au projet de cette thèse.

L'objectif de cette section est double. D'une part, nous chercherons à monter l'intérêt de notre cadre d'analyse sur les espaces *de conception* et de *jugement*, pour relire de plus longues généalogies de référentiels artistiques. Ce travail historique permettra, en outre, à la fois d'éclairer le lecteur sur une tradition artistique souvent méconnue et de resituer le projet d'E.C., dans une perspective élargie. D'autre part, nous essaierons de présenter de façon assez générale, *le modèle d'organisation* de l'entreprise H., ainsi que le *dispositif de recherche* mis en place pour tenter de rendre compte de cette trajectoire originale.

Pour ce faire, dans une première section (A), nous commençons par revenir sur l'expression de « jardins artistiques » et nous fournissons une brève généalogie de l'histoire de la conception de jardins, au travers de notre cadre d'analyse EC/EJ. Puis, dans une seconde section (B), nous reconstruisons l'itinéraire d'E.C., ainsi que la trajectoire originale de l'entreprise H. Dans une troisième et dernière section (C), nous détaillons le dispositif méthodologique retenu, ainsi que le déroulement général de notre recherche.

I.A. Brève généalogie[77] des référentiels artistiques du jardin en occident[78]

Pour l'avoir expérimenté, l'expression « jardin artistique » est souvent mal connue et soulève immédiatement de nombreuses questions de *définition*: qu'est-ce qu'un jardin « artistique » ? Comment le distinguer d'un jardin « ordinaire » ? Quels en sont les éléments constitutifs ? Est-ce son concept ? Sa forme ? Ses couleurs ? Ses accessoires ? Ses végétaux ? L'ensemble ? Ces questions ne sont pas si évidentes à traiter d'un bloc.

En effet, selon nous, l'expression « jardin artistique » renvoie au moins à deux grands types de questions, sensiblement différents, bien que reliés :

- **L'usage culturel et historique du mot « artistique » et sa juxtaposition particulière au mot « jardin »** [79] : pour beaucoup, le jardin n'étant pas un lieu traditionnel de la pratique artistique, l'usage de l'expression n'est pas toujours très limpide. Pour clarifier cet usage, il est important de mettre en évidence des *formes* de « jardins artistiques ». Historiquement, l'apparition de théoriciens, de critiques, de créateurs reconnus, etc. sont autant de *marqueurs sociaux*[80] de l'émergence de ces formes « artistiques » de jardins. Dans ce travail, nous nous bornerons à leur identification et ne les analyserons pas d'un point de vue esthétique critique.

- **La définition générale de l'adjectif « artistique »** : une fois même admis et reconnu qu'il peut exister une tradition artistique de la conception de jardin, la nature « artistique » de tels jardins paraît résister à l'explicitation immédiate. Cette

[77] Il n'est donc pas question de faire une histoire exhaustive ou renouvelée de l'art des jardins. Ce travail revient à l'historien et non au chercheur en gestion. Nous nous sommes au contraire appuyé sur un certain nombre de documents et de travaux historiques existants, et contenté, sûrement de manière insuffisante aux yeux des spécialistes, de dégager les lignes directrices qui se montrent éclairantes pour notre propos.

[78] A ce titre notre étude est restreinte dans le temps et l'espace : nous débutons notre analyse à l'Antiquité, puis nous « sautons » directement vers la Renaissance et limitons le spectre de notre recherche aux jardins occidentaux. Nous accordons au lecteur que cette double limitation n'est pas neutre. Toutefois, les deux paragraphes suivants, qui expliquent notre démarche, nous paraissent affaiblir cette limite.

[79] Le mot « jardin » est lui-même problématique… Mais ce n'est pas l'entrée choisie dans cette partie.

[80] D'après nous, il n'est pas *nécessaire* d'obtenir l'exhaustivité de ces marqueurs sociaux et un ensemble fini de marqueurs principaux peut *suffire* à identifier les grandes formes historiques de l'art des jardins. En fait, l'ensemble des « marqueurs sociaux » de l'art en général n'est pas stable dans le temps. Cet ensemble évolue à mesure que les codes esthétiques sont remis en cause par les artistes, qu'ils sont acceptés et formalisés dans une théorie particulière de l'art. En distinguant concept « ouvert » et concept « fermé », Weitz (2004, publication originale 1956) montre que l' « art » est un concept ouvert dont on ne peut définitivement clore l'ensemble des éléments qu'il qualifie : « *'Art', même, est un concept ouvert. De nouvelles conditions (des cas) sont constamment apparues et apparaîtront sans aucun doute constamment ; de nouvelles formes d'art, de nouveaux mouvements émergeront, qui exigeront des décisions de la part des intéressés, d'habitude des critiques professionnels, quant à la question de savoir si le concept devrait être étendu ou non.* » (2004, p. 35) L'usage de ce concept est donc en grande partie déterminé par les théories esthétiques(Weitz 2004).

interrogation n'est pas découplée de la précédente[81], mais elle diffère dans le sens où il est alors question de savoir ce qui, dans la *nature* même d'une « œuvre d'art », diffère des autres « choses ». Cette interrogation *ontologique*, difficile, ne sera abordée qu'en Partie 3.

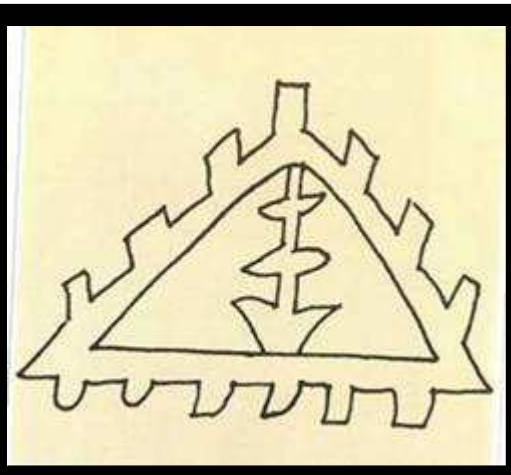
L'objectif de cette sous-section n'est donc ni esthétique, ni ontologique, mais vise à repérer historiquement les grandes formes de l'art des jardins, au travers des *théories et pratiques de conception*. Car si une *conception* de jardin n'est pas nécessairement « artistique », à l'inverse, il nous semble que toute forme de jardin artistique repose nécessairement sur des modalités particulières de conception. Bien évidemment ces modalités de conception sont plus ou moins explicites. L'approche généalogique nous paraît alors particulièrement pertinente pour notre travail, en ce qu'elle rend justement visible, sur une longue période, les *transformations* de l'activité de conception de jardins. Cette approche permet de plus de resituer le cas de l'entreprise H. dans une perspective historique. A ce titre, nous insisterons particulièrement sur l'époque antique, tant il nous semble qu'elle permet de comprendre les enjeux contemporains du jardinage artistique.

1. Des pratiques horticoles aux pratiques ornementales : de nouveaux critères de jugement du jardin

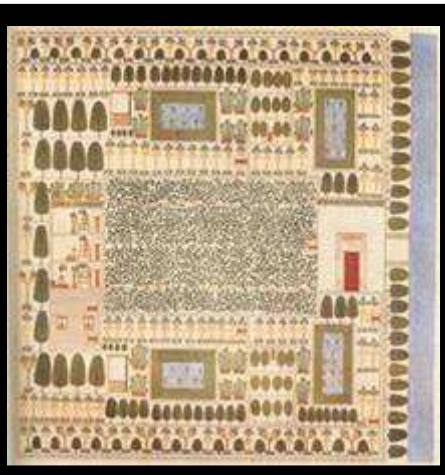
Il est clair que les pratiques de jardinage, en tant que pratiques de plantation, se perdent dans la nuit des temps. Parmi les traces les plus anciennes, les historiens disposent de documents sumériens et égyptiens (voir Figure 5) qui permettent d'entrevoir l'idée fondatrice du « jardin ». Le jardin semble alors se définir avant tout comme un *espace de plantation clos, conçu pour des raisons esthétiques et non alimentaires* (Vercelloni 1991). Pour autant, en occident, c'est une approche « horticole », alimentaire, du jardinage qui prédomine longtemps.

[81] S'intéressant également de l'usage de l'adjectif artistique et aux rôles des théories en art (Cf. : note précédente sur Weitz), Danto (2004, publication originale 1964) propose que l'ontologie des œuvres d'art est intimement liée à ces théories, en ce qu'elle repose sur un « *est* de l'identification artistique ». Autrement dit, une œuvre d'art n'existe que dans la capacité du « receveur » à l'*identifier* en tant que tel. L' « identification artistique » est donc, chez Danto, à la fois constitutive de l'œuvre et déterminée par une théorie historique de l'art (Danto 2004).

Figure 5 - Illustrations tirées de Vercelloni (1991)



Dessin sumérien représentant un « jardin » (Sans date)



Fresque égyptienne du Nouvel Empire (Environ 3500 ans avant JC)

1.a. Le poids du référentiel « horticole » : une étymologie révélatrice

L'étymologie du mot français *jardin* témoigne du poids de la tradition *horticole* du jardinage en occident :

- **En grec** : au IIIè siècle avant J.C., les Septantes traduisent le terme biblique *Gan'Ēden,* signifiant le « jardin d'Eden », par un néologisme singulier qui n'a pas le sens de « jardin » : *paradeisos*. Ce terme avait pourtant été créé au siècle précédent par Xénophon, afin de décrire les grands « jardins » orientaux observés par l'historien grec durant l'expédition des Dix Mille (Vercelloni 1991, p.4) [82].

- **En latin** : l'expression la plus proche du vocable français *jardin* est *hortus gardinus*. Il semble que ce soit le second terme, dont la racine indo-européenne est « ghorto » (« enclos »), qui ait donné par suite *jardin* en français, ainsi que *garden* en anglais, ou encore *Garten* en allemand[83]. Chez les Romains, ce sont d'ailleurs les *agronomes* qui manifestent les premiers un intérêt pour l'*hortus* (Baridon 1998, p. 153).

Ainsi, comme le rappelle Vercelloni (1991) : « *En grec, comme en latin, il n'existe pas de mot équivalent au mot français* jardin *; les termes grecs* kèpos *et latin* hortus *désignent un enclos protégeant un espace cultivé* » (Vercelloni 1991, p.4.). Le « jardin » est donc exclusivement

[82] D'autres historiens, comme Carroll Spillecke (citée dans Baridon (1998)), insistent sur le fait que nous ne savons en fait que très peu de choses sur les jardins grecs. Il est donc tout à fait possible qu'ils aient suscité un intérêt plus grand que ce que nous croyons.
[83] Source : www.cnrtl.fr

conçu et *valorisé* sous l'angle de la production horticole. Les « critiques » du référentiel sont à ce titre les « agronomes », qui perfectionnent et commentent, dans des traités d'agriculture potagère, les techniques de plantations, les variétés performantes, les maladies…

1.b. L'émergence d'un nouvel espace du jugement : le « rêve grec »

Comme le note Baridon (1998), sous l'influence orientale, puis grecque, un nouveau rapport au jardin, inédit en occident, émerge dans la Rome antique, et dont témoigne la création des jardins de Lucullus en 64 avant Jésus-Christ : « *Dans son grand livre,* Les Jardins romains, *Pierre Grimal, nous rappelle ce que Rome doit à la Grèce, à l'Égypte et à la civilisation de l'empire perse. […] A Rome, la transformation des jardins fut le résultat de l'élargissement de l'Empire à toute la Méditerranée orientale.* […] *Comme l'a dit Pierre Grimal :* ' le Jardin romain a donné un corps à un rêve grec'. *Mais le rêve grec était multiple et le corps romain n'a cessé de se transformer* » (Baridon 1998, p.137).

Le « rêve grec » fournit donc les éléments constitutifs d'un nouvel *espace de jugement* pour les jardins romains. Intellectuels, hommes politiques, poètes et écrivains vont ainsi faire une place de première importance à l'esthétique et à la symbolique des jardins dans leurs écrits. Ce faisant, ils structurent de nouveaux champs de valeurs à exploiter pour des plantations, non plus exclusivement horticole, mais « ornementales ». Ainsi, au-delà des écrits, ces nouveaux critères de jugement du « jardin » conduisent au développement de nouvelles pratiques de jardinage et à l'invention d'un nouvel *espace de conception*. C'est au cœur de ce nouveau *référentiel* qu'émerge la figure du *topiarius* romain.

2. L'invention d'un nouvel espace de conception du jardin : la naissance du topiarius

Avant le IIè siècle de notre ère, tout comme nous avons vu que le concept de « jardin », au sens de « jardin d'agrément », est inconnu en occident, il n'existe pas de terme particulier pour désigner le « jardinier ». La fonction d'un tel acteur va néanmoins être rendue visible avec l'invention d'un nouvel *espace de conception* du jardin.

2.a. Une évolution de la division du travail de jardinage

Le « jardin », en tant qu'espace *privé*, est attaché à la *domus* ou à la *villa*. Il est donc à la charge d'un esclave – *servus*[84]. Ainsi, le soin de l'*hortus* (verger ou potager) relève d'abord

[84] Pour rappel, l'esclavage est l'une des formes de « travail » qui existent dans la Rome Antique. Les esclaves sont souvent des prisonniers de guerre, mais pas uniquement. Ils sont la *propriété* de citoyens romains libres.

uniquement de l'esclave *villicus*[85]. Puis, avec l'extension des surfaces, la sophistication des villas privées et impériales, et le développement des jardins d'agrément, les tâches de ces esclaves vont se différencier et se spécialiser. La division du travail de jardinage évolue ainsi selon deux dimensions :

- **Une spécialisation horizontale du travail** : l'*olitor* devient ainsi en charge de cultiver le potager, l'*arborator* le verger et le *vinitor* les vignes. L'arrosage est parfois délégué à l'*aquarius*. Cette spécialisation touche principalement les pratiques *horticoles* et concernent les esclaves que l'on nomme à l'époque *hortulani*.

- **Une spécialisation verticale du travail** : le jardin n'étant plus réduit à l'*hortus* classique, de nouvelles tâches de jardinage apparaissent. Il s'agit notamment de la conception et du suivi de l'ornementation du jardin.

Les nouvelles tâches de conception du jardin vont être confiées à un nouvel acteur : le *topiarius*. Les fonctions de ce nouveau « jardinier » ne vont cesser de s'étendre et il jouera progressivement un rôle de « chef d'orchestre du jardin ».

2.b. La naissance d'une nouvelle figure d'acteur : le *topiriarus* romain

Comme le note Baridon (1998) : « *Quand un art nouveau se développe à une telle échelle, il ne manque pas de se faire une place dans le langage en y introduisant des néologismes* » (Baridon 1998, p.140). Parmi les néologismes de l'époque, le terme *topiarius* est l'un des plus intéressants pour notre étude :

- **L'étymologie – un créateur de « lieu »** : *Topiarius* est un adjectif substantivé. Il constitue une latinisation du mot grec *topia*, qui appartenait à la base au vocabulaire artistique de la peinture. Il désignait la représentation picturale d'un *lieu* (*topos*) par un artiste (Baridon 1998, p. 147). L'objectif premier du *topiarius* était donc de créer un *lieu*. On retrouve la même racine dans le vocable français *topographie*, qui signifiait initialement « description détaillée d'un lieu »[86]. De nos jours, de nombreux livres et articles sur le paysagisme ramènent le terme *topia* à « paysage », car ces représentations antiques faisaient souvent intervenir des « scènes naturelles ». Nous reviendrons sur ce *glissement sémantique* dans la suite de la section.

Jusqu'au Principat (1er siècle avant notre ère) les maîtres ont un droit de vie et de mort sur leurs esclaves. La condition de ces derniers s'améliore ensuite sous l'Empire et l'on voit apparaître des « esclaves impériaux » à des postes de l'administration d'État.

[85] Source : *Dictionnaire des Antiquités Grecques et Romaines* de Daremberg et Saglio. Beaucoup d'éléments historiques de cette section proviennent de cette source, disponible en ligne sur le site de l'Université de Toulouse Le Mirail.

[86] Source : www.cnrtl.fr

- **Les compétences – une multiplicité de ressources « artistiques »** : en sus des techniques horticoles propres aux *hortulani*, le *topiarius* utilise d'autres « ressources artistiques »[87]. Il a par exemple recours à la sculpture, à la peinture ou à la scénographie. Il utilise à ce titre des guirlandes de plantes grimpantes palissées ou se lovant autour de colonnes en pierre, ou encore des fresques peintes en « trompe-l'œil » et qui se jouent des perspectives du jardin[88]. Il devient également très vite reconnu pour sa technique de taille des végétaux. Très en vogue à l'époque, cette technique sera restaurée par les jardiniers de la Renaissance pour réaliser les « topiaires ». Ces sculptures végétales peuvent alors prendre des formes géométriques (boules de buis - *buxus*, rangées d'ifs - *taxus*), d'animaux (le plus souvent effrayants), ou encore représenter la *signature* du propriétaire, voire même de l'« artiste.

- **L'autonomisation professionnelle - un statut paradoxal :** Le *topiarius* devient l'un des esclaves les plus élevés et respectés de la hiérarchie romaine. Il est par exemple l'un des seuls esclaves à posséder parfois une épitaphe gravée sur sa pierre tombale. Il arrive même que ce soit son « élève » (*discens)* qui lui grave un texte en l'honneur de sa mémoire. Son statut est donc très paradoxal. Alors même qu'il est un esclave de la *domus* ou de la *villa*, et qu'il ne se possède donc pas lui-même, il devient un technicien reconnu et un homme de l'art qui peut signer des « œuvres » en son nom. Les expressions *opus topiarium*, puis *ars topiaria* désignent d'ailleurs successivement cette nouvelle pratique de « peinture » du jardin qui « fait œuvre »[89].

Cet acteur va prendre une telle importance, que sur la période considérée, le terme *topiarius* remplacera finalement celui d'*hortulanus* pour prendre le sens moderne de « jardinier ».

2.c. De nouveaux langages de conception du jardin

Avec la reconnaissance de cette nouvelle pratique de jardinage, de nouveaux langages de conception du jardin se développent. Ils portent sur de multiples objets, que l'on peut regrouper en trois catégories :

[87] Nous sommes conscients que le terme « artistique » doit être ici manié avec précaution, en ce que l' « artiste » de la Rome antique ne correspond pas en tout point à la définition moderne ou contemporaine. Mais revenir sur ces nuances demanderait un examen approfondi qui sortirait largement du cadre de cette thèse…

[88] Nous reviendrons dans la suite sur ce rapport à la « perspective » et à la « scénographie » dans cette pratique de jardinage.

[89] On ne manquera pas d'observer, que cette nouvelle pratique, en tant que travail, a un statut d'*opus* et non de *labor*. Sans s'égarer dans des spéculations qui demanderaient une analyse plus approfondie, il est toutefois intéressant de se remémorer le texte d'Hanna Arendt, *La condition de l'homme moderne*, qui revient sur la distinction entre « œuvrer »*(homo faber)* et « travailler » *(animal laborans).*

- **Végétaux et botanique d'ornement :** distincte de l'horticulture classique (légumes – *cibaria* – et plantes officinales et alimentaires – *condimenta*), la botanique d'ornement traite uniquement des *herbae topiariae*. Ce langage codifie les espèces de plantes *utilisables* et *intéressantes* pour créer un jardin d'ornement. Il enchevêtre un langage botanique « classique » avec un langage de description nouveau. Ainsi, les termes botaniques décrivent les spécificités physiologiques de la plante et fournissent les principes techniques concrets pour réussir une plantation[90]. Mais progressivement des adjectifs complémentaires viennent préciser les couleurs, les formes ou les textures des plantes sélectionnées dans les *herbae topiariae*. Ce nouveau type de description porte sur les propriétés « ornementales » de la plante. Il est d'ailleurs important de noter que l'adjectif *topiariae* ne désigne pas uniquement ici les végétaux destinés aux « topiaires » (*tonsiles*), mais l'ensemble des plantes qui jouent un rôle dans l'ornementation du jardin. Certaines ne sont donc pas taillées, mais palissées, ou encore tissées autour d'un *porticus* (portique) ou d'une *pergula* (pergola) pour créer des effets de parure.

- **Agencement de l'espace et dessin :** l'*opus urbanissimum* traite des dipositions savantes des « allées » et des espaces différenciés. On parle ainsi d'*ambulationes* pour les « petites allées », de *gestatio interior* ou *exterior*, pour les allées plus larges et concentriques, ou encore d'*hippodromus* pour des allées centrales en forme de rectangle allongé et terminé en hémicycle. En ce qui concerne, les espaces différenciés, les créateurs de jardin s'amusent à faire succéder différentes scènes et atmosphères, de la plus urbaine et travaillée, à la plus sauvage et rustique. Ces jeux sur le « vide et le plein » donnent un mouvement et des circulations au jardin. Ils participent à la scénographie générale du lieu.

- **Dramaturgie du lieu et scénographie :** un ensemble assez disparate d'éléments traite de ce que l'on pourrait aujourd'hui appeler la « scénographie » du jardin. Il s'agit d'une part des perspectives, lignes d'horizons qui peuvent être réelles (ouvertures vers le paysage extérieur) ou imaginaires (évoquées par des « trompe-l'œil »), notamment dans les petits jardins urbains. D'autre part, il s'agit d'éléments liés à la décoration et à la « narration » du jardin. De nouveau la peinture et la sculpture sont utilisées pour créer des effets scénographiques. Fresques et statues[91] de héros ponctuent ainsi le

[90] Il est par exemple question de la capacité d'une plante à s'adapter au climat de la plantation (« rusticité »). Toutefois, la connaissance des plantes « exotiques » étant limitée à l'époque, cette question est moins présente que la question des maladies. De même, la chimie moderne n'existant pas les principes techniques liés aux « besoins physiologiques » de la plantes (azote, carbone…) sont davantage exprimés de manière « intuitive » que « scientifique ».

[91] Ces œuvres d'art, parfois importées de régions lointaines, remplissaient à la fois une fonction esthétique et une fonction de différenciation sociale. Elles n'étaient donc pas toujours réalisées par le topiarius.

parcours des promeneurs et leur suggèrent des histoires liées aux grands mythes du passé. L'usage de construction était également de mise. Les grottes, par exemple, d'où s'écoulaient les sources, passaient pour être la demeure des Nymphes et des Muses. On leur donna le nom de *musea*. Les jardiniers en reproduisaient avec des rocailles artificielles, qui servaient d'asile aux philosophes et hommes de lettre lors d'étés particulièrement chauds.

L'engouement pour les jardins d'agrément conduit donc à ce que le jardin devienne un réel objet de « conception artistique », dont la légitimité et la noblesse sont reconnues par les Romains. Le *topiarius* est à ce titre l'un des esclaves les plus respectés de Rome. Pour autant, un autre acteur émerge comme le spécialiste des questions générales de la construction. Il s'agit de l'*architectus.* L'apparition de commandes impériales de parcs et jardins, cette fois publiques, précipite le croisement de son histoire avec celle du *topiarius*.

3. L'*architectus*: au centre d'un référentiel artistique concurrent plus abouti

La relation entre le *topiarius* et l'*architectus* est éclairante pour comprendre l'émergence historique du paysagisme. Nous allons ainsi voir que, tant les « jardiniers » de la Renaissance, que les « paysagistes » modernes vont se servir de l'architecte comme modèle de concepteur. Ainsi, à l'inverse de l'esclave *topiarius*, l'*architectus* se libère progressivement des « techniques » et invente un langage de conception qui puise son universalité dans celle des nombres et de la mesure géométrique[92].

3.a. L'architectus : l'homme du nombre et de la mesure universelle

Si les *architecti* existent déjà à l'époque de la Rome antique, Gros (1998) précise : « *Dans la Rome des trois derniers siècles de la République, la pratique de l'adjudication qui, de l'entrepreneur aux ateliers, entraîne une série de délégations financières et une sorte d'éclatement des responsabilités s'avère encore plus préjudiciable que dans le monde hellénistique à l'émergence de la figure de l'architecte. [..] L'architecte n'est que l'un des rouages d'organisations complexes et très fluides qui poussent au premier plan le nom de celui qui commande et qui paie.* » (Gros 1998, p.32) Pour autant, se fondant sur une science singulière, cet acteur, souvent libre ou affranchi, parvient à universaliser les langages de son *espace de conception*. Cette évolution lui permet en retour de structurer un *espace de jugement*, au sein duquel il apparaît comme modèle de concepteur universel :

[92] Vitruve définit ainsi l'architecture comme une science composée de l'*ordonnance*, de la *disposition*, de l'*eurythmie*, de la *symétrie*, de la *convenance* et de la *distribution*.

- **L'étymologie – Un détachement des techniques :** l'*architectus*, qui a donné « architecte » en français, vient du grec ancien *architecton*. Comme le rappelle Callebat (1998) : « *Le terme* architecton *constitue l'un des tout premiers exemples grecs des composés en* archi- *[…], « chef de » […]. Le second élément de ce composé,* tecton*, […], répond exactement au sanskrit* tàksan*, « charpentier » et à l'avestique* tasan*, « sculpteur » […] L'emprunt* architectus *constitue la forme de désignation la plus attestée pour l'architecte dans l'ensemble des inscriptions de langues latines* » (Callebat 1998, p.12-13). On peut noter que l'étymologie rend bien compte de l'influence considérable des réalisations hellénistiques sur celle des romains.

- **Les compétences – *fabrica* et *rationacinatio* :** D'abord réduites aux compétences techniques de l'esclave en charge de la charpente ou de la « couverture » (toit) de la *domus*, les compétences de l'architecte n'ont cessé de s'étendre et de s'universaliser. Elles s'étendent ainsi progressivement aux « projets de construction » en général et le spectre de son intervention s'élargit à de nouveaux objets de conception, tels que les navires ou l'arsenal militaire… Son histoire croise alors celle de l'ingénieur. En outre, l'architecte, doit également être capable de « gérer » un projet de la commande à la remise de la réalisation finale et la distinction nette entre le technicien (*architectus*) et l'entrepreneur (*redemptor*) s'estompe. Comme le rappelle Gros (1998) : « […] [Vitruve] *souligne au début de son* De architectura *que le savoir* (scientia) *architectural se partage entre la* fabrica *(connaissances techniques) et la* rationacinatio *(spéculation théorique, travail intellectuel).*»

- **L'autonomisation professionnelle – Un modèle universel de concepteur** : le texte de Vitruve, en donnant un langage de conception universel et donc indépendant des objets à construire, contribue largement à la reconnaissance de la *profession* d'architecte. Contrairement au *topiarius*, qui en tant qu'esclave ne « vend » donc pas ses service, la rémunération des *architecti*, leur statut ou encore leurs outils de contractualisation, sont profondément discutés dès l'époque classique. Professionnel reconnu, il devient un modèle de concepteur universel.

Ainsi, sans renoncer aux aspects techniques de sa profession, la généralité du langage architectural, permet à l'*architectus* d'intervenir dans une multitude de projets. Nous allons maintenant évaluer l'impact de ce langage sur le *référentiel* du *topiarius*.

3.b. Du jardin *rêvé* au jardin *mesuré* : l'imposition d'un langage de conception universel

Comme beaucoup à l'époque, Vitruve considère le jardin dans une continuité de l'habitat, c'est-à-dire comme une pièce à part entière de la *domus* ou de la *villa*. Selon nous, la théorie de l'espace est alors un axe éclairant pour comprendre l'impact du modèle architectural sur l'*espace de conception* du jardin. Ainsi, là où le *topiarius* s'efforce, en utilisant des trompe-l'œil, de « ruser » avec les perspectives et de laisser au promeneur le soin de repousser la frontière entre réel et imaginaire, Vitruve va chercher à *préciser les propriétés spatiales universelles d'un beau jardin, indépendamment de celui qui le regarde* :

- **Le *topiarius* et la dramaturgie de l'espace**: s'il n'y a pas de théorie formalisée de l'espace dans la pratique du *topiarius*, l'espace est loin d'être un paramètre secondaire de la conception du jardin. Les règles de spatialisation enchevêtrent en fait rigueur du tracé (perspectives) et imagination « scénographique ». Sans se lancer dans des hypothèses qui mériteraient une argumentation bien plus poussée, rappelons toutefois que la pratique du *topiarius* entretient un rapport très intime avec la langue grecque (Cf. : *topia*). Or, en grec, la « scénographie » (σκηνογραφία) vient du vocabulaire dramaturgique et signifie tantôt « *récit ou description dramatique* », tantôt « *décor de peinture pour le théâtre* »[93]. Ce terme éclaire selon nous, à la fois les pratiques de spatialités du *topiarius*, ainsi que leurs écarts avec celles de l'*architectus* vitruvien.

- **L'architecture vitruvienne et la perspective optique** : La latinisation du mot grec « scénographie » (*scaenographia*) se rapporte à une théorie formelle de l'espace et signifie « *coupe en perspective* ». C'est alors cette théorie de la représentation de l'espace, connue et développée par Vitruve dans son *De architectura*, qui va déterminer un nouveau rapport à la conception du jardin moderne[94]. Comme le rappelle Baridon (1998): « *Quoique Vitruve ne consacre pas de chapitre aux jardins, sa théorie des proportions et son système modulaire établissent un rapport direct de l'esthétique à la géométrie. [Il condamne au passage] l'illusion que rend possible le développement de la peinture à la fresque.* » (Baridon 1998, p.170) Vitruve condamne donc l'usage scénographique du *topiarius*, en ce qu'il ne correspond pas à une vérité universelle produite par la mesure. On assiste donc au passage d'une scénographie dramaturgique et narrative, où l'espace reste encore à *construire* par l' « habitant », à une scénographie optique plus prescriptive, définie par Vitruve (cité dans (Baridon 1998, p. 171)) comme suit : « *L'esquisse de la façade et des côtés en perspective et la convergence de toutes les lignes vers le centre du cercle* ».

[93] Source : www.cnrtl.fr
[94] Bien entendu ce rapport ne porte pas spécifiquement sur le jardin et concerne avant tout l'habitat.

Le jardin n'échappe donc pas à l'universalité du langage architectural. L'exemple de l'agencement de l'espace montre en quoi l'architecture vitruvienne détermine un nouveau rapport à la « scénographie » de ce lieu. C'est à la Renaissance, alors que les textes antiques sont redécouverts avec un enthousiasme sans précédent, que les *théoriciens* paraissent trancher définitivement entre les traditions « topiariste » et architecturale de la conception de jardin.

4. De la Renaissance au paysagisme moderne : la prédominance du référentiel de l'architecte

Nous ne pouvons pas conduire ici un examen approfondi sur les jardins de la Renaissance. En outre, de nombreux éléments développés précédemment sur les jardins antiques demeurent valables. Nous avons donc sélectionné quelques exemples afin d'appuyer notre propos.
Ainsi nous avons choisi de faire l'étymologie du mot « plan »[95]. L'histoire de ce mot, dont l'usage se diffuse et se systématise à la Renaissance dans les multiples traditions de la conception, est selon nous éclairante pour saisir la transformation qui s'opère alors au sein de l'architecture. Au niveau de la conception de jardins, cette évolution entérine la prédominance du modèle de l'architecte sur la tradition du *topiarius* romain et introduit le « langage du plan » comme le « bon » mode de représentation des jardins artistiques.

4.a. Représenter les objets de conception : du « plant » au « plan »

Jusqu'à la Renaissance, deux graphies du vocable « plan » co-existent dans les traités d'architecture. Mais, bien que chacune de ces graphies renvoie, selon nous, à un rapport distinct aux objets de conception, elles deviennent alors confondues. Ce choix linguistique nous paraît révéler une évolution importante dans les pratiques de conception et la stabilisation d'une logique d' « achèvement » ou de « perfection » des objets[96] :

- **Le « plan » - Une *re*-présentation de l'achèvement** : le vocable « plan » est un substantif dont la racine étymologique remonte à l'adjectif latin *planus* qui désigne une surface « *plate, unie, égale* ». Le « plan » s'impose ensuite dans le domaine de

[95] Sources étymologiques : www.cnrtl.fr
[96] Le logicien contemporain Jean-Yves Girard a opéré récemment une distinction intéressante pour notre propos. Distinguant le monde du « parfait » de celui de l' « imparfait », il montre que les logiques classiques ont des difficultés à penser le rapport aux objets en dehors d'une logique de « perfection », c'est-à-dire *d'achèvement* des objets. Prenant acte de cette faiblesse, il tente depuis plusieurs années de construire une logique de l'« imperfection ».
L' « imperfection » renvoie alors au monde du « non terminé » et de l' « inachevé » : « *Le monde parfait est un monde d'actions, que l'on accomplit, dans le sens qu'on les achève, qu'on les finit. […] un monde d'ailleurs plutôt explicite et concret, à l'opposé du monde imparfait, plutôt implicite et abstrait.* » (Jean-Yves Girard, 2006, *Le Point Aveugle I – Cours de Logique – Vers la Perfection*, Hermann Eds., Paris, p.217).

l'architecture et de l'ingénierie pour signifier une « *surface plane idéale à laquelle on rapporte certaines directions déterminées* ». Toutefois, on le retrouve également dans le domaine des « Beaux Arts », où il qualifie tantôt une représentation *en perspective* (« *plan perspectif* »), tantôt un *agencement spatial* : (« *chacune des divisions de la scène d'un théâtre en profondeur* »). Le vocable « plan » se réfère donc à un langage *géométrique* qui sert à *qualifier* (adjectif *planus*) des objets dont on suppose l'existence. Lorsqu'on *représente* un objet sur un plan, si l'objet « final » n'est certes pas encore « présent », l'ensemble de ses dimensions est censé être entièrement *déterminé* par des règles de conception (angle, tracé, coupe, vue…). Autrement dit, le rapport à l'objet de conception est complètement déterminé par des « règles de saisie » des objets. L'objet se situe en ce sens dans un processus d' « achèvement ».

- **Le « plant » - Comment *présenter* l'inachèvement ? :** le substantif *plant* est le déverbal de *planter*. Comme le vocable « plan », le « plant » renvoie à un *langage de validation* de la conception. Il signifie ainsi progressivement « *assiette, implantation de ce qui est édifié sur le sol* », puis « *dessin directeur de l'implantation d'une construction, ou d'un ouvrage à réaliser* » ou encore « *ordonnance générale d'un ouvrage de l'esprit* ». Toutefois, un autre usage le distingue fondamentalement du « plan ». Ainsi, alors que le « plan » renvoie uniquement à une logique d'achèvement des objets, le « plant » sert également à qualifier un « état d'attente » et le fait de « rester en suspens ». Autrement dit, le « plant » semble renvoyer à un langage d'*exploration*, qui autorise de ce fait l'ajout de nouveaux attributs aux objets, voire la modification des règles de conception. En ce sens, il est plus proche de l' « esquisse », que du « plan » classique (dans la Partie 3, nous développerons cette remarque à partir des travaux de Nelson Goodman). Dans ce cas, le rapport à l'objet ne s'établit plus uniquement selon une logique de « représentation », mais également selon une logique de « présentation », pour reprendre une analyse d'Hatchuel dans un autre contexte (Hatchuel 2001a, p.12-13).

L'*adjectif* et le *verbe*, le *résultat* et le *processus*, l'option linguistique retenue en architecture, au cours de la Renaissance, illustre, selon nous, le choix d'une logique d'« achèvement » (le « plan »), sur une logique d' « inachèvement » (le « plant »). Cette évolution se traduit alors par la *géométrisation systématique* des langages de conception. Ce dernier point ne signifie pas que l'exploration n'existe plus, mais uniquement que cette exploration est *référenciée* (existence des espaces EC/EJ) et non pas *référenciante* (construction des espaces EC/EJ). Étrangement, le seul usage conservant la graphie originelle de « plant » est celui du « simple » jardinier et qualifie, dès la Renaissance un « *végétal à planter ou qui vient d'être planté* » et une « *plantation de jeunes arbres, d'arbustes* ». Qu'en est-il alors de la conception de jardins ? Subit-elle le même mouvement de rationalisation ? La tradition du *topiarius*

s'*étend*-elle ou s'*éteint*-elle avec l'introduction de cette logique « perfective » ? Le langage du « plan » suffit-t-il pour *présenter* des « jardins en latence » ?

4.b. La prédominance du référentiel de l'architecte : la « géométrisation » des jardins

A la Renaissance, de nombreux architectes s'emparent de la question des jardins et vont utiliser les ressources de leur *science* pour renouveler le référentiel artistique du jardinage. Que cela soit pour *concevoir* ou *évaluer* les « beaux jardins », le langage retenu est celui de la *géométrie* :

- **Sur l'espace de conception** : dans son *De re aedificatoria,* Alberti rappelle à propos de l'artiste : « *Il ne peut plus se passer de la peinture et des mathématiques qu'un poète ne peut se passer de la connaissance du décompte des pieds et des syllabes* » (cité dans: Baridon 1998). L'architecte apportera alors son regard de « géomètre » sur la création de jardins. En France, tout particulièrement, on assiste à un mouvement de *géométrisation* de la conception de jardin, sans précédent. Les ouvrages de Jacques Androuet du Cerceau, puis le *Théâtre des plans et jardinages* de Claude Mollet en 1652 (posthume) et bien-sûr les réalisations de Le Nôtre à Chantilly ou à Versailles, en sont des exemples les plus reconnus (Baridon 1998).

- **Sur l'espace du jugement** : Le traité sur les « beaux jardins » de Dezallier D'Argenville[97] (1747) témoigne de cette même évolution sur l'espace du jugement. L'auteur déclare ainsi : « *Après avoir examiné la plûpart des Auteurs, qui ont écrit sur l'Agriculture et le Jardinage, il ne s'en est trouvé aucun, qui se soit étendu sur la matière qu'on se propose de traiter. […] Ces auteurs n'ont fait qu'entamer, et pour ainsi dire, qu'effleurer cette matiére ; les Desseins même qui accompagnent leurs livres, sont d'un goût fort commun, et ne sont plus d'usage présentement* » (Dezallier D'Argenville 2003 - éd. originale 1747, p.31). La *géométrie* fournit alors les « bons » critères de jugement des « *beaux Jardins* », car elle seule permet de fonder « *la vraie méthode d'inventer et de disposer facilement tous les desseins de Jardins, selon les différentes situations de terrein.* » (*op.cit.*, p.35)

Une lettre de Dezallier D'Argenville, rédigée le 15 avril 1756, à l'intention de la comtesse de Rochechouart, permet de résumer les éléments précédents : « *La géométrie a de tous temps produit les figures tout en lignes, cercles, carrés, ellipses et semblables aux sept notes de la*

[97] Nous sommes redevables de cette référence à l'historienne Hélène Vérin, qui a d'ailleurs elle-même commenté le texte de Dezallier D'Argenville dans : « La technologie et le parc : ingénieurs et jardiniers en France au XVII[e] siècle », dans Monique Mosser et Georges Teyssot (dir.), *Histoire des jardins de la Renaissance à nos jours*, Paris, Flammarion, p. 131-139.

musique et aux vingt-trois lettre de l'alphabet : cela compose tout ce que l'on peut faire dans chaque genre » (cité par Sabine Cartuyvels dans Dezallier D'Argenville 2003 - éd. originale 1747, préface p.18). La géométrie, empruntée à l'architecture, est donc en ce sens la « grammaire » fondamentale des « beaux jardins ».

4.c. La « peinture » : vers un nouveau référentiel artistique

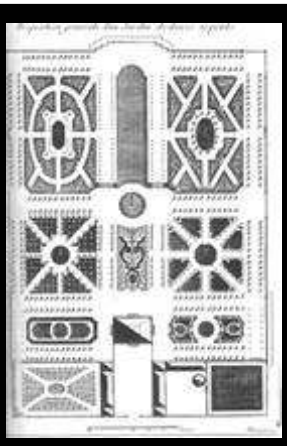
Au moment même, où Dezallier D'Argenville publie son traité, on assiste, en Angleterre, à l'émergence d'un nouveau référentiel artistique du jardin. Popularisé sous l'expression de « jardin à l'anglaise » – principalement en opposition au « jardin à la française » –, ce nouveau rapport au jardin, s'étend de l'époque moderne à nos jours, et traduit en fait des transformations plus profondes, qui vont au delà de différences nationales[98] :

- **Sur l'espace de conception** : comme le note Baridon (1998) : « *Le rapport des jardins à la peinture existait déjà au siècle précédent puisque André Mollet recommandait l'emploi de perspectives peintes pour donner aux allées une longueur supplémentaire. Mais Vanbrugh rompt complètement avec cette pratique. Il ne s'agit plus du tout de creuser l'espace par le point de fuite d'un petit paysage imaginaire, mais, au contraire, de le meubler à mi-distance par un objet réel dans un paysage réel. Le regard s'affranchit du point de fuite. Il devient panoramique. Ce n'est plus la géométrie qui le guide, c'est le plaisir de la surprise et du contraste.* » (Baridon 1998, p. 802) La peinture s'impose donc comme un nouveau langage de conception du jardin moderne. Comme le montre la Figure 6, la nature des « plans » s'en trouve transformée et la couleur, par exemple, devient une dimension de conception privilégiée.

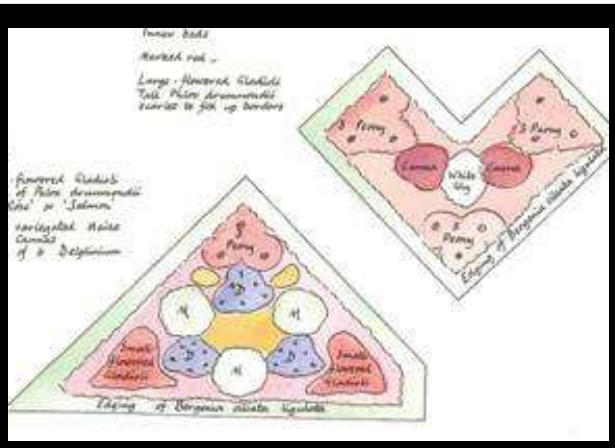
- **Sur l'espace de jugement** : à la suite de Vanbrugh, de nombreux auteurs et critiques vont valoriser la « dégéométrisation » du jardin, ainsi que la référence à la « peinture ». Baridon (1998) cite à ce titre : Alexander Pope, Claude-Henri Watelet, Christian Hirschfeld, Horace Walpole… C'est également à cette époque, que le terme de « paysagisme » se constitue. Le jardin « paysagé » va alors progressivement rouvrir l'espace des effets esthétiques à rechercher (nouveaux types d'associations, utilisation de la lumière, des couleurs…).

[98] Baridon fait ainsi remarquer que l'opposition entre la rationalité du « jardin à la française » et la fantaisie du « jardin à l'anglaise » n'est en fait historiquement pas fondée.

Figure 6 - Une illustration de la dégéométrisation du jardin : le cas des « plans »



Un plan de Dezallier d'Argenville (1680-1765)
Tiré de (Dezallier d'Argenville 2003)



Un plan de Gertrude Jekyll (1849-1932)
Tiré de (Jekyll 1914)

Autrement dit, de nouvelles dimensions de conception du jardin apparaissent et on leur associe conjointement de nouveaux espaces de valeur esthétique à explorer. Parmi les grands « paysagistes », rattachés à ce « style », on peut citer Kent, Humphry Repton (inventeur du terme d'architecte-paysagiste), puis plus tard à l'époque industrielle, Gertrude Jekyll,…

5. Jardins contemporains : nouveau référentiel artistique et réminiscences « *topiaristes* »

Si l'époque moderne voit la montée d'un nouveau rapport à la conception de jardins, celui-ci ne se substitue pas au référentiel artistique précédent. En fait, on peut même dire que, de nos jours, d'un point de vue « professionnel », le second demeure encore dans l'ombre du premier.

5.a. Le *jardinier* et le *paysagiste*, au travers des portraits de R. Page (1906-1985) et G. Jellicoe (1900-1994)

Comme nous l'avons montré, durant l'antiquité, le *topiarius* romain fait face à un *architectus* dominant. Par comparaison, on peut constater que, durant l'époque contemporaine, cette opposition s'est en quelque sorte réactivée entre l' « achitecte-paysagiste » et le « jardinier-paysagiste ». Nous allons voir que les portraits comparés de Geoffrey Jellicoe (1900-1994) et Russel Page (1906-1985) sont, à ce titre, très illustratifs.

Comme l'a déjà analysé Baridon (2003), le contraste entre Geoffrey Jellicoe et Russel Page, deux grands « créateurs de jardins » contemporains, est à ce titre illustrant. Alors que, à l'instar de Gertrude Jekyll, Russel Page a d'abord étudié la *peinture*, puis s'est ensuite passionné pour la *botanique*, Geoffrey Jellicoe possède, quant à lui, une formation pointue d'*architecte*. Il en découle alors deux conceptions très contrastées de la création de jardins : « *Jellicoe cherche toujours à universaliser, Page à personnaliser*. […]*Page dit et redit qu'il est d'abord jardinier […] Quant à Jellicoe, il se fait du paysage une idée si haute qu'il n'hésite pas à prédire que le paysagiste sera le plus grand artiste des sociétés futures.*» (Baridon 2003, p.28-29).

Autrement dit, alors que Jellicoe s'inscrit dans la tradition ancestrale de l'*architectus* antique, Page reprend, en quelque sorte, le programme de conception oublié du *topiarius* romain, et le prolonge. N'est-ce d'ailleurs pas significatif que ce dernier ait écrit un livre intitulé *The education of a gardener*, où il précise dès la préface: « *My understanding is that every object emanates – sends out vibrations beyond physical body which are specific to itself. These vibrations vary with the nature of the object, the materials it is made of, its colour, its textures and its form.*» (Page 2007, p.5). Nous verrons, par la suite, en quoi cette citation fait un écho direct, à la pratique de l'artiste, que nous étudions dans l'entreprise H.

Malgré l'existence de « portraits contrastés », il semble qu'au niveau professionnel – en France du moins – la tradition « topiariste » soit encore largement écrasée, par la tradition architecturale.

5.b. En France : le poids du référentiel de l'architecte

Les travaux de Françoise Dubost[99] (1983) vont nous permettre de dresser un panorama général de la situation professionnelle des paysagistes français contemporains. L'auteur montre ainsi comment l'identité professionnelle du « paysagiste » se construit durant la seconde moitié du 20è siècle. À ce titre, elle met en avant ses liens problématiques et étroits avec celle des « architectes » :

- **« Planteurs » ou « planificateurs »? – Les difficultés identitaires des « paysagistes » :** bien que l'Ordre des architectes français refuse toujours de

[99] Nous sommes redevables de cette référence bibliographique à Olivier Lenay. Nous avons ensuite eu la chance de rencontrer personnellement F. Dubost lors du séminaire « Culture, Travail, Emploi », organisé par le Centre d'études de l'emploi (CEE) en partenariat avec le Laboratoire « architecture, usage, altérité » (LAULA) et le Réseau de recherche et d'information des activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme (RAMAU). Nous remercions à ce titre, M-C. Bureau et R. Shapiro pour leur accueil chaleureux dans ce séminaire. Certaines des informations données dans cette section sont issues de notes personnelles prises lors des exposés de ce séminaire. Elles n'engagent pour autant pas la responsabilité des auteurs cités.

reconnaître le titre d'« architecte-paysagiste »[100], il s'agit de la dénomination usuelle utilisée dans le monde entier. On parle ainsi de *Landscape architect* en anglais, *Landschaftsarchitekt* en allemand, *architecte-paysagiste* en Suisse, *architecte-paysagiste* en belge francophone, *architecte paysagiste* en canadien francophone. Ce titre est en outre reconnu par le *Bureau International du Travail* de Genève et par de nombreux autres organismes professionnels. En France, la profession d' « architecte paysagiste » fait partie des « professions libérales » retenues dans la loi d'établissement du 28 décembre 1988, modifiée en 2004. Elle y est définie comme la recherche et la prévision de la planification, de la conception, de l'intendance, de la conservation et de la protection de l'environnement en dehors des espaces bâtis. Pour autant, Dubost (1983) rappelle que ce titre n'est pas protégé et qu'il recouvre en fait des pratiques très hétérogènes. Aux « gens de métiers », issus des premières génération et qui se définissent avant tout comme des « *spécialistes du végétal* », comme des « planteurs », répondent ensuite les « professionnels » du paysage et de l'urbanisme, qui mettent l'accent sur leur rôle de « concepteur », puis des « artistes » qui donnent « *la primauté au mode d'expression le plus abstrait, c'est-à-dire le plan* » (Dubost 1983, p.443)[101].

- **Se différencier du « technicien » - L'emprunt du modèle architectural :** Dubost (1983) montre que les « paysagistes », tout en clamant la singularité de leur « métier », ont largement emprunté le modèle de « concepteur » aux architectes pour s'éloigner du monde des techniques : « *Un vieux métier, une profession nouvelle : la distinction apparaît constamment dans le discours des paysagistes […] C'est à travers [la formation] que s'est opérée* la différenciation progressive du métier de paysagiste *d'avec le métier d'horticulteur. Elle a pour objet d'assurer aux futurs professionnels « la double série de connaissances requises, celles de l'architecture et celles de l'horticulture », selon les termes du décret de création* [de la Section Paysage de l'École d'Horticulture de Versailles créée en 1946].» (Dubost 1983, p.432-433) La figure dominante du paysagiste se construit donc progressivement sur le modèle de l'architecte et conduit à un abandon des techniques traditionnelles de création de « jardin » : « *pour se donner un statut socialement plus élevé que celui des horticulteurs, les paysagistes ont joué la stratégie du diplôme et rompu avec la tradition d'apprentissage sur le tas qui était celle des créateurs de jardins.* » (Dubost 1983, p. 434). Toutefois, une autre tradition co-existe.

[100] Voir l'édito de la lettre de la FFP (Fédération Française du Paysage) de mars 2008 à ce sujet.

[101] L'usage du *plan* comme manifestation ultime de l' « œuvre d'art » et comme *résultat* d'une « activité de conception » n'est pas anodin. À ce titre, nous avons précédemment montré comment la double étymologie de ce terme - « *du plant au plan* » - révélait, ainsi le poids du modèle architectural sur la théorie de la conception du jardin.

- **Le « jardinier artiste » - Un modèle sans identité professionnelle claire :** jusqu'ici marginal, un autre modèle de « paysagiste » tend à devenir en vogue en France depuis peu (Voir par ex.: Goutier 2003). Sans identité professionnelle clairement définie, et plutôt le fait de quelques « noms » de ce monde de l'art émergent, ce type de « jardiniers » redonne à la « matière végétale » un potentiel de création, plutôt délaissé par les approches formelles. Cette approche ne paraît de surcroît pas utiliser les mêmes méthodes de conception que les paysagistes traditionnels, et le recours au « plan » n'est pas systématique.

Autrement dit, malgré des réminiscences « topiaristes » contemporaines (voir par ex : (Goutier 2003)), on peut noter, à l'instar de John Dixon Hunt (2000), l'absence d'une réelle théorie de la conception de *jardins*. D'ailleurs, comme le montre l'auteur, les travaux historiographiques ont eu tendance à privilégier les réalisations issues de l'architecture paysagère et non du « jardinage artistique ». Or, selon l'auteur, l'objet « jardin », appelle une théorie plus générale de la conception architecturale, en tant que théorie de la « création de lieu » (*place-making*) - (Hunt 2000). Nous verrons que cette idée, présente chez certains architectes et paysagistes contemporains (voir par ex : (Sauzet, Berque et Ferrier 1999)), est également au cœur du projet d'E.C., l'artiste que nous étudions dans l'entreprise H.

I.B. Un cas « découverte » : l'embryologie singulière de l'entreprise H.

Dans cette sous-section, nous retraçons l'histoire de l'entreprise H. depuis les toutes premières origines. Nous commençons, ainsi, par expliciter davantage le projet artistique d'E.C., au regard de la généalogie des référentiels artistiques du jardin, que nous venons d'établir. Puis, nous décrivons l'apparition de *nouveaux besoins de gestion* et *d'un projet de société* pour y répondre. Nous soulignons, alors, les difficultés à organiser la délégation managériale et les crises successives vécues par l'entreprise H., sans nous attarder, pour le moment, sur leurs origines. Nous montrons alors que ces crises ont fini par être dépassées, et qu'elle semble avoir conduit à un modèle original de fonctionnement.

1. De l'activité artistique à la prestation marchande

Dans la section précédente, nous avons montré l'évolution des référentiels artistiques du jardin. En ce qui concerne, l'artiste que nous étudions, E.C., son projet s'inscrit plutôt dans les réminiscences contemporaines de la tradition « topiariste ».

1.a. Jardins et activité artistique : le projet d'E.C.

Ancienne élève de la Princesse Greta Stürdza (Stürdza 2002; Stürdza 2005) au *Vastérival*, un grand jardin botanique de renommée internationale, situé en Normandie, E.C. place le « végétal » au cœur de ses créations. Ce *medium*, dont la spécificité est d'être « vivant » et donc de posséder une dynamique propre, invite selon elle à repenser la conception des *lieux* sur le mode de la *co-présence*.

Les créations d'E.C. reposent donc sur une très forte interaction entre jardin, habitant et créateur. Dans cette perspective, le regard de l' « habitant » est mobilisé au maximum, pour que l'œuvre *fonctionne* en tant que telle. Au cours de ses projets de création, E.C. multiplie ainsi les « visites » avec ses clients et tente de leur enseigner à *regarder* et *vivre* ses jardins. Car le « regard » que cherche à construire E.C., pour celui qui *reçoit* le jardin, n'est pas qu'un regard « optique », au sens géométrique.

Ainsi, d'une part, l'intention artistique d'E.C. porte sur une multiplicité de dimensions sensitives qui ne se limitent pas à la vue. Inspirée à certains égards par les jardiniers Japonais, elle intègre toujours dans ses associations de plantes, de nombreux jeux esthétiques sur les *transparences*, les *textures*, les *sons*, les *odeurs* ou encore sur les *symboles* des végétaux.

L'optique géométrique, bien qu'utilisée lors d'effets graphiques qui interrogent les rapports d'horizontalité et de verticalité, n'est donc pas la seule dimension explorée.

D'autre part, dans une tradition « topiariste », E.C. s'écarte du modèle architectural classique, et ne cherche pas à créer un *lieu*, dont la beauté puiserait son « universalité » dans celle des nombres et de la mesure. Mais, comme d'autres architectes et jardiniers contemporains qui soulignent désormais la « topicité »[102] des lieux (Sauzet, Berque et Ferrier 1999), E.C. puise les ressources de l'émerveillement et de l'enchantement dans le continu phénoménal, local, de la *matière* végétale. Il en découle une pratique *plastique* de la création de « scènes » et « massifs », qui ne peut être pleinement saisie que dans un rapport de *co-présence* avec le jardin. Les scénographies d'E.C. invitent donc les « regardeurs » (Duchamp 1975) à des parcours où se rediscutent en chemin la frontière entre *réel* et *imaginaire*.

Enfin, selon E.C., la conception d'un lieu ne se limite pas à l'agencement d'un *espace*, mais doit également intégrer le *temps*, non pas uniquement comme « contrainte » externe, mais comme élément *constitutif* de l'acte artistique. Ainsi, au-delà de créations qui s'efforcent de s'inscrire dans la « durabilité » et le respect écologique de l'environnement, les jardins d'E.C. sont conçus pour se *déployer* et se *régénérer* esthétiquement au fil des « quatre saisons ». Cette « temporalité du vivant », qui ne peut être réduite à la temporalité physique classique, constitue donc un *paramètre de conception* du « lieu-jardin » en lui-même et non uniquement une *variable externe* jouant comme contrainte.

Ce dernier élément est très instructif, car nous allons précisément décrire maintenant comment l'*activité commerciale*, d'abord vécue comme une *contrainte externe*, va progressivement s'intégrer au projet artistique et même l'étendre.

1.b. Le projet commercial initial : créer une pépinière de collection

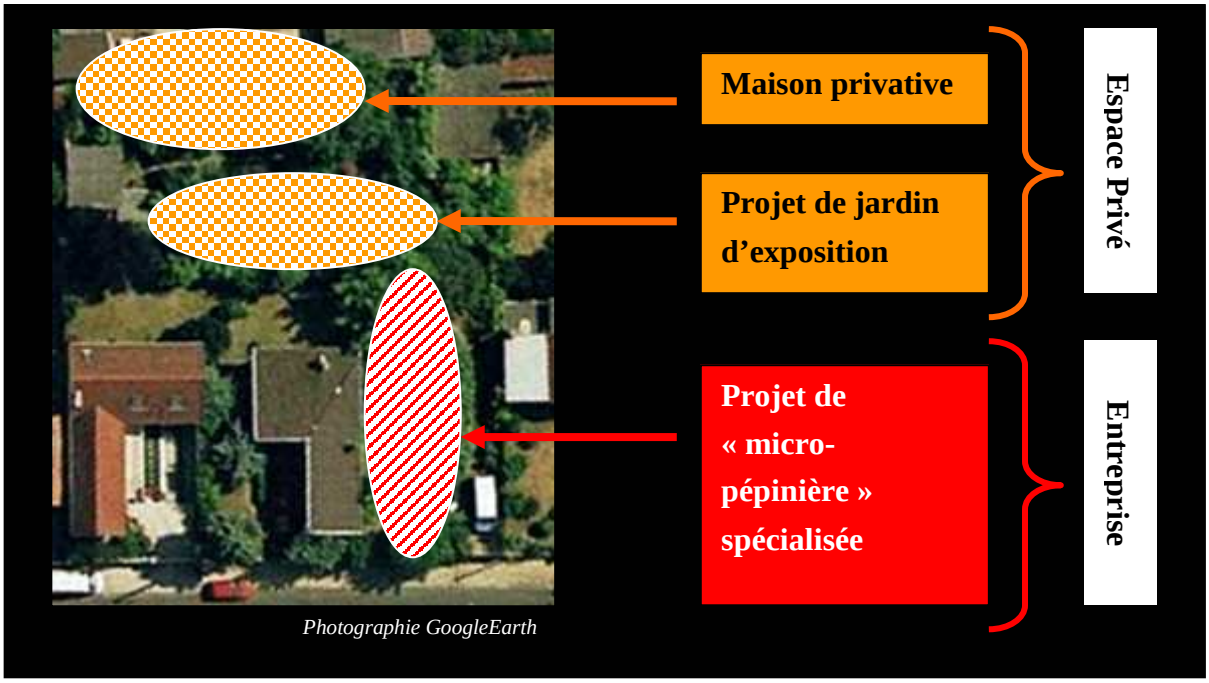
En 1996, E.C. décide de démarrer une activité commerciale à partir de son activité artistique. Initialement, elle n'envisage pas de vendre des prestations de création de jardins et souhaite se concentrer sur une activité de vente de plantes : « *Au départ, je n'envisageais pas de créer des jardins 'pour les autres'. Je voulais surtout faire connaître une plus large palette de végétaux que ceux qu'on peut trouver habituellement dans la grande distribution. J'avais certes un projet de « jardin d'exposition », qui était censé m'aider à vendre mes plantes, mais il s'agissait surtout d'un projet personnel de création et de collection.* » Dans un premier temps, le projet commercial d'E.C. consiste donc en une activité de « vente spécialisée » et le « jardin d'exposition », bien que relié à la pépinière, est quant à lui plutôt considéré comme

[102] Terme utilisé par certains jardiniers contemporains pour insister sur le caractère *local* du lieu. Voir par exemple les textes d'Augustin Berque.

un projet artistique *personnel*. La Figure 7, qui montre le terrain loué en 1996 pour l'entreprise individuelle, illustre ce découplage physique et conceptuel. On peut y distinguer un espace *privatif* (maison individuelle et jardin d'exposition en projet) et un espace *commercial* dédié à la future « pépinière de collection ». Nous reviendrons sur ce point dans la Partie 3 (I.B.)

Cependant, l'activité de vente ne décolle pas durant les premières années. Le lieu est isolé, il n'y a pas de fonds de commerce existant et, selon E.C., les canaux de communication locaux ne sont pas « adaptés » à son projet. Alors que les ressources financières commencent à manquer, un nouveau type de commandes vient modifier ce projet initial.

Figure 7 - Répartition de l'espace en 2003 : espace privé / espace commercial



1.c. La transformation de l'activité : une évolution du couplage art/commerce

De nouveaux clients, privés, demandent à E.C. d'intervenir dans leurs jardins. Si cette intervention est d'abord perçue comme une prestation *commerciale* classique de « jardinage» (plantation, taille, entretien…), de nouveaux éléments transforment le couplage art/commerce de départ :

- **Sur l'espace de jugement :** les clients, confiants dans la « qualité » des prestations d'E.C., lui suggèrent de prendre de plus en plus d'initiatives dans le réagencement de leur jardin. Puis, grâce au « bouche-à-oreille », de nouveaux clients commandent

directement des créations *personnalisées*. Ces commandes, globales, n'étaient d'abord pas prévues par E.C., et elle hésite avant d'accepter finalement: « *Pour ce type de projets, je ne pouvais plus 'vivre sur mes acquis', il fallait que je fasse des recherches et que je me 'pose' pour trouver des idées. Je n'avais pas de solution 'toute faite' et je savais qu'il y aurait également beaucoup d'essais et d'erreurs.*»

- **Sur l'espace de conception** : les ressources accordées par les clients pour leurs projets de création (spatiales, financières…), sont supérieures à celles dont E.C. dispose pour son propre projet. D'ailleurs, confiants, les premiers clients laissent une grande marge de manœuvre à E.C., qui est libre de s'expérimenter chez eux. Ces commandes de création viennent donc étendre l'espace d'exploration artistique d'E.C.

En conclusion, l'arrivée de commandes de créations *personnalisées* suscite un intérêt « artistique » chez E.C. Mais, si les représentations des espaces de conception et de jugement évoluent, leur réorganisation posent de nombreuses question : les prestations de *création personnalisée* sont-elles encore des prestations de « jardinage » ? Comment les *vendre* ? Le temps de recherche et d'expérimentation chez le client est-il « facturable » ? De quelles nouvelles ressources E.C. a-t-elle besoin ?

2. Comment organiser les prestations de création personnalisée ?

Dans un premier temps, l'organisation des nouvelles prestations de création se résout par des solutions « partielles » et « bricolées » en fonction des relations qui s'établissent localement avec les clients. Mais cette situation devient financièrement délicate, car l'activité de conception consomme de plus en plus de ressources. Or, à quelques rares exceptions, les clients refusent de fournir des ressources d'exploration à E.C., qui doit donc les trouver elle-même.

2.a. Les limites des solutions « bricolées »

En fait, longtemps E.C. n'identifie pas son activité d'exploration à un « travail » devant être rémunéré. Certes certains clients, rares et issus du réseau de « bouche-à-oreille », considèrent que ce type de recherche constitue un réel « travail ». Ils donnent ainsi informellement « *des heures d'étude* » à E.C., mais elles sont alors intégrées aux « heures de réalisation » pour un tarif égal. De plus, dans les faits, E.C. n'ose souvent pas tenir compte de cette solution pour faire ses recherches. Reprenant en partie le discours d'autres clients, d'ailleurs bien plus nombreux, elle estime que ce n'est pas au client de payer pour son « inexpérience ». En outre, la satisfaction *personnelle*, tirée du travail de création, lui paraît déjà être une rétribution

d'importance. Les commandes de création sont donc intégrées « par défaut » au projet commercial, au même titre que les autres prestations de jardinage déjà existantes (entretien, taille, soins, plantations,…). Localement, et suivant les clients, E.C. « bricole » des solutions pour financer certaines tâches de la phase amont.

Mais les questions de la valorisation et de la rémunération du travail de conception deviennent de plus en plus sensibles. Comme les chantiers se multiplient et que de nombreux commanditaires persistent à refuser de fournir les ressources de l'exploration, pourtant nécessaires à la réalisation du projet, E.C. doit elle-même s'organiser pour trouver ces ressources. Cette situation est délicate, alors même que la santé financière de l'entreprise n'est pas assurée. L'abandon de ces « solutions bricolées » va alors passer par l'identification d'un « travail d'étude ».

2.b. L'identification d'un « travail d'étude » : de nouveaux besoins en gestion

Avec le développement de l'activité de création de jardin, la phase amont des projets révèlent des *régularités* : prise de rendez-vous commercial, relevés techniques, dessin, rendez-vous d'étude, etc. E.C. s'aperçoit ainsi que cette phase nécessite ce qu'elle appelle à l'époque une « étude ». L'identification de cette *activité de conception* modifie alors la représentation d'E.C., qui se fondait initialement sur la distinction entre une exploration artistique *personnelle* et une prestation technique *marchande*. Cette modification conduit à ce que l' « étude », soit présentée comme un réel *travail*, dont la *rémunération* ne peut plus être réglée par des « bricolages » locaux.

Mais de nouveau les clients ne reconnaissent pas le travail de création en tant qu' « étude » et s'opposent au fait de payer pour un « devis » censé être « gratuit ». Un projet de société est alors évoqué comme une réponse à ces limites et comme un moyen de se professionnaliser. E.C. déclare à ce titre : « *Il y a toujours une tension entre l'*artiste *et l'*artisan*. Lorsqu'on se définit comme un 'artiste' dans mon métier, on n'est pas pris au sérieux. C'est ce qui fait qu'on ne se sent pas bien…Ce n'est pas reconnu 'professionnellement' parlant. Alors pour faire sérieux, on cherche des mots, des formules, des arguments… On les trouve souvent dans la technique et on essaie d'être bons ; on essaie d'assurer. On se présente plutôt comme un bon 'artisan', que comme un 'artiste' au sens classique.* »

Le projet de création d'entreprise pose alors la question de la *délégation de l'activité managériale*. En effet, déjà aux prises avec des problèmes « administratifs » à régler, E.C. ne se sent pas capable de gérer seule une société. Cherchant à se dégager d'une charge de travail

qui ne cesse d'augmenter, pour pouvoir se concentrer sur son « vrai » métier, elle décide de changer de fonctionnement et de collaborer avec un gestionnaire.

3. L'entreprise H. : les difficultés de la délégation managériale

Le choix de la délégation managériale n'est pas sans difficultés. Il impose de *parler* du projet, de s'en *saisir* et de l'*évaluer* collectivement, autant d'opérations qui nécessitent un langage commun de l'action et de la valeur. Lors de la création, puis au cours des premières années suivant la création de l'entreprise H., plusieurs tentatives échouent ainsi pour organiser une fonction managériale en accord avec le projet artistique. Ces échecs successifs fragilisent la société, tant d'un point de vue collectif, que financier. C'est également à cette époque que nous débutons notre collaboration avec E.C.

3.a. Le projet artistique menacé : une première tentative avortée

Entre 2001 et 2002, le projet de société se précise et E.C. commence les démarches de création. En plus de P.F., son conjoint et collaborateur dans l'entreprise individuelle, elle souhaite s'associer avec S.D. Ce troisième associé est un ami de longue date, qui a déjà une expérience d'entrepreneur. Il est fondateur et gérant d'une entreprise dans les technologies de l'image (« *motion capture* ») et tout semble donc encourager la collaboration. Pourtant, progressivement E.C. a le sentiment de « *ne pas être sur la même longueur d'onde que S.D.* ». Alors que le *business plan* de la nouvelle société est réalisé et que les formalités de création sont prêtes à être signées, E.C. nous demande d'assister à une réunion importante avec P.F. et S.D. Elle souhaite alors que nous lui donnions notre avis sur le projet de collaboration. Lors de cette réunion, nous constatons des divergences d'objectifs entre les collaborateurs. Alors qu'E.C. et P.F. mettent plutôt en avant des objectifs artistiques, S.D. table sur une croissance commerciale rapide, similaire à celles des « start-up » high-tech de l'époque. Les désaccords ne se réglant pas, E.C. mettra fin à ce projet de collaboration.

3.b. Préserver le projet artistique : ne plus déléguer l'action managériale ?

En fait, si E.C. est consciente que le changement de structure modifiera sa manière de travailler, elle ne veut pas que cette modification se fasse au détriment du projet initial. Sa manière de l'exprimer repose avant tout sur l'*engagement* et le partage de *valeurs fortes*. A l'époque, E.C. nous déclare : « *Je ne veux pas 'créer une société* pour *créer une société'. Il ne s'agit pas uniquement de faire un 'business plan' et de gagner du fric : il y a un projet derrière ! Cela fait six ans que je travaille pour ça. On a fait beaucoup de sacrifices avec P.F., je ne vais pas tout lâcher d'un coup. Il faut trouver de nouvelles solutions… ».*

Encore étudiant en École de Commerce, nous sommes séduit par l'idée de montrer que l'on peut « entreprendre autrement » et nous décidons d'aider E.C. à créer son entreprise. Après de multiples recherches sur la « bonne structure », la découverte fortuite du statut SCOP[103] apparaît comme « le » modèle idéal de société. A l'époque, les valeurs coopératives rentrent en résonance avec le projet de l'entreprise H. E.C. déclare ainsi : « *C'est une formule qui officialise un fonctionnement qui existe déjà dans l'entreprise individuelle. La SCOP permet de faire vivre un esprit de partage et de mener une aventure collective commune. Elle permet de travailler avec des gens qui se sentent concernés et de leur donner les moyens concrets de s'impliquer.* » Au-delà d'un effet fédérateur considérable, la découverte de ce statut vient clore notre intervention dans le projet[104]. La SCOP est officiellement créée en février 2003 et E.C. se retrouve seule, face à la gestion de sa nouvelle structure. Elle est assez confiante car tout a été « prévu » lors de la phase de création et se persuade, qu'après tout, son « travail » ne devrait pas changer tant que cela et qu'elle connaît son activité.

En réalité, dès le mois d'avril, E.C. ne parvient plus à organiser le travail quotidien, et encore moins à gérer en parallèle ce qu'elle appelle l' « administratif ». L'activité s'en ressent, les chantiers prennent du retard, le travail de prospection de nouveaux clients est quasiment nul, notamment pour ne pas augmenter encore davantage la charge de travail. La trésorerie de la SCOP est directement touchée et, pour la première fois depuis qu'elle est à son compte, E.C. sent qu'elle ne pourra pas faire face à certaines échéances. C'est pour elle un signe de « crise grave ».

3.c. Préserver le projet commercial : réintroduire un management classique ?

C'est à cette époque qu'entre en scène un nouvel acteur : S.P. Celle-ci suit le projet de près depuis le début et vient juste de quitter un poste de « Directrice des opérations France » dans un groupe agroalimentaire mondial. Expérimentée, professionnellement disponible et très attirée par le projet d'E.C., elle décide de « venir en aide » à la SCOP.

L'arrivée de S.P. est vécue comme un véritable élément « salvateur ». Outre son expérience significative de direction d'entreprise, elle a fait des études de lettres et se passionne pour le marché de l'art. La nouvelle associée est a donc *a priori* un profil parfait pour gérer

[103] Société Coopérative de Production (SCOP). Pour l'anecdote, nous devons la découverte de ce statut à notre oncle (ESCP 58), très impliqué dans le mouvement coopératif.

[104] Comme notre intervention était initialement entendue comme un « accompagnement à la création », elle ne devait pas se poursuivre une fois l'entreprise fondée. Dès 2002, nous avions d'ailleurs pris d'autres engagements, si bien qu'à l'issue des neufs mois de genèse du projet, nous nous sommes absenté pour une période de six mois à l'étranger.

l'entreprise H. Dès son arrivée, elle organise une « réunion de crise »[105] pour analyser la situation et trouver des solutions à court terme. L'analyse, rapportée dans un document interne, est claire : « *La SCOP a beaucoup de potentiel et le 'concept' est excellent. Mais la structure a de nombreux problèmes d'organisation qui nuisent à son développement : les processus de décision ne sont pas clairs, il manque des outils de coordination, tant sur le terrain, que dans la gestion quotidienne de l'entreprise, il faut recruter pour atteindre une taille critique…* » Un nouveau diagnostic managérial est donc établi : « *Il faut restructurer la société 'en douceur'. Ce n'est pas le travail d'E.C. de s'occuper de cela. Elle a déjà beaucoup à faire pour développer le projet artistique. Il faut quelqu'un qui* décide *en dernier recours et qui tienne compte des enjeux économiques* ». L'ensemble des membres de la SCOP s'accorde sur ce diagnostic et il est collectivement décidé que S.P. prendra en charge ce poste de « direction ».

3.d. L'impact de la prescription managériale : l'activité artistique en déroute

Pour autant, les esprits sont bientôt très tendus, notamment au sein du « binôme dirigeant » de l'entreprise. En juillet 2003, E.C. sollicite de nouveau notre intervention : « *Cela ne va pas du tout. Je ne suis plus à ma place. Je n'ai pas créé une société pour travailler comme dans une* administration*!* [S.P.] *veut 'jouer à la marchande' et piloter l'entreprise depuis son bureau, mais ça n'est pas possible !... Elle ne cesse de parler des 'prévisionnels'… Personnellement, je n'en peux plus de ces 'prévisionnels' et des objectifs qui ne sont pas atteints. Je ne sais même pas comment elle a calculé ces prévisions, car elle n'a aucune idée de ce que nous faisons ! Je lui ai proposé de venir observer le travail sur le terrain, mais elle a refusé et dit que cela n'est pas utile. Elle est complètement déconnectée de l'activité. Il faut revoir l'*analyse*, cela ne correspond pas du tout au projet initial. C'est urgent, car je ne pourrai pas continuer comme ça* ». E.C. ne supporte donc plus ni la place, ni la nature de l'intervention de S.P., qu'elle vit, à la fois comme une intrusion et un obstacle, au développement de son activité de création.

Cette situation s'envenime et, à la demande d'E.C., une « réunion de crise » est organisée entre E.C., S.P., à laquelle nous sommes également conviés. Il y est question du « diagnostic managérial » de S.P., qui, peu de temps auparavant a déclaré : « *La situation est très inquiétante. Le capital social s'est volatilisé ainsi que l'argent du PCE*[106]*. Si la situation ne s'améliore pas d'ici décembre, je crois qu'il sera temps de déposer le bilan. Sinon, 'nous allons droit dans le mur'*». Cette réunion est très éprouvante et nous revenons sur de

[105] A la demande d'E.C., qui insiste pour que nous continuions à participer au projet, sous une forme ou une autre, nous revenons de l'étranger spécialement pour assister à cette réunion.
[106] PCE : Prêt à la Création d'Entreprise

nombreux désaccords, touchant à l'administration de l'entreprise : politique de prix, sélection des clients, recrutement, prévisionnels… S.P. n'accepte pas cette remise en question et décide de démissionner de la société.

4. Comment co-construire un référentiel artistique adapté ?

Suite à la crise avec S.P., E .C. nous demande de reprendre la « direction administrative » de l'entreprise. Conscient que le collectif est en crise, nous cherchons tout de suite à rétablir la « confiance », minutieusement construite lors de la phase de genèse du projet. En outre, percevant que l'activité de conception artistique est en déroute, nous allons tenter de reconstruire le référentiel artistique d'E.C.

4.a. Les limites de l'attribution de ressources

D'une part, parallèlement à notre activité d'administrateur, nous demandons à participer aux chantiers de réalisation en tant que « jardinier ». Cet engagement nous confère immédiatement une *légitimité* auprès d'E.C., qui a de nouveau le sentiment que son activité est comprise. Nous insistons par ailleurs sur le fait que nous formons, avec E.C., un *binôme dirigeant au service* du projet artistique initial. Tout en conservant certains outils mis en place par S.P., nous décidons alors de *relâcher la prescription managériale* et de mettre en place un management *participatif*. Cette évolution conduit à une représentation mieux partagée de l'activité et apaise immédiatement les tensions.

D'autre part, nous organisons plusieurs réunions avec E.C. et P.F. sur la stratégie de l'entreprise H. La reconnaissance du travail de création est l'un des sujets les plus débattus, car, depuis la création de l'entreprise, aucune étude n'a encore été *vendue* aux clients, qui persistent à ne pas vouloir payer pour des « devis gratuits ». Les conclusions de l'analyse stratégique, nous conduisent à défendre un repositionnement important. Selon nous, la stratégie de S.P., plutôt orientée vers le volume, est une erreur, car elle ne permet pas de mettre en valeur la réelle *valeur ajoutée* de l'entreprise H. Nous décidons donc de nous réorienter sur une stratégie de différenciation « vers le haut » et nous identifions « la création artistique » comme une « ressource unique ». Or, précisément, nous réalisons que l'activité de conception est en manque grave de ressources : les concepteurs effectuent souvent leurs heures en sus du travail de terrain quotidien, ils n'ont pas de lieu dédié pour travailler, ils n'ont pas d'outils d'aide à la conception… E.C. reconnaît d'ailleurs qu'elle n'est pas toujours « efficace », lors des travaux d'études, et exprime également « *un besoin de temps pour trouver [ses] marques et mettre en place les bonnes méthodes* ». Afin de faciliter le travail des

concepteurs et les réassurer, nous suggérons de leur accorder de nouvelles ressources et de leur laisser une « période d'apprentissage ».

Enfin, les ressources financières de l'entreprise étant limitées, nous suggérons de financer cette restructuration, d'un côté en réduisant les frais généraux et de l'autre, en demandant à E.C. d'être « raisonnable ». Ainsi, reprenant en partie l'analyse de S.P., nous suggérons à E.C. de retarder l'achèvement du jardin d'exposition, ainsi que l'ouverture de la pépinière[107], en contrepartie des investissements réalisés pour faciliter son travail.

4.b. Une incompréhension sur la nature du référentiel artistique à construire

Le compromis précédent s'avère en fait très fragile, car E.C. estime que le jardin d'exposition et la pépinière sont *indispensables* à son activité, et qu'on ne peut retarder leur achèvement éternellement. En outre, les ressources que nous avons débloquées pour l'activité de conception ne semblent pas la convaincre et elle nous précise à plusieurs reprises : « *Nous ne sommes pas un 'bureau d'étude'* ». Ce décalage révèle alors des incompréhensions sur le référentiel artistique d'E.C., tant de notre point de vue, que de celui des clients :

- **Sur l'espace de conception : le « bureau qui n'existait pas » :** alors que nous identifions le lieu de travail d'E.C. à un « bureau d'étude » qu'il est nécessaire de « professionnaliser », E.C. continue de refuser cette appellation. D'ailleurs à notre grande surprise, nous découvrons qu'E.C. ne passe en fait qu'un temps très réduit dans son « bureau ». Occupée à la pépinière avec des clients, sur le terrain en train de planter des végétaux avec les jardiniers, ou encore au travail dans son jardin d'exposition, E.C. nous semble être « partout », sauf dans son « bureau », là où nous attendions pourtant qu'elle passe plus de temps.

- **Sur l'espace de jugement : l'« invisibilité » du travail de création :** malgré les nouveaux investissements en communication et les ressources accordées aux concepteurs pour professionnaliser les *rendus* du travail de création, les ventes d'études ne décollent toujours pas. D'un côté, le modèle du « devis gratuit » continue souvent d'écraser celui de l'étude, d'un autre, les « études » ne satisfont pas les clients qui trouvent souvent les plans trop « incomplets et inachevés » pour être payés en tant que tels.

Cette situation nous paraît intenable et dangereuse pour la société, car notre stratégie repose sur la *valorisation d'un travail de création*, dont l'existence nous paraît dorénavant faire

[107] Nous revenons de ce fait sur la question du *niveau du stock* et encourageons à le réduire.

question. C'est à cette époque que nous rencontrons le Professeur Armand Hatchuel. Intéressé, par la trajectoire de l'entreprise H., celui-ci nous propose de poursuivre la réflexion par un travail de thèse. Après avoir consulté E.C. et P.F., nous décidons de nous lancer dans cette nouvelle aventure.

5. Une croissance fondée sur la multiplication de prestations artistiques

La recherche-intervention[108] débute en octobre 2004 et porte sur *la co-construction du référentiel artistique d'E.C.* Entre 2005 et 2007, conjointement à la gestion quotidienne de l'entreprise, nous explorons alors de nouveaux actes de gestion, pour soutenir et canaliser l'activité de conception artistique. Cette exploration permet à l'entreprise H. de surmonter les crises précédentes. Elle conduit, à la fois à une croissance commerciale et à une multiplication des prestations artistiques, à partir du projet initial.

5.a. Croissance commerciale et reconnaissance institutionnelle

Comme le montrent les courbes de la Figure 9, l'entreprise H. a connu une croissance commerciale depuis le projet de 2002[109]. Cette réussite lui a valu une reconnaissance institutionnelle, non négligeable pour une petite structure :

- **La presse nationale**[110]: le projet fut alors récompensé en faisant la couverture du magazine *Capital* De même, le magazine *Participer* (spécialisé dans l'économie solidaire et distribué à toutes les SCOP de France) a réalisé une interview sur la société (voir Figure 8).

- **Des concours régionaux** : l'entreprise H. a obtenu une « mention spéciale » au *Concours Talents* dans la catégorie « économie sociale ». Ce concours, reconnu, est organisé par les Boutiques de Gestion de Paris (réseau d'accompagnement à la création et au développement d'entreprises). La fondation Macif a également remis à la société le 1er prix régional de son concours *Innovation et Développement Durable*. Elle a ensuite soutenue financièrement l'entreprise H. dans son projet d' « Atelier », que nous détaillerons dans la suite.

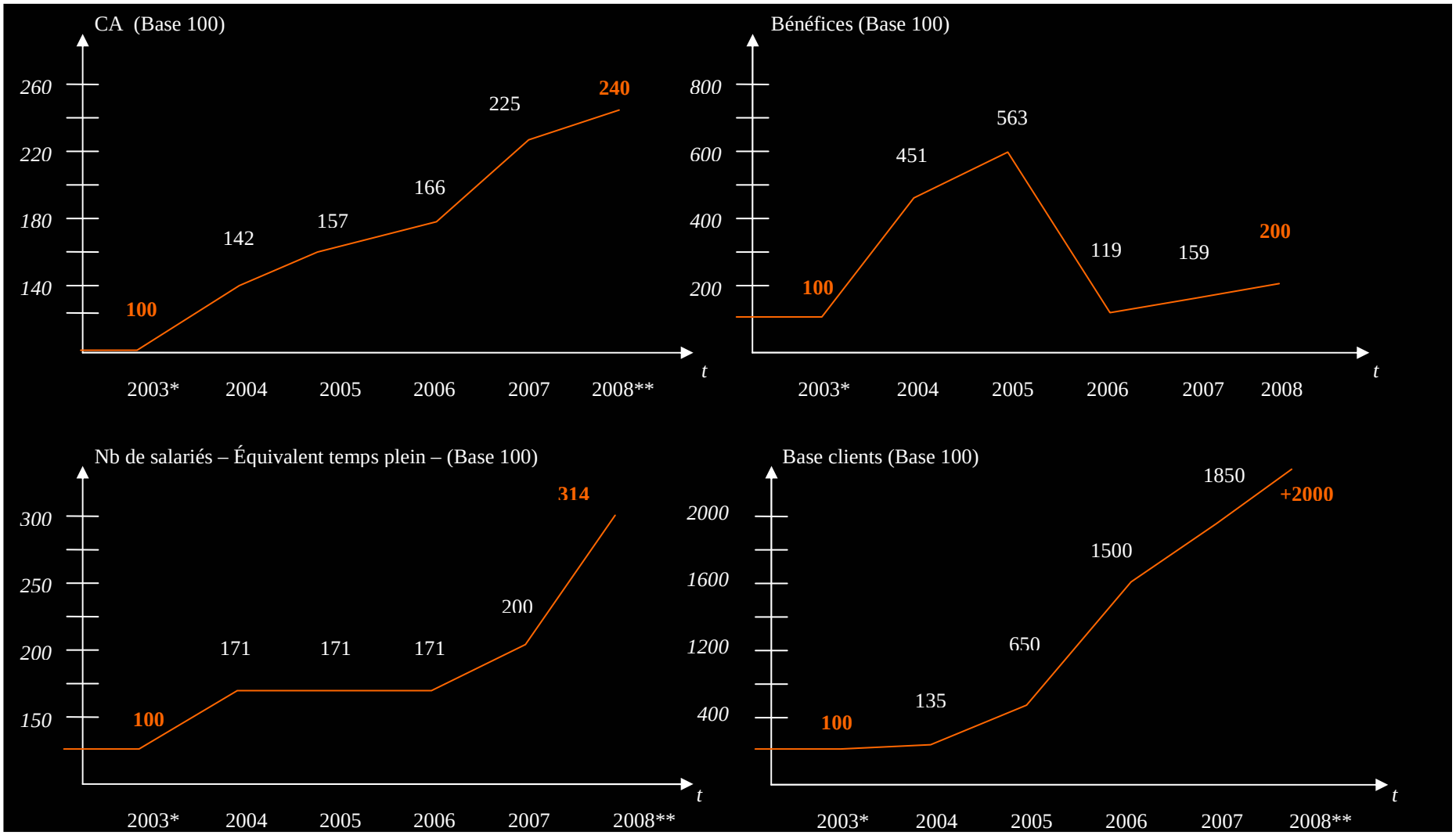
[108] Le dispositif et le processus de recherche seront développés dans la suite de ce travail.
[109] La chute des « bénéfices » en 2005 est liée aux investissements, autofinancés, réalisés pour le Jardin d'exposition, la Pépinière de collection et le lancement des premiers événements artistiques en nom propre.
[110] D'autres articles de la presse locale ont également paru sur la période.

Figure 8 - Un projet d'entreprise récompensé par la presse

Le projet a donc connu une réussite commerciale et institutionnelle signifiante, sur la période considérée. Toutefois, l'entreprise H. est encore relativement jeune (6è année d'existence en cours) et elle demeure vulnérable à de nombreux problèmes. Ces difficultés sont assez classiques pour ce type de structure : marges nettes d'exploitation encore faibles (activité de réalisation), trésorerie fragile, BFR mal maîtrisé, salaires faibles et fidélisation difficile des salariés, qui cherchent à évoluer vers des structures plus importantes (meilleure rémunération) ou qui se tournent vers l'entrepreneuriat individuel (forme d'entreprise la plus répandue dans ce secteur d'activité), difficulté à recruter de la main d'œuvre qualifiée…

L'histoire de l'entreprise H. ne doit donc pas être considérée comme une « *success story* », mais plutôt comme *une tentative collective d'explorer de nouveaux rapports entre projet artistique et projet d'entreprise*.

Figure 9 - Les indicateurs d'une croissance commerciale



5.b. Une multiplication des prestations artistiques : la découverte du modèle de l'EPA

Alors que les prestations « commerciales » se réduisaient, au démarrage de l'activité, à des « services de jardinage de qualité », l'entreprise H. est parvenue à structurer un ensemble de nouvelles prestations, toutes issues du projet artistique initial :

- **Des prestations de conception personnalisées :** longtemps *invisible*, le travail d'« étude » est dorénavant vendu sous différentes formes, allant de recherches de formes et de matières en « Atelier », à des phases d'exploration « improvisées » avec les clients sur le terrain.

- **Des prestations de suivi « évolutif » :** initialement réduit à des prestations d' « entretien spécialisé », le « suivi » intègrent désormais des prestations de « jardin évolutif », qui permettent d'accompagner des transformations sur plus ou moins long terme, voire de « scénographier » ponctuellement un événement chez le client.

Figure 10 - Exemples de créations de jardins (Conception E. C. / P. F.)

Photos : Entreprise H.

Photos : Entreprise H.

- **La pépinière de collection : une « palette végétale » ouverte au public :** d'abord considérée comme un « espace de vente » impossible à rentabiliser, la pépinière est devenue un lieu hybride, où s'enchevêtrent de multiples activités, en lien avec la création de jardins. Elle n'est ainsi plus gérée comme un « stock de plantes », mais comme une « Palette végétale », essentielle dans le *travail de composition* de l'artiste et dans les prestations de *formation* du client.

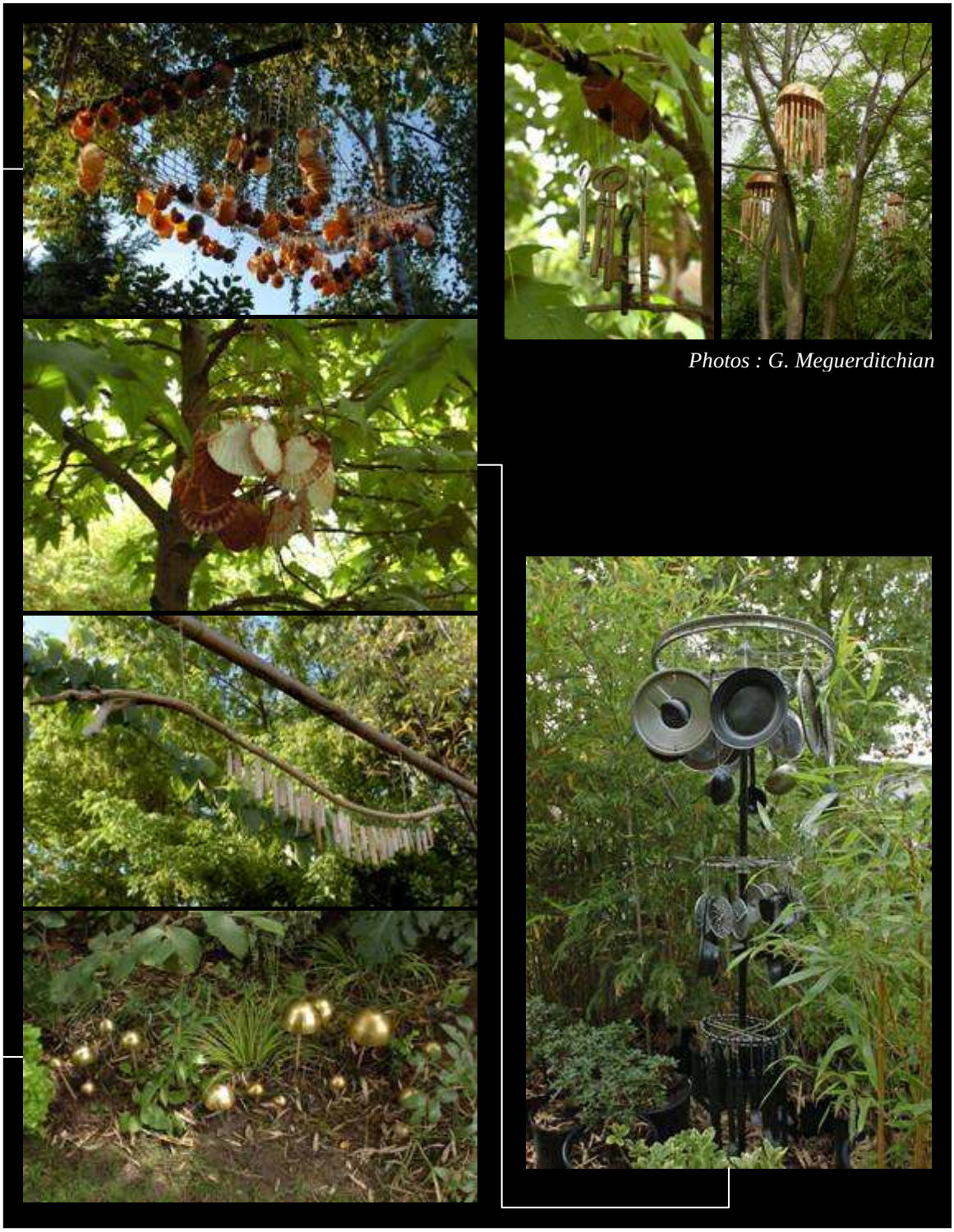
- **Le jardin d'exposition : un « laboratoires d'atmosphères » ouvert au public :** initialement perçu comme un projet artistique personnel, voire réduit à un rôle de « vitrine commerciale », le jardin d'exposition s'est transformé en un espace d'expérimentation, avec un petit « Laboratoire d'atmosphères », destiné à explorer de nouvelles collaborations artistiques. Ces explorations sont alors souvent présentées lors d'événements artistiques, organisés en propre.

- **L'organisation d'événements artistiques** : d'une part, l'entreprise H. ouvre ses portes à des artistes, pour qu'ils se produisent, testent ou exposent des réalisations[111]. Des musiciens, des peintres, des sculpteurs ou encore des designers « textile et bijoux », sont ainsi venus présenter des œuvres, lors de ces « portes ouvertes ». D'autre part, la société organise un festival annuel de deux jours[112]. Différents artistes sont alors invités à présenter ou improviser des œuvres dans le jardin d'exposition. Les horizons sont divers : arts visuels, défilés, concerts, danse, poèmes, contes, installations électro-acoustiques, courts métrages… E.C. présente alors elle-même ses créations (jardin d'exposition, book,…) et expérimente avec d'autres artistes des « scènes croisées » dans le « laboratoire d'atmosphères ». La Figure 11 montre par exemple un travail réalisé sur le concept de « jardin sonore ». Il s'agissait d'une expérimentation menée conjointement avec un créateur d'instruments et qui visait à explorer une dimension souvent négligée dans la conception de jardin (le son). Pour ce type d'événement, *le public est sélectionné*, car sa réaction doit ensuite permettre de retravailler ces expérimentations, pour les présenter lors d'expositions florales.

[111] L'organisation opérationnelle (communication, accueil public,…) est alors en partie à la charge des artistes invités et la société couvre ses frais d'ouverture en prélevant un pourcentage des ventes réalisées.

[112] Cette activité événementielle, en propre, n'est pas qu'une « action de communication ». Les entrées sont payantes et la majorité des artistes invités viennent vendre leurs productions. En outre, cet événement a été présenté « clef en main » à des collectivités locales. Une licence de producteur de spectacle avait d'ailleurs été envisagée à cette époque.

Figure 11 - Explorations sur le concept de « jardin sonore »



Photos : G. Meguerditchian

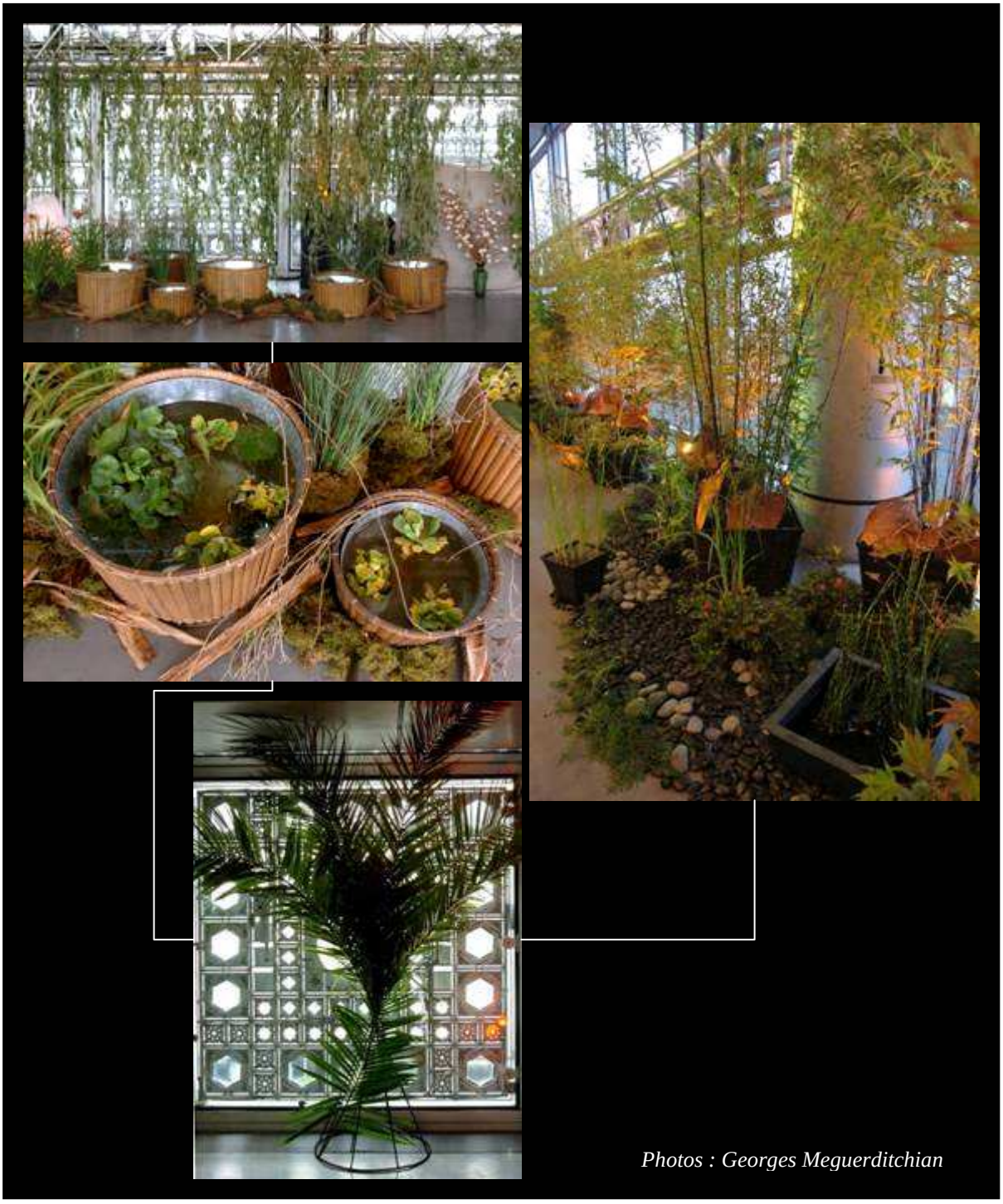
➲ **Les expositions florales :** L'entreprise H. participe chaque année à plusieurs expositions florales. Cette participation est certes motivée par des objectifs *commerciaux* (ex : vendre des végétaux, rencontrer de nouveaux clients…), mais également par des objectifs d'*exploration* (ex : tester de nouvelles scènes, tester un partenariat avec un artiste,…) La Figure 12 montre par exemple la présentation d'une

« scène orientale » lors d'une exposition. Cette scène est issue de recherches dans le « laboratoire d'atmosphères » de l'entreprise et a ensuite été testée lors d'expositions, avant d'être proposée en tant que « prestation de scénographie » pour un client institutionnel.

Figure 12 - Un stand scénographié en collaboration avec une artiste sculpteur sur métal

➲ **Les prestations de scénographie végétale :** Seule, ou en partenariat avec d'autres artistes, l'entreprise H. propose des prestations de « scénographies végétales », afin de décorer des lieux, en intérieur ou en extérieur, lors d'événements privés. La Figure 13 montre, par exemple, l'aboutissement du travail de recherche sur la « scène orientale », mentionné dans le paragraphe précédent.

Figure 13 - Une scénographie végétale à l'Institut du Monde Arabe



Cette « cascade »[113] de prestations, toutes issues du projet artistique initiale, loin d'avoir écrasé la pratique d'E.C., a au contraire permis d'*étendre* sa capacité d'exploration. Comment alors expliquer un tel couplage entre art et commerce ? Quel modèle de management a permis

[113] Dans la Partie 3, nous introduirons le concept de « chaîne signifiante » pour rendre compte de cette gestion originale de la valeur.

de faire croître ainsi cette EPA ? Avant de répondre à ces questions, nous allons présenter le dispositif de recherche, ayant permis l'identification de ce modèle original de gestion.

I.C. Le dispositif méthodologique : immersion et intervention

Dans cette section, nous justifions le choix d'une méthodologie d'une *recherche-intervention*. Ainsi, après avoir souligné, le rôle de *nos relations initiales* avec l'entreprise H., nous revenons plus particulièrement sur la *nature de nos questions de recherche* et sur l'apport de notre méthodologie. Nous présentons alors l'organisation quotidienne de notre « double identité », ainsi qu'un aperçu général du déroulement de cette recherche.

1. Pourquoi choisir une recherche-intervention ?

Au moment de débuter cette thèse, une question s'est bien entendu posée : devions-nous poursuivre notre activité de manager, ne serait-ce qu'en partie, ou l'abandonner totalement pour nous consacrer uniquement au travail de recherche ? En fait, il n'était pas aisé de faire un choix, et ce, pour de multiples raisons. Certaines de ces raisons portaient davantage sur nos relations existantes avec l'organisation, d'autres sur la nature des questions de recherche posées. L'examen de ces éléments nous a finalement conduit à opter pour une méthodologie qui pouvait selon nous, à la fois tirer partie de notre position « institutionnelle » préexistante et permettre le suivi exploratoire d'un processus de rationalisation en cours : la recherche-intervention.

2. La nature de nos relations avec l'organisation

Le premier type de raison qui nous a conduit à opter pour une recherche-intervention est lié à la nature de nos relations avec l'organisation avant la recherche officielle :

- **Des relations de confiance** : lors de ce choix, un premier point méritait d'être considéré : notre relation particulière avec E.C. En effet, fort d'une expérience commune déjà assez « riche », pour la courte période considérée, nous avions l'impression que la confiance partagée, ainsi que les apprentissages réciproques réalisés jusqu'ici, pouvaient s'avérer une base féconde dans notre travail recherche. Bien-sûr, certains sujets restaient encore conflictuels et nous aurons l'occasion de revenir sur ces aspects dans la section suivante. Pour autant, E.C. ne souhaitait pas mettre fin à notre collaboration et estimait que notre collaboration était prometteuse.

- **Des relations favorisant l'exploration** : en premier lieu, déléguer la direction administrative à une nouvelle personne aurait pu nous conduire à vivre des difficultés

similaires à celles déjà rencontrées auparavant, voire occasionner de nouvelles crises de gouvernance et donc, au final, limiter l'émergence de nouveaux apprentissages. À l'inverse, le fait de conserver notre poste effectif de « co-gérant » nous conférerait une plus grande liberté d'action et offrait, tant la *capacité*, que la *légitimité* d'expérimenter « *in vivo* » nos hypothèses de recherche.

Ces raisons, sans déterminer entièrement notre décision finale, ont beaucoup influencé les orientations méthodologiques retenues.

3. La nature de nos questions de recherche

Sans revenir sur l'opposition classique entre méthodologies qualitative et quantitative, que, à l'instar de Weil (1999), nous considérons comme complémentaires, la nature des hypothèses formulées dans notre projet de recherche nous ont paru nécessiter une forte interaction avec le terrain (voir Partie 1). Comme le souligne Weil (1999) reprenant Hatchuel : « *Le simple fait qu'un observateur soit introduit dans l'organisation, est déjà une perturbation et ne manquera pas d'avoir des « effets » dans l'organisation. De même les interprétations du chercheur issues de ses observations ne seront pas neutres […]. Dès lors il vaut mieux considérer que le chercheur d'une certaine façon fait partie du système qu'il étudie. Sa tâche est alors de réfléchir à sa position et d'adopter une théorie du fonctionnement organisé qui lui permet de rendre compte de cette 'intervention'. »* (Weil 1999, p.31 - Tome 1). Nous avons donc cherché à utiliser notre position de manager comme un *support de la relation de recherche* dans l'organisation étudiée, plutôt que comme un frein.

Par ailleurs, nos questions de recherche impliquaient une réflexion sur la *nature* de l'activité de conception en art. Selon nous, cette interrogation passait alors nécessairement par un examen des « savoirs de conception »[114] mis en œuvre par les artistes. Or, comme le souligne Weil (1999) : « *les savoirs de conception, comme tout savoir de l'action, ne sont pas des objets vers lesquels il suffirait de tendre la main pour s'en emparer, que l'on pourrait recueillir pour les étudier ensuite tout à loisir.* » (Tome 2, p.119) Cette caractéristique posait donc bien évidemment des problèmes méthodologiques. Weil (1999) précise à ce titre : « O*n ne peut pas non plus se contenter d'interroger un concepteur sur ce qu'il sait. On risquerait d'obtenir, après quelques premières propositions, soit un silence embarrassé, soit au contraire une interminable litanie mêlant physique, mathématique et anecdotes sans qu'il soit toujours facile de distinguer ce qui est effectivement pertinent et dans quel cas.* » (Tome 2,

[114] Le terme « savoir » est ici à entendre dans un sens assez général et ne fait pas d'hypothèse sur la nature des savoirs impliqués. Il n'exclue par exemple pas les « émotions » des classes de « vérités » pouvant guider l'artiste dans sa démarche.

p.119) Tout en reconnaissant les limites inhérentes à toute démarche d'observation, nous avons donc choisi de suivre Weil (1999) et « *d'examiner les savoirs dans l'action* » (Tome 2, p.120).

4. L'organisation méthodologique d'une « double identité »

Bien évidemment, ce type de fonctionnement devait être absolument encadré par des règles méthodologiques précises, notamment afin d'éviter les risques d'interprétation « autovalidante » :

- **L'organisation au quotidien – La création d'un corpus « distançant » :** nous nous sommes efforcé de distinguer formellement les réunions « de recherche » des autres types de réunions, en particulier lors des phases exploratoires. De même, nous avons tenu à jour un « carnet de bord », où nous avons régulièrement annoté l'évolution de l'entreprise, ainsi que nos interrogations de « manager ». Nous avons à ce titre conservé l'exhaustivité du corpus produit par l'entreprise H. Ces éléments ont ensuite été présentés et discutés avec d'autres chercheurs afin de reprendre de la « distance » par rapport au matériau empirique.

- **Le dispositif d'intervention – L'ajout d'une « fonction recherche » :** la recherche-intervention a déjà été présentée et théorisée de nombreuses fois, en particulier par Hatchuel (Hatchuel et Molet 1986; Hatchuel 1994), Moisdon (Moisdon 1984) et David (David et Hatchuel 2007a). Comme le note Weil (1999) : « *L'intervenant, qu'il s'agisse d'un chercheur ou d'un membre de l'organisation, qualifié par A. Hatchuel d'« acteur délocalisé », occupe une position particulière : ses relations aux autres acteurs ne sont pas déjà codifiées, mais se construisent en fonction du déroulement de l'intervention. Il n'y a donc pas de procédure universellement valable mais un dispositif qui doit toujours être analysé, puisqu'il détermine à la fois la recherche de connaissances et les transformations éventuelles qui pourraient s'engager.* » En ce sens, l'intervention s'est, en quelque sorte, traduite par l'organisation d'une « fonction de recherche en gestion » dans l'entreprise H.

Dans notre cas, nous avons organisé plusieurs réunions avec l'ensemble des membres de la société H. pour expliciter ce dispositif. Cette évolution a été facilitée par le fait que nous avions déjà une position en partie « extérieure » à l'entreprise (temps partiel). En outre, nous avons pris le soin d'informer chaque nouvel arrivant du projet de recherche et de faire des restitutions régulières à l'ensemble des membres permanents de l'entreprise.

5. Aperçu du déroulement de la recherche-intervention

Hatchuel (1983), puis Weil (Weil 1999) ont formalisé cinq phases dans une recherche intervention. Nous reprenons ici leurs travaux pour restituer le déroulement de notre propre recherche :

- **L'impression d'un malaise initial - Le « malaise du détail »** : une recherche-intervention démarre sur le ressenti d'un malaise dans l'organisation. Ce malaise n'est alors pas encore nécessairement explicité formellement. Il est d'abord exprimé par les responsables de l'organisation, puis les chercheurs tentent de vérifier qu'il correspond à une réalité vécue plus largement dans l'entreprise. Si les conditions institutionnelles sont réunies et que les questions de recherche sont ouvertes l'intervention peut débuter. Dans notre cas, nous verrons que notre recherche s'ouvre précisément sur la prise de conscience d'un « malaise du détail » au sein de l'entreprise H.

- **Une phase de modélisation – Un « bureau d'étude » à restructurer ?** : dans une seconde phase, les chercheurs tentent alors de mobiliser, ou de construire lorsqu'il n'existe pas encore, ce qu'Hatchuel (1996a) nomme un « mythe rationnel »[115], c'est-à-dire une formalisation acceptable du malaise et qui ouvre un potentiel d'échanges avec les acteurs de terrain. Dans notre cas, *l'activité de conception* nous semblant cristalliser les tensions dans l'entreprise, les premières réunions de recherche visent à évaluer l'organisation de cette activité. Ces séances de travail s'appuient alors sur le mythe rationnel du « bureau d'étude », même s'il est en fait lui-même plutôt l'aboutissement d'un premier processus d'exploration et de formulation collective.

- **Une phase expérimentale – Une co-exploration des langages de conception** : la mise en œuvre de ce mythe rationnel initie l'intervention de l'équipe de recherche. Cette intervention se prolonge ensuite par une phase exploratoire, où se restructurent les savoirs et les relations des acteurs, dont ceux et celles des chercheurs. Dans notre cas, la première phase de rationalisation de l'activité de création de jardins, en sus de rouvrir des débats avec l'artiste, nous conduit à identifier les limites du mythe rationnel de départ et à en préciser la nature : le poids du modèle d'activité de l' « architecte ». Plus enraciné dans nos représentations respectives, ce n'est pas tant l'identification de cet élément qui va poser problème, que la restauration d'un nouveau modèle d'activité pour l'artiste. En parallèle d'une recherche historique sur la tradition de la conception de jardins ornementaux, nous effectuons alors une exploration collective sur les *langages de conception* mobilisés par l'artiste. Ce travail révèle que

[115] Le mythe rationnel est une notion introduite par Hatchuel (1996a) pour qualifier un objet qui allie les propriétés mobilisatrices du mythe à celles d'une visée d'amélioration raisonnée.

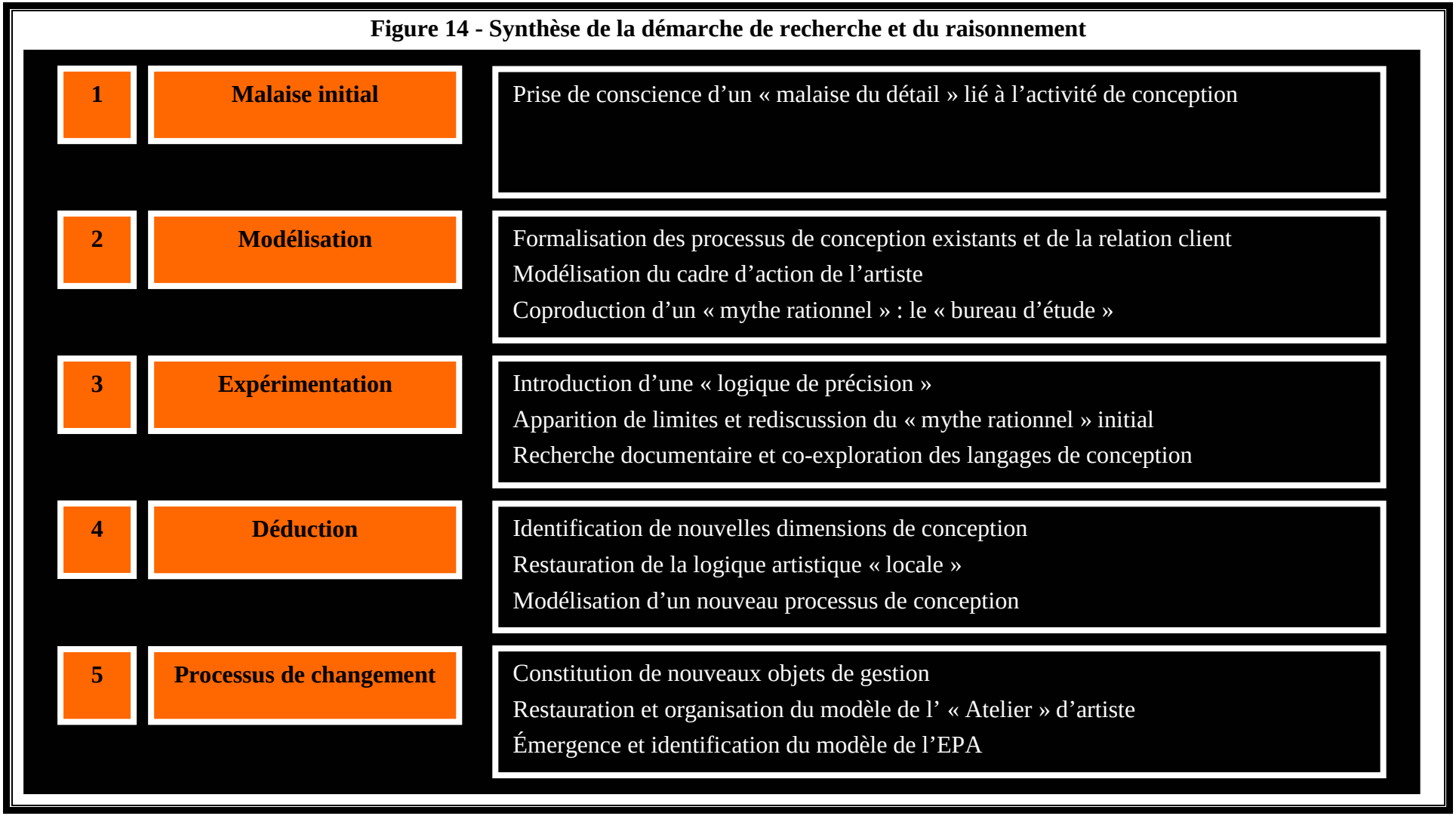
l'intention artistique porte sur de multiples dimensions jusqu'ici non considérées dans l'organisation des projets de créations personnalisées. Ces éléments vont alors permettre de restaurer un nouveau modèle de l'activité artistique.

- **La phase déductive – La restauration de la logique artistique locale** : Hatchuel (1983) précise : « *c'est par la confrontation avec le modèle de référence que chercheurs et acteurs peuvent mieux percevoir le lien entre une situation organisationnelle et un comportement, ce lien s'appelle logique locale.* » Cette phase aboutit ainsi à la reconstitution des logiques d'acteurs en contexte. Dans notre cas, passé la phase d'exploration, notre intervention abouti à une nouvelle modélisation du *référentiel* de l'artiste. Cette transformation porte autant sur ce que nous avons appelé l'*espace du jugement*, que sur l'*espace de conception*. Elle aboutit à un modèle organisationnel que nous avons appelé l'« Atelier ».

- **Le processus de changement – L'organisation de l' « Atelier » de l'artiste**: ce n'est qu'alors que le processus de changement peut opérer effectivement. Comme le souligne Weil (1999) : « *Il est souvent lié à un effet de connaissance, plutôt qu'à la simple mise en valeur d'un outil.* » (Weil 1999, p. 32, Tome 1) Dans notre cas, la transformation organisationnelle nous a conduit à identifier le modèle de l'EPA. Les résultats de cette immersion ont alors mis en avant la nécessité de nouveaux actes de gestion permettant de conduire ce processus de changement et d'organiser le nouveau référentiel de l'artiste.

Ces éléments seront détaillés dans la suite de ce travail. La Figure 14 résume le déroulement de notre recherche :

Figure 14 - Synthèse de la démarche de recherche et du raisonnement



Conclusion-synthèse : du projet entrepreneurial au projet de recherche

En résumé, cette section nous a permis de montrer à la fois l'origine de notre recherche et son aboutissement, à savoir : l'identification du modèle de l'EPA. À cet égard, après avoir mobilisé notre cadre EC/EJ pour établir une généalogie des référentiels artistique du jardin en occident, nous avons présenté, brièvement, la trajectoire de notre cas « découverte ». Cette présentation ne visait donc pas à *analyser* le cas, mais plutôt à en dresser *les caractéristiques historiques et actuelles* principales. De surcroît, nous avons insisté sur l'une des particularités majeures de notre recherche, à savoir d'être l'aboutissement d'un *double cheminement* d'entrepreneur et de chercheur en gestion. Ce point ne nous paraît pas anodin, car, si elle imposait un *cadre méthodologique* adapté, sur lequel nous sommes d'ailleurs revenu dans cette section, cette « double identité » a également conféré à notre cas un potentiel d'expérimentation particulièrement élevé. Nous allons d'ailleurs, maintenant, en fournir les résultats principaux.

II. La découverte du modèle de l'EPA : vers un nouvel agenda managérial

Dans la section précédente, nous avons cherché à fournir un aperçu de *l'origine*, de *l'objet* et du *déroulement* de notre recherche. Ceci nous a permis de présenter notre cas d'étude principal, qui nous a permis d'identifier le modèle de l'EPA.

Dans cette section, nous allons fournir les résultats de notre recherche-intervention, ainsi que les enseignements managériaux qu'il nous semble possible d'en tirer. Pour ce faire, nous commençons par montrer l'insuffisance des modèles classiques de gestion, à partir de différentes crises au sein de l'entreprise H. (A) Établissant, alors, la nécessité de restructurer les *espaces de conception et de jugement* de l'artiste, nous montrons les apports et limites, d'une première phase de rationalisation du référentiel de l'artiste (B). À ce titre, nous évaluons l'impact de l'introduction d'une « logique de précision » sur l'activité artistique, ainsi que le poids du modèle de l'architecte dans l'entreprise H. Enfin (C), nous détaillons une seconde phase d'intervention. Cette fois, un travail exploratoire sur les langages de conception permet de restaurer la logique artistique locale et d'organiser l' « Atelier » d'E.C. Cette exploration conjointe avec l'artiste nous permet finalement d'identifier de *nouveaux actes de gestion*, nécessaires à la régénération des espaces EC/EJ des référentiels artistiques.

Nous accordons au lecteur que certaines des difficultés rencontrées par les acteurs de terrain, peuvent être attribuées à leur « manque d'expérience ». Il est toutefois possible d'affaiblir cette critique, en soulignant deux points principaux. En premier lieu, ces acteurs ont bénéficié de dispositifs variés d'accompagnement en création d'entreprise (Réseau de soutien, cabinet d'expertise comptable, discussion et présentation du cas à des professeurs de management,…). En second lieu, nous estimons que l'inexpérience joue plutôt sur l'*intensité* ou la *fréquence* des difficultés, mais qu'elle ne modifie *a priori* pas, la *nature* des crises rencontrées. Or, à partir des éléments empiriques qui suivent, nous espérons convaincre le lecteur que c'est bien la nature des difficultés, qui est spécifique et non leur intensité ou leur fréquence.

II.A. L'insuffisance des modèles classiques pour gérer de nouveaux types de crises

Dans la Partie 1 de cette thèse, nous avons montré que les notions classiques de « croissance », de « performance », de « marché » ou de « direction d'entreprise », étaient problématiques dans le cas des EPA. Dans cette sous-section, nous présentons différentes crises au sein de l'entreprise H, qui renvoient, selon nous, précisément à ces difficultés. Ces nouveaux éléments empiriques illustrent et confirment donc nos hypothèses de départ.

Dans un premier temps, nous détaillons un conflit sur la notion de croissance. Ce premier type de crise montre que la « valeur » d'une EPA ne semble pas se résumer à une augmentation de la *richesse* capitalistique, mais repose plutôt, sur l'augmentation d'une *capacité collective à explorer et étendre un potentiel artistique initial*. Dans un second temps, nous illustrons un second type de crise, à propos de la notion de « performance ». L'exemple empirique retenu montre que l'évaluation de « prestations artistiques », à partir de critères classiques d'efficacité, en sus de mettre en danger le collectif de l'EPA, nuit également à son développement commercial. Dans un troisième temps, nous analysons les difficultés à organiser l'activité marchande sur un référentiel artistique *émergent*.

1. La croissance : les crises de l' « investissement potentialistique »

L'évolution de l'activité d'E.C., ainsi que la croissance commerciale de son entreprise individuelle, font apparaître, nous l'avons vu, de *nouveaux besoins de gestion*. C'est en réalité cette évolution qui conduit E.C. à vouloir s'associer avec un *gestionnaire*, dans un projet de société. À cet égard, sa première tentative d'association est très instructive pour notre travail et nous allons maintenant la détailler.

1.a. « Capital » versus « potentiel artistique »

Pour créer son entreprise, E.C. sollicite en premier lieu la collaboration de S.D., un ami déjà créateur d'une *start up* dans les nouvelles technologies de l'image. Ce projet de collaboration repose alors sur l'hypothèse d'une complémentarité évidente entre E.C. et S.D. D'un côté, E.C. se sent rassurée à l'idée de confier son projet à un manager expérimenté qui saura régler, bien mieux qu'elle, les problèmes de gestion de l'époque. D'un autre côté, S.D. a l'impression d'avoir « découvert » une artiste de talent et sur laquelle, au-delà de l'amitié, il lui semble

opportun d'investir. Pourtant deux points majeurs de désaccord vont compromettre la collaboration :

- **Un débat sur la « croissance »** : S.D. a le sentiment que le « talent » d'E.C. n'est pas assez mis en avant. Confiant dans la qualité artistique du projet, il table sur de nouveaux investissements en matériel et, surtout, en communication. Ces investissements doivent permettre une croissance rapide et un retour sur investissement durant les premières années. Mais E.C. estime quant à elle que son entreprise n'est pas une « start-up » et que le développement de son projet a besoin de plus de temps. En outre, elle ne se sent pas prête à élargir son « public » comme le souhaite S.D. Selon elle, son entreprise ne vise pas un « marché de masse », et il est important de *sélectionner* les personnes auxquelles elle s'adresse.

- **Un débat sur la « valeur »** : afin de lever des fonds supplémentaires, S.D. a présenté le *business plan* à des investisseurs extérieurs susceptibles d'apporter des capitaux en numéraires. E.C. a du mal à accepter cette initiative qu'elle n'a pas encouragée. Pour elle, son entreprise ne vise pas à gérer du « capital », mais à développer un « potentiel » d'exploration collective. Or, de ce point de vue, ces nouveaux associés, extérieurs à la démarche artistique, ne participent aucunement à l'extension du *potentiel artistique* et, précisément, n'apportent à ses yeux *aucune* valeur.

Cette opposition confirme que la notion de « croissance » ne va pas de soi dans le cas des EPA. Mais peut-on alors expliquer ce type de difficultés uniquement sous l'angle de l'opposition de « valeurs » et de « conventions » sociales ? Le débat entre E.C. et S.D. renvoie-t-il ainsi à l'opposition classique entre « artistes romantiques » et « managers bourgeois » (Chiappelo 1998) ? Ces deux catégories sociologiques auraient-elles des difficultés intrinsèques à engager la « contractualisation » (Caves 2003) ?

Sans entrer en contradiction avec une telle analyse, nos éléments empiriques nous paraissent, en fait, révéler un nouvel élément pour notre étude. En effet, le cas de l'entreprise H. suggère, selon nous, que les EPA ne peuvent reposer uniquement sur un modèle d'investissement « capitalistique », mais doivent intégrer un modèle original d'investissement en « potentiel ». Selon cette nouvelle perspective, le projet d'EPA ne semble alors plus résider uniquement dans un partage *patrimonial* de « pertes et profits », mais également dans la constitution d'un *potentiel générateur de capacités d'action collectives futures* (Segrestin et Hatchuel 2007, 2008). *Grosso modo*, la contribution de chaque acteur ne paraît pouvoir être évalué indépendamment de son impact, positif ou négatif, sur le potentiel artistique, initial et futur. En ce sens, l'investissement des membres des EPA semble dépasser une problématique classique de *rationalisation du financement* et soulever ainsi de nouvelles interrogations sur la

fondation d'un engagement commun. La suite des événements, au sein de l'entreprise H., semble aller dans ce sens.

1.b. S'accorder sur la cadre légitime d'action collective est-il suffisant ?

Comme nous l'avons rappelé dans l'historique de l'entreprise H., suite au précédent échec, E.C. nous demande de l'aider à créer sa nouvelle « structure ». Séduit par cette « aventure potentielle » et ayant l'impression d'avoir correctement saisi les objectifs d'E.C., nous acceptons la proposition.

Cette fois la démarche entrepreneuriale est toute autre et, afin d'éviter l'écueil précédent, les premières réunions de travail portent explicitement sur « *la construction d'un vocabulaire commun de la valeur*[116] ». Lors de ces réunions, nous aidons E.C. à trouver ce qu'elle appelle alors « *les bon mots* » pour caractériser son projet. De nombreuses notions managériales sont ainsi rediscutées et conduisent à une reformulation du *business plan* initial, rebaptisé « dossier économique ». Contrairement à la croissance rapide attendue lors de la première tentative de collaboration, nous décidons conjointement de « *laisser le temps aux choses* » et, avant tout, de construire une « *base saine et solide pour développer le projet* ». La métaphore du « jardin » est à ce titre constamment utilisée. Le projet est décrit comme une « graine » porteuse d'un potentiel encore en partie indéterminé. En quelque sorte, le modèle du « plant » s'oppose de nouveau à celui du « plan »[117] : d'un côté le *business* « plan » et la croissance rapide et déterminée des « *jeunes pousses* » ; de l'autre, le « plant », potentiel encore en suspens, et pour le déploiement duquel, il est nécessaire de « *préparer l'humus* » au préalable.

La question du modèle de croissance se déplace ainsi vers celle du *partage de valeurs communes* et de la constitution d'un cadre *légitime* d'action collective. Selon E.C. : « *Le choix de la 'structure' est déterminant pour faire croître mon projet tout en préservant ma façon de travailler* » et elle insiste pour trouver une solution *adaptée* à son projet. Pris au dépourvu, nous répondons dans un premier temps à E.C. que le choix de la *structure institutionnelle* (SARL, EURL, SNC…) dépend surtout de la fiscalité et donc nécessairement des prévisionnels de vente et des hypothèses de *croissance*. Mais elle insiste sur le fait qu'elle ne s'imagine pas collaborer avec « n'importe qui », ni accepter « n'importe quel » chantier pour développer sa société et qu'elle souhaite que cela *fasse sens* avec le projet initial. Ces enjeux de *signification* doivent selon elle être *inscrits* dans les *statuts* de l'entreprise, car ils sont au cœur du projet. Ne sachant comment répondre à sa requête, nous proposons d'abord de rédiger une *charte interne* et des *principes de fonctionnement* censés assurer le respect du

[116] Pour l'anecdote, c'est ce travail, présenté dans un mémoire de DEA au sein du cours d'épistémologie du Professeur Armand Hatchuel à l' École Supérieure Nationale des Mines de Paris, qui a conduit au travail de thèse.
[117] Voir section I.A. « du plan au plant »

projet initial. Puis, nous avons vu que c'est finalement la découverte du statut de « Société Coopérative de Production » (SCOP) qui permettra de sortir de cette impasse et de fonder l'entreprise H.

1.c. Les limites du modèle de l' « engagement » : l' « investissement potentialistique »

En dépassant les modalités classiques d'associations « en capital », le modèle institutionnel de la SCOP est donc apparu, aux yeux de tous, comme *la* solution idéale pour « entreprendre autrement ». Toutefois, suite à ce choix institutionnel, de nombreuses tensions s'installent au sein de l'entreprise. Il est alors régulièrement question de la nature de la *contribution* de chacun au projet d'entreprise et du statut de *sociétaire* de la SCOP. Ces tensions se cristallisent lors du recrutement de nouveaux *sociétaires-salariés*. D'un côté, E.C. souhaite favoriser le recrutement de nouveaux jardiniers, parfois moins opérationnels au niveau des activités existantes, mais dont les compétences peuvent, à terme, générer de nouvelles prestations en lien avec son projet artistique. Elle recrutera par exemple une amie, issue du monde du théâtre, pour sa compréhension des enjeux scénographiques lors des plantations. Elle lui proposera alors de développer son projet théâtral au sein de l'entreprise H. et d'enrichir les prestations existantes. A l'opposé, les autres sociétaires de la SCOP privilégient le recrutement de jardiniers rapidement « facturables » sur le terrain et qui contribuent ainsi à la *croissance commerciale* de l'entreprise. À la fin de notre recherche-intervention, ces difficultés persistant, le statut SCOP est finalement abandonné en partie et une nouvelle SARL est créée en 2007 pour les prestations de créations de jardins. Seules les activités de vente (plantes et fournitures) restent du ressort de la SCOP.

Selon nous, ces crises successives confirment que les raisonnements classiques sur la *croissance* des entreprises sont limités dans le cas des EPA. Nos éléments empiriques illustrent de surcroît le fait que les difficultés rencontrées ne semblent pas pouvoir se réduire aux oppositions classiques de « valeurs sociales » entre artistes et managers. À ce titre, nos éléments suggèrent des problématiques plus profondes, en lien avec la *nature de la contribution* des « investisseurs » dans le projet artistique initial. Ainsi, ces crises successives paraissent bien correspondre à une logique singulière d'*investissement « potentialistique »* (Segrestin et Hatchuel 2007), où la *valeur* ne se résume pas à un « capital », mais repose également sur *l'apport et l'extension* du *potentiel artistique* de départ.

2. La performance : les limites des critères d'efficacité classique

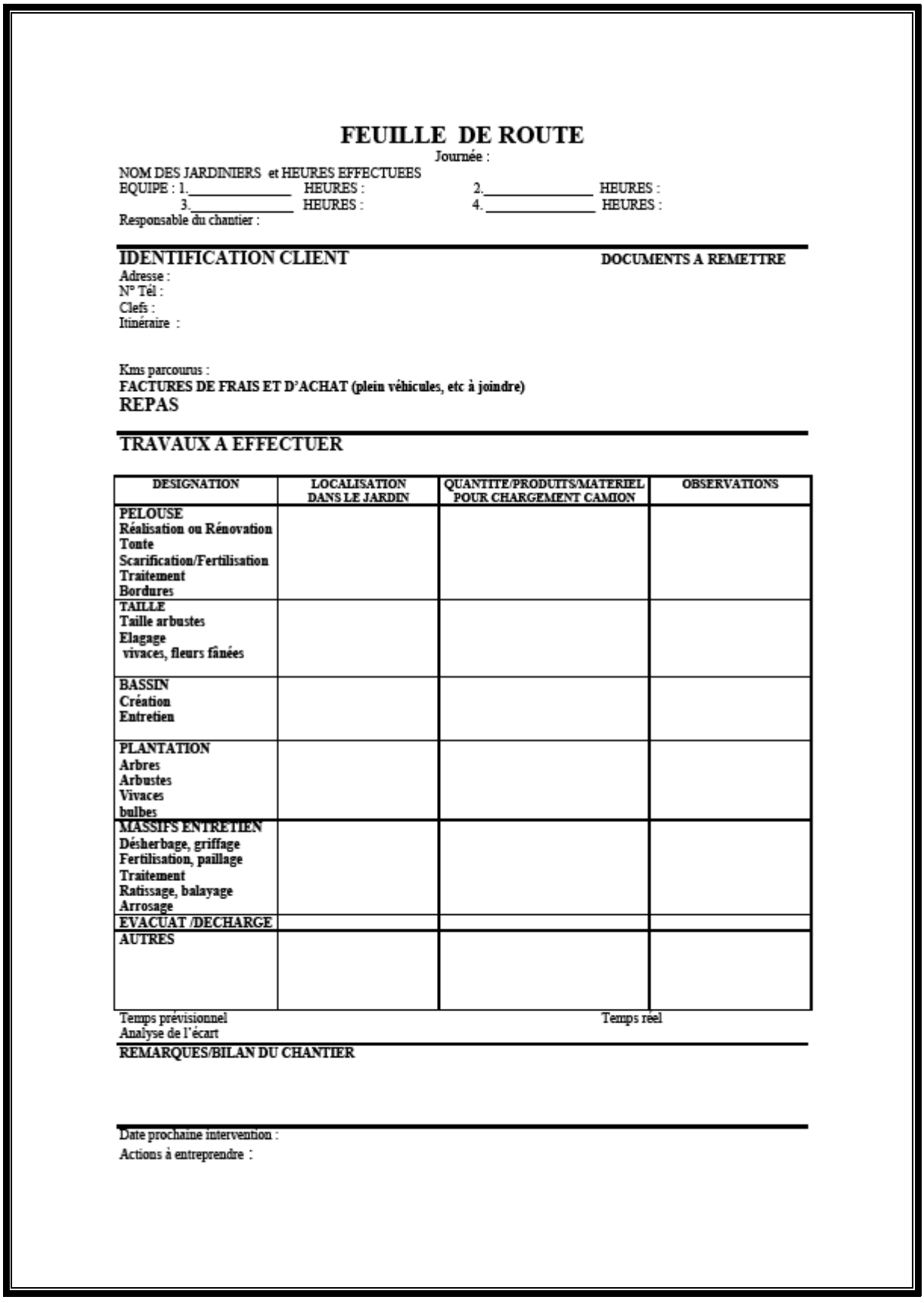
Au cours du développement de l'entreprise H., les réunions se multiplient à propos des questions de « qualité », de « productivité » et de « rentabilité ». La notion de « performance » est au cœur des débats. L'exemple du conflit qui émerge suite à l'introduction d'un « management des opérations » par S.P. permet de saisir ces difficultés.

2.a. L'efficacité des prestations : « opérations » versus « mise-en-scène »

Dès son arrivée dans l'entreprise H., S.P. décide de restructurer l'activité productive, qui n'est pas assez « efficace » selon elle. Elle propose alors d'introduire un « management des opérations ».

La « feuille de route » est un exemple illustratif de ce mouvement de rationalisation (voir Figure). Ce document, emmené sur les chantiers, doit être rempli quotidiennement par les jardiniers et il est censé aider à l'organisation de la journée de travail. Dans un premier temps, la « feuille de route » est saluée par tous, car elle permet de diminuer les coûts de coordination et de suivre les avancées des chantiers de réalisation. Mais, également utilisée par S.P. pour la *facturation* et l'*analyse des coûts de production*, cet outil révèle que l'entreprise travaille souvent « à perte » sur des chantiers. Cette analyse conduit alors S.P. à générer de *nouvelles prescriptions* sur le temps de travail, sur les activités « rentables » à favoriser et sur les autres à éviter ou à améliorer. Cette perspective se heurte alors frontalement au discours d'E.C., pour qui les « réalisations » ne sont pas simplement des « opérations », mais également des « mise-en-scènes » de végétaux. Elle souligne de ce fait l'importance des « détails » et des « finitions » qui portent sur de multiples dimensions et prennent nécessairement du temps. Selon elle, l'activité de plantation est en grande partie *imprévisible* et la « qualité » de cette prestation repose précisément sur une *perception active*, en situation, qui ne peut être à ce point *planifiée* et/ou *standardisée*.

Figure 15 - La feuille de route en 2003 (document officiel de l'entreprise H.)



FEUILLE DE ROUTE

Journée :

NOM DES JARDINIERS et HEURES EFFECTUEES
EQUIPE : 1._____ HEURES : 2._____ HEURES :
3._____ HEURES : 4._____ HEURES :
Responsable du chantier :

IDENTIFICATION CLIENT

DOCUMENTS A REMETTRE

Adresse :
N° Tél :
Clefs :
Itinéraire :

Kms parcourus :
FACTURES DE FRAIS ET D'ACHAT (plein véhicules, etc à joindre)
REPAS

TRAVAUX A EFFECTUER

DESIGNATION	LOCALISATION DANS LE JARDIN	QUANTITE/PRODUITS/MATERIEL POUR CHARGEMENT CAMION	OBSERVATIONS
PELOUSE **Réalisation ou Rénovation** **Tonte** **Scarification/Fertilisation** **Traitement** **Bordures**			
TAILLE **Taille arbustes** **Elagage** **vivaces, fleurs fânées**			
BASSIN **Création** **Entretien**			
PLANTATION **Arbres** **Arbustes** **Vivaces** **bulbes**			
MASSIFS ENTRETIEN **Désherbage, griffage** **Fertilisation, paillage** **Traitement** **Ratissage, balayage** **Arrosage**			
EVACUAT /DECHARGE			
AUTRES			

Temps prévisionnel Temps réel
Analyse de l'écart

REMARQUES/BILAN DU CHANTIER

Date prochaine intervention :
Actions à entreprendre :

Le discours d'efficacité et de rentabilité de S.P. s'oppose donc à celui d'E.C., qui se refuse à réduire la réalisation d'un jardin à des « opérations » standard. Cette situation pose un grave problème de gestion car, l'entreprise semble bien, à cette époque, absorber davantage de ressources qu'elle n'en crée. Comment rétablir le dialogue sur ces questions ? Faut-il passer outre l'avis de l'artiste ? Ne risque-t-on pas alors de réduire des prestations « artistiques » à des prestations « techniques » standard ?

2.b. La qualité des prestations : « artiste » versus « technicien »

Pour les réalisations de jardin, E.C. a jusqu'ici fait intervenir des proches. Ces salariés, en CDD, sont quasiment tous issus du monde du *spectacle vivant*. Techniciens ou artistes, ils n'ont pas de formation spécifique en jardinage, mais E.C. les sollicite pour leurs doubles compétences techniques et artistiques. Elle préfère donc les former elle-même au jardinage, puis les superviser directement sur le terrain, qu'avoir recours à des « ouvriers du paysage » qui ne reconnaissent souvent pas ses méthodes.

Cependant, ce type de formation prend du temps, la coordination par « supervision directe » ne permet pas de déléguer et l'intermittence des emplois pose des problèmes pour assurer la continuité des chantiers. S.P. estime donc que cette situation n'est pas tenable : « *Il nous faut 'des bras'. L'équipe n'est pas assez stable et robuste. Il faut prendre des salariés du métier. On ne peut plus continuer à recruter des jardiniers qui ne sont pas qualifiés et qu'il faut sans cesse former. On perd beaucoup de temps sur le terrain et les équipes ne sont pas assez efficaces.* » Cherchant à atteindre une « taille critique » pour amortir les charges fixes de l'entreprise, elle décide de réaliser des « fiches de postes » pour standardiser les qualifications nécessaires, recruter de nouveaux jardiniers et former des équipes *performantes* sur le terrain.

Mais le premier recrutement est un échec cinglant. Habitué aux méthodes de travail des « espaces verts » classiques, ce nouvel employé critique ouvertement les choix d'E.C. Selon lui, il faut acheter de nouveaux outils et des machines plus performantes pour gagner du temps sur le terrain. Son discours est alors repris en interne par les membres de la SCOP, dont S.P. E.C. se sent prise au piège et cède un temps à la pression, mais lors d'une réunion de travail P.F. s'oppose à cette situation : « *Cette situation est inacceptable. Moi qui suis musicien je n'ai jamais vu ça ! Lorsqu'un compositeur propose une œuvre à des interprètes, soit l'œuvre leur plaît et ils se mettent à son service, soit elle ne leur plaît pas et ils n'y participent pas ! C'est pourtant simple… Pour nous c'est la même chose : E.C. est la compositeur, elle a un projet, ce n'est pas aux jardiniers de donner leur avis sur ce projet. C'est le monde à l'envers !...* » Cette opposition se durcit et affecte sérieusement le collectif. Si le départ du nouveau salarié apaise un temps les conflits, l'accalmie n'est que passagère et les tensions s'amplifient. L'activité de production paraît alors en crise.

2.c. Une crise de l'activité de production : le « malaise du détail »

Dans un contexte de difficultés financières, l'opposition sur les questions de l'efficacité et de la qualité des prestations atteint un tel niveau que l'activité de production se paralyse. Alors que les jardiniers se plaignent du manque de *précision* des tâches pour accomplir leur travail, E.C. ne veut plus déléguer les plantations à des salariés qui ne respectent plus ses critères de « qualité » et qui ne sont pas attentifs aux « *détails qui font la différence* ».

Ainsi, de son côté, E.C. exprime son mécontentement face à des jardiniers qui, selon elle, ne sont pas « attentifs » lors des réalisations : « *Ils* [les jardiniers] *ne sont pas autonomes. Je ne peux rien leur déléguer, car ils n' « ouvrent pas les yeux » quand ils sont sur le terrain. Dans un jardin, il faut être 'attentif' au moindre détail: tout compte !* » En fait, il est évident qu'E.C. ne peut prescrire en « détail » toutes les tâches à accomplir. D'ailleurs, tout le monde s'accorde sur le fait que la formation, initiale ou interne, doit normalement permettre de coordonner le travail sur les réalisations. Pour autant, certaines modifications, qu'E.C. appelle souvent les « finitions » [118], semblent appartenir à une classe de « détails » singulière et constitutive, selon elle, de la qualité des prestations de l'EPA. Or ces « variations significatives », et qui paraissent justement pas être *que* des « détails » aux yeux d'E.C., impliquent souvent des modifications plus importantes que prévues et sont généralement mal acceptées par les jardiniers. Elles ne correspondent en effet pas nécessairement à des impératifs *techniques* et de ce fait, ne comprenant pas la *signification* de ces variations, les jardiniers reprochent de leur côté à E.C. d'être à la fois « imprécise » et « perfectionniste » : « *Dans une entreprise* normale, *on planifie* clairement *les tâches à accomplir. Chacun sait ce qu'il doit faire et il peut ainsi* bien *le faire. Nous, on est toujours obligés de défaire ce que l'on a fait. C'est très décourageant* ». Ces désaccords nécessitent de multiplier les réunions collectives pour recadrer les opérationnels et mettent à mal l'organisation de l'activité productive, nuisant de ce fait à la qualité des prestations. Ce « malaise du détail » devient coûteux pour l'entreprise.

Cette situation illustre le fait que la notion de « performance » ne va pas de soi dans le cas d'une EPA et qu'un management classique des opérations ne permet pas de restaurer des critères d'efficacité soutenables et/ou partagés. En outre, ces éléments suggèrent la nécessité d'une interrogation collective sur les *conditions* d'évaluation des prestations « artistiques » : à quel type de « compétences » renvoie l' « attention » que demande E.C. à ses jardiniers ? Peut-on dépasser l'opposition classique entre « art » et « technique » ? Une telle exploration, nécessairement collective, paraît aller au-delà de la « négociation » et des « compromis » suggérés par le modèle de la « co-direction ».

[118] Le terme de « finitions » est d'ailleurs trompeur, car ces modifications ne surviennent pas nécessairement à la « fin » du chantier, comme le laisserait supposer leur appellation, mais concernent des ajustements singuliers pouvant avoir lieu tout au long du processus de plantation

3. La co-direction : comment restaurer des objets de gestion partagés ?

Quelque temps après la première tentative de délégation de l'activité managériale, S.P. et E.C. s'opposent à propos de la *direction* de l'entreprise H. Le cas de la *gestion du stock* est à ce titre le plus révélateur. À mi-chemin entre un « actif » à rentabiliser et un « outil de travail » à développer, il va révéler l'incapacité du « binôme dirigeant » à restaurer des objets de gestion partagés et conduire à de nombreux conflits.

3.a. Comment gérer un « stock qui n'est pas un stock » ?

Initialement prévu pour devenir une « pépinière de collection spécialisée », l'espace réservé au *stockage* des végétaux est de plus en plus important sur le site de l'entreprise H. E.C. appuie tout d'abord son argumentation sur le fait que la production et la multiplication de plantes permettront de faire des économies sur l'achat de plantes et même, à terme, de vendre des plantes avec des marges intéressantes. Mais il devient rapidement clair que les économies de *production* réalisées sont très faibles, voire illusoires lorsqu'on prend en compte l'ensemble des coûts impliqués dans cette activité (entretien, eau, engrais,…). En outre, malgré un temps important passé à organiser l'*espace de vente*[119], celui-ci n'a toujours pas ouvert ses portes officiellement. Malgré les aspirations d'E.C., la « pépinière » sert donc avant tout de « stock » à l'activité de réalisation de jardins. Or, la gestion du stock inquiète S.P. depuis son arrivée dans l'entreprise. Elle y voit l'une des raisons majeures des difficultés financières de l'entreprise et cherche d'abord à obtenir des « compromis » avec E.C. sur le « niveau du stock » à ne pas dépasser. Toutefois, E.C. ne respectant pas ses engagements, cette question devient un véritable point de discorde entre S.P. et E.C.

Ainsi, S.P. ne comprend pas le comportement d'E.C. qui, selon elle, augmente trop le « besoin en fond de roulement » de l'entreprise. En outre, elle souhaite réduire les *coûts* et les *risques* de stockage : « *E.C. continue d'acheter des végétaux de toute sorte. Je sais que c'est important pour elle, mais cela devient complètement irrationnel. Cela pose des problèmes de* coûts *: nous ne pouvons pas nous permettre de financer un tel stock. En outre, il y a également les risques de déperdition. Les plantes sont exposées en plein air et il y a les risques de gel et d'intempéries. On a déjà perdu des plantes cet été par faute d'arrosage et de canicule. Tout cela découle de son projet de pépinière. J'ai le sentiment qu'elle veut 'sa petite collection' pour elle, mais ce projet ne concerne pas l'entreprise. »* S.P. estime donc que le stock relève de son « autorité » administrative et qu'il est impossible de le gérer comme une « collection personnelle » non rentable. A l'opposé, E.C. déclare que ce stock n'est pas qu'un « stock de marchandises », mais qu'il s'agit d'un *outil de travail* indispensable à son travail

[119] Rechercher des plantes, classer les existantes, construire des serres, préparer des fiches conseils, des prix…

de création. Pourtant là aussi S.P. estime qu'il faut rationaliser les « flux » de marchandises : « *Il serait préférable de ne commander les plantes qu'une fois le travail d'étude achevé et uniquement celles réellement nécessaires au projet. On devrait d'ailleurs les faire livrer directement sur place. Là,on stocke inutilement des végétaux dont il faut s'occuper et qui coûtent du temps et de l'argent, alors même qu'on ne sait pas s'ils seront réellement plantés chez des clients à court terme. »* Cette situation n'évoluera pas jusqu'au départ de S.P. et les conflits retarderons l'ouverture du lieu au public jusqu'à notre intervention. Or, nous avons vu que la pépinière jouera ensuite un rôle crucial dans le projet global de l'EPA.

3.b. La limite du « modèle dialogique » pour co-construire des objets de gestion partagés

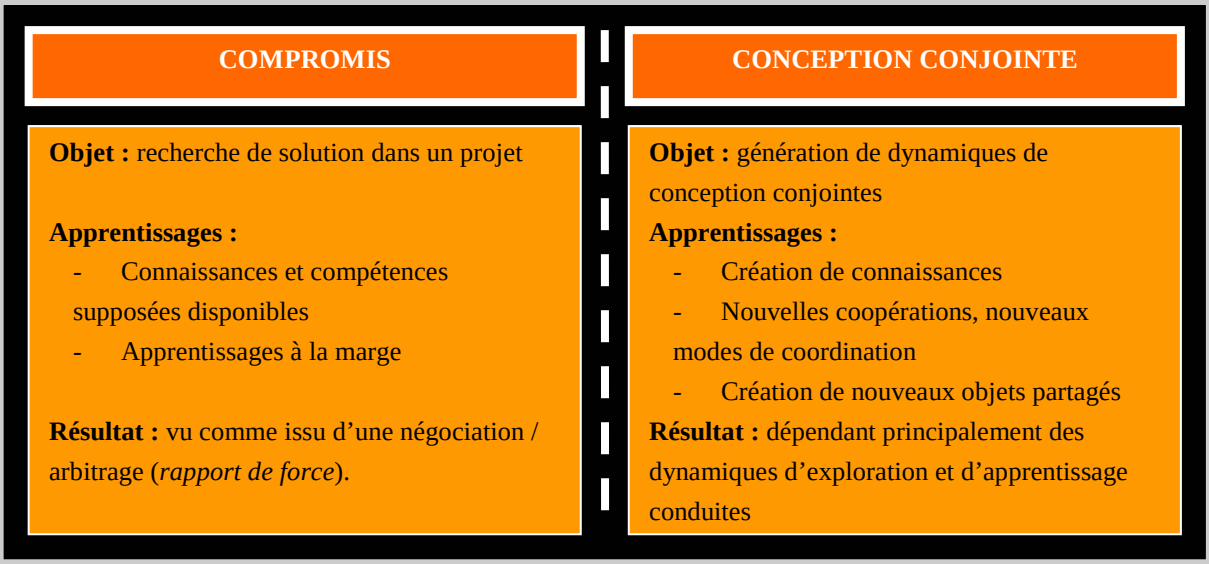
A posteriori, les décisions de S.P. pourraient donc sembler avoir été des « erreurs » de management. Pour autant, selon nous, ce cas ne montre pas tant que S.P. avait « tort » et E.C. « raison », mais plutôt que ces deux acteurs n'agissaient pas sur les mêmes « objets » et ne géraient donc pas les mêmes types de « performance ». Car, alors que pour S.P. un « stock » se décrit complètement dans un langage des « coûts » et des « risques », E.C. tente au contraire d'*ajouter* de nouveaux attributs à cet objet. Or, ces nouveaux attributs, tels que la « variété », la « rareté » ou l' « originalité » sont précisément constitutifs d'un nouveau type de *performance*, « invisible » pour S.P., mais essentielle à E.C. pour réaliser ses créations. Il en résulte des compromis « intenables » des deux côtés, puisque chacun des acteurs s'estime *légitime* dans ses choix. Peut-on alors expliquer cette situation par un « manque de communication », une « incompréhension » mutuelle ou encore des « jeux de pouvoir » ? Sans minimiser ces perspectives, il nous semble toutefois que la problématique se situe davantage dans une incapacité à *co-construire un objet de gestion partagé*.

Selon nous, S.P. et E.C. ne sont pas dans une situation où il faudrait « négocier » pour trouver un « compromis » sur un objet déjà existant. A ce titre, il est important de noter qu'à l'époque, E.C. ne parvient pas à expliciter sur quelles *dimensions* porte la « performance » du « stock » tel qu'elle le conçoit. Cette situation est caractéristique des *situations d'exploration*, où les objets de l'action collective ne sont précisément pas donnés à l'avance, mais doivent être construits au cours du processus d'action (Segrestin 2003, 2006). La gestion partagée de ce « stock », qui n'est pas un stock comme les autres, place donc S.P. et E.C. dans une situation *potentielle* d'exploration. Mais, l'espace classique du « dialogue » ne prévoit pas nécessairement la *constitution* de nouveaux objets ou de langages nouveaux pour explorer une question (voir Encadré 3), si bien que l'échange entre E.C. et S.P. aboutit à une impasse.

Encadré 3 - Du compromis à l'exploration conjointe

L'objet *discuté*, quand il existe, est rarement *constitué* au cours du débat. Il est *débattu*. Dans le cas, où il s'agit d'une négociation souhaitée, les acteurs cherchent ainsi avant tout un *agencement de valeurs et de conventions*, qui soit suffisamment partagé pour préserver la cohésion collective et suffisamment cohérent pour être mobilisé dans l'action. Mais, dans le cas d'une exploration, cette double opération est d'autant plus délicate, que, comme dans le cas du « stock qui n'est pas un stock », certains des attributs de l'objet ne sont pas donnés à l'avance. À partir d'une étude des relations entre designers et ingénieurs, Hirt (2003; 2004) montre ainsi que tout « compromis » repose sur des *préalables*, dont l'existence n'est pas toujours donnée et qu'il est alors nécessaire de construire en pilotant des dynamiques de « conception conjointe ». L'auteur définit alors des « espaces d'exploration conjointe » (voir Figure 16). Dans ce type d'espace collectif, les opérations discursives ne sont plus réduites à des opérations *dialogiques* classiques[120], mais comportent des opérations de *conception*[121], où se redéfinissent objets et relations de l'action collective.

Figure 16 - Le modèle du compromis/conception conjointe– Tiré de Hirt (2003)



Dans la suite de ce travail nous verrons que c'est alors *une exploration collective sur les langages de conception* qui permettra de sortir de cette crise et de restaurer le « stock » en tant que « Palette Végétale », essentielle pour le travail d'E.C. Selon nous, ce cas illustre assez bien les limites du « modèle du compromis », notamment lorsque l'identité de l'objet de la « négociation » est encore à définir. En terme de « co-direction », il en résulte une incapacité *à construire de nouveaux objets de gestion partagés*, qui conduit alors à plusieurs crises de la coopération.

[120] Comme : « affirmer », « accepter », « contredire », « refuser »…
[121] Nous ne pouvons pas approfondir cette discussion dans le cadre de cette thèse, mais, comme le montrent Le Masson, Hatchuel et Weil (2007) l'organisation de tels *espaces de conception* ne se réduit pas à l'usage de « techniques de créativité » telles que le *brainstorming*.

4. L'activité marchande : la gestion du référentiel artistique en défaut

Nous l'avons vu, les couplages entre *activité artistique* et *activité marchande* nécessitent un *référentiel* permettant à la fois la *conception* et le *jugement* des œuvres. Dans le cas de référentiels structurés, l'*activité managériale* revient alors à *administrer* les espaces de conception et de jugement de l'artiste. Dans notre cas, nous allons voir que cette « administration » est en crise sur les deux espaces du référentiel d'E.C.

4.a. Sur l'espace de jugement : le « malaise du détail » s'étend à la relation marchande

Dès le projet de société, E.C. est préoccupée par la question de la *sélection des clients* et cherche à s'assurer qu'elle ne sera pas obligée de travailler avec n' « importe qui ». Longtemps cette inquiétude est interprétée sous l'angle de la « personnalité » d'E.C. ainsi, E.C. est décrite comme « sensible » et ayant besoin d'une relation « amicale » pour travailler. Lors de la création de l'entreprise, pour ne pas « brusquer » E.C., nous acceptons cet état de fait et tentons juste de lui faire admettre en retour, que l'activité commerciale de l'entreprise implique d'élargir le public visé. Pour trouver ce compromis, nous introduisons alors la notion de « portefeuille clients » et lui expliquons : « *Il faut trouver un équilibre entre les clients avec qui on aimerait travailler, voire devenir 'ami', et ceux avec qui il faut qu'on gagne notre vie* ». En fait, cet équilibre va être plus délicat que prévu à trouver.

Ainsi, deux tentatives managériales échouent successivement pour sélectionner les « bons » clients et organiser la relation marchande de l'entreprise. En premier lieu, lorsque S.P. reprend la direction administrative de l'entreprise, constatant que l'entreprise H. travaille parfois « à perte » pour d'anciens clients d'E.C., souvent devenus « amis », elle décide de réviser profondément la *politique de prix* et de revenir sur *les critères de sélection* des clients. S.P. décide ainsi de mettre en avant la *qualité* des prestations et d'augmenter les tarifs. En outre, elle pousse E.C. à réaliser des « études », sur lesquelles elle envisage des marges commerciales bien supérieures. Mais, à l'époque, E.C. ne parvient pas à vendre son travail de conception et, malgré un investissement en communication pour repositionner l'entreprise sur une offre plus « haut de gamme », les prestations d'étude ne décollent pas. Devant ces difficultés, S.P. décide donc dans un second temps de se re-concentrer sur les activités existantes et de multiplier les chantiers de réalisation. Mais nous avons déjà mentionné que cette stratégie de volume, soutenue par un management des opérations trop prescriptif, avait alors conduit à l'éclatement du collectif. En second lieu, à titre de manager, nous avons également montré que, malgré un *repositionnement stratégique* et l'*attribution de nouvelles ressources* à l'activité de conception, l'entreprise H. ne parvient pas à *rendre visible* le

travail « artistique » d'E.C. La vente du « travail d'étude » relève ainsi toujours d'un « bricolage horaire » et même si quelques « heures de conception » sont payées à E.C., elles ne correspondent bien souvent qu'à l'étude de détails « techniques », et non pas à la reconnaissance d'un travail de création « artistique ».

Autrement dit, les difficultés d'E.C. ne semblent pas se réduire à sa « personnalité », mais renvoyer à des problématiques plus générales. En fait, le « malaise du détail », déjà présent en interne, parait s'être étendu à la relation marchande. Ainsi, de nombreux clients estiment que les études d'E.C. ne sont pas assez *complètes* et *détaillées* pour être payées en tant que telles. Lorsque E.C. présente ses « explorations » les clients sont alors méfiants et lui demandent systématiquement des *précisions* à propos des *plans* et des *coûts* de réalisations. Par ailleurs, certains clients s'inquiètent au contraire de l'ampleur d'un travail d'étude qui ne semble jamais *s'achever*. Ainsi, lorsqu'ils souhaitent obtenir des « détails » dans l'idée de *converger* vers *une* solution finale, E.C. rebondit au contraire sur ces sollicitations pour explorer *de nouvelles solutions alternatives*. Ces variantes, d'abord séduisantes, finissent par devenir inquiétantes pour les clients qui ne comprennent pas pourquoi E.C. revient sur des éléments qui ont déjà été *étudiés*.

Ces difficultés mettent donc E.C. devant une aporie. D'un côté, l'exploration de certains « détails » lui paraît nécessaire pour réaliser pleinement le travail de conception, mais, d'un autre, elle hésite à montrer ses recherches aux clients de peur « *qu'ils ne se fixent trop vite sur les choix de conception et qu'ils se bloquent ensuite sur ce qui a été établi dans le plan de plantation* ». Autrement dit, tout en ayant besoin du « regard » du client pour avancer, E.C. craint de *valider* trop en amont certains éléments de la conception qui ne sont pour elle encore que des alternatives possibles ou des potentiels à explorer. L'ensemble de ces questionnements rebute E.C., qui, de ce fait, repousse sans cesse le travail de conception dans son planning en prétextant qu' « *il y a déjà assez de travail comme cela* ».

4.b. Sur l'espace de conception : les limites de l'ajustement mutuel

Au niveau de l'espace de conception, l'action managériale se résume longtemps à un « laisser-faire », parfois embarrassé, mais toujours fondé sur l'hypothèse que les concepteurs sauront se coordonner seuls par « ajustement mutuel ». Or, un cas d'échec particulièrement coûteux et inattendu va remettre en question cette hypothèse.

Ainsi, courant 2004, un important projet de création est proposé à l'entreprise H. par un architecte partenaire. Il s'agit d'aménager un « loft » pour un client habitant à Vincennes, lui-même architecte. Le projet comprend l'aménagement d'un jardin sur terrasse et un aménagement intérieur. Les conditions du projet paraissent « idéales ». D'une part,

l'architecte ayant déjà vendu l' « étude » à son client, pour la première fois de son histoire, E.C. dispose d'un budget officiel de conception. D'autre part, selon E.C., le projet, qui va être particulièrement développé et intéressant, peut largement occuper plusieurs concepteurs. Selon E.C., c'est donc l'occasion rêvée pour intégrer un nouveau concepteur dans l'équipe d'étude. À ce titre, C.B.[122] semble prête à pouvoir participer à la conception. Selon E.C. : « *Elle a démontré qu'elle était passionnée et qu'elle connaissait bien les végétaux. Elle a participé aux réalisations, a pris connaissance des méthodes de travail. De plus, elle semble avoir compris nos orientions artistiques et on est sur la même longueur d'onde* ». De son côté C.B. est en grande partie venue dans la société pour apprendre à concevoir des jardins avec E.C. Elle est donc très motivée à l'idée de participer à ce projet et espère enfin pouvoir montrer de quoi elle est capable. Toutes les conditions semblent donc réunies pour que la collaboration soit un succès. Toutefois un problème se pose rapidement aux concepteurs : *comment diviser le travail de conception* ?

En fait, c'est la première fois que P.F. et E.C. travaillent avec une autre personne sur une « étude de jardin ». Or, la question de la division du travail de conception se pose sur deux dimensions complémentaires. D'une part, E.C. et P.F. prennent conscience que leur mode de fonctionnement a reposé jusqu'ici sur un « ajustement mutuel » très informel et largement fondé sur une expérience commune de près de 10 ans. Comment alors intégrer « concrètement » un nouveau concepteur qui n'a jamais travaillé avec eux ? La question est d'autant plus sensible qu'ils ne peuvent se permettre de rendre un travail de moindre qualité. D'autre part, E.C. sent bien que C.B. veut « *prouver quelque chose* ». Si, d'un côté, elle se réjouit de cette motivation, d'un autre, elle craint que C.B. ne cherche à se mettre en concurrence avec elle ou P.F. Comment faire pour lui donner des directives de conception sans froisser son « ego » ? Si la mutualisation des recherches (végétaux, matériaux…) ne pose pas vraiment problème, les choix artistiques et les « *détails qui font la différence* » paraissent en revanche très délicats à gérer pour E.C. Pour répondre à ces deux problèmes, les concepteurs décident alors d'effectuer *chacun* un projet différent. En effet, d'un côté, si chacun réalise son propre projet, il n'y aura alors pas de difficulté à se coordonner et les explorations individuelles pourront peut-être même enrichir les résultats finaux. D'un autre, le client étant seul *juge* du projet, il ne sera pas nécessaire d'affronter les discussions critiques en interne.

En fait, l'expérience va se révéler un peu moins réussie (et plus coûteuse !) que prévue… Au total, chacun des trois concepteurs travaille près d'une semaine à temps plein sur l'étude. Les

[122] Pour rappel, à la fin de l'année 2003, nous avons décidé de recruter une nouvelle « jardinière paysagiste » : C.B. Si, comme nous l'avons vu, C.B. ne contribue d'abord pas au travail de conception, E.C. lui fait progressivement « confiance » et décide d'essayer de la faire participer à un projet de création personnalisée dès que possible.

trois projets d'étude sont ensuite présentés au client, qui opte au final pour le projet d'E.C. Si E.C. paraît se réjouir que son projet soit retenu, C.B., qui n'a pu assister à la réunion de restitution, semble estimer que le sien a été mal présenté. Selon E.C. : « *Elle est un peu vexée, mais c'est normal, c'est son premier projet.*» Autrement dit, l'effet « frustration » n'a pas été évité. Au contraire même, avec l'investissement consenti, il n'en est qu'amplifié. En outre, un autre problème apparaît : le client, qui a le projet entre les mains, refuse finalement de payer pour le travail d'étude. Estimant finalement que le projet, dans son ensemble, est trop cher, il ne veut donc pas payer pour une « étude » qui ne sera pas réalisée. Autrement dit, le projet d'étude, tout en absorbant des ressources considérables pour la situation de l'époque de la société H., ne se solde par aucune vente[123].

Cette expérience, éprouvante en interne, démontre que les concepteurs ne savent pas s'organiser « spontanément » et que l'hypothèse de l'ajustement mutuel n'a pas été vérifiée. En outre, les difficultés de coordination s'enveniment tellement entre les concepteurs, qu'après de nombreux conflits, C.B. décide de quitter l'entreprise. Estimant qu'elle ne peut pas s'exprimer dans l'activité de conception, elle déclare lors de son départ : « *Je ne suis pas une femme de ménage des jardins* ».

5. Comment reconstruire le référentiel de l'artiste ?

À ce stade de l'histoire de l'entreprise H., une crise apparaît donc sur les espaces de conception et de jugement d'E.C. Cette crise semble poser de *nouvelles questions de gestion*, auxquelles les figures managériales classiques ne sont pas préparées, faute de posséder un *modèle de l'activité de conception artistique*.

5.a. Reconstruire le référentiel de l'artiste : de nouveaux types de questions managériales

Les éléments précédents révèlent que le référentiel d'E.C. est en crise sur les deux espaces de conception et de jugement et de nombreuses questions demeurent sans réponse :

- **Sur l'espace de conception** : comment organiser l'activité de conception ? Quelles sont les « tâches » à coordonner ? Ces tâches sont-elles toutes définies à l'avance ? Peuvent-elles être toutes standardisées ?

[123] En réalité, c'est finalement l'architecte « partenaire » du projet, et non pas l'architecte « client », qui paiera une partie de l'étude à l'entreprise H.

- **Sur l'espace de jugement** : comment comprendre la « logique du détail » de l'artiste ? Comment rendre visible le travail de création ? Comment construire le « regard » du client ?

Quel type d'activité collective peut alors permettre la restauration des espaces de conception et de jugement ? Le management peut-il solutionner ces difficultés ? Force est de constater que les modèles classiques de management sont ici mis à l'épreuve et que la *l'activité artistique* paraît déstabiliser les hypothèses classiques à tous les niveaux.

5.b. Les modèles classiques à l'épreuve de l'activité de conception artistique

En relisant, jusqu'ici, la trajectoire de l'entreprise H., il apparaît en fait, que chacune des phases que nous venons de décrire fait intervenir des figures managériales classiques :

- **Phase 0 – L'artiste entrepreneur :** E.C. est seule. L'évolution de son activité fait apparaître des besoins de gestion auxquels elle n'est pas capable de répondre. Cette situation la conduit à s'associer avec un « gestionnaire » dans un projet de société.

- **Phase 1 – Le « business angel » et le modèle du « pari » :** E.C. sollicite la collaboration d'un ami, déjà créateur d'entreprise. Nous avons vu, que l'intervention de S.D. se fonde sur le modèle du « capital-risqueur ». En reprenant les analyses de Le Masson, Weil et Hatchuel (2006) à propos des modèles de management de l'innovation et des activités de conception, on peut interpréter le modèle de S.D. comme une variante du modèle de l' « innovation ponctuelle », que nous nous proposons d'appeler le « modèle du pari ». Autrement dit, S.D. n'a pas de représentation claire de l'activité artistique d'E.C., mais parie sur son « talent ». Or, alors que ce modèle semble être le plus ancré dans nos représentations collectives – on a ainsi tous en tête le modèle de l' « agent » découvreur de nouveaux « talents » –, nous pouvons voir que dans notre cas, une crise apparaît à propos des notions de croissance et de valeur, si bien que la collaboration n'aboutit finalement pas.

- **Phase 2 – L' « entrepreneur engagé » et le modèle du « laisser-faire » :** E.C. nous demande alors d'accompagner la création de sa société. Notre intervention s'établit sur le registre de l' « entrepreneur engagé ». On peut, cette fois, interpréter ce modèle de management, comme un modèle du « laisser-faire » (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006) . Ainsi, tout comme S.D., notre action n'a pas de modèle précis de l'activité de conception artistique. Nous faisons en outre l'hypothèse qu'il faut laisser E.C. organiser seule l'activité de l'entreprise. Pourtant, notre cas montre, que faute d'une

fonction managériale capable de prendre en compte son régime d'activité, l'organisation du travail est en crise dès les premiers mois.

- **Phase 3 – L' « administrateur » et le modèle de la « planification »** : en pleine crise de coordination, E.C. doit faire appel à une aide extérieure. Elle s'associe avec S.P. qui tente alors de restaurer la figure du « décideur ». On peut interpréter ce modèle de management comme un modèle de la « planification » de l'activité de conception artistique (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006). Autrement dit, S.P. croit avoir identifié les axes de performance de l'entreprise H., ainsi que la manière dont E.C. peut y contribuer en créant des jardins innovants. Elle tente donc de maximiser l'efficacité de l'activité de conception d'E.C. Mais, notre cas montre que cette prescription managériale écrase en fait la logique artistique, si bien que cette collaboration prend fin peu après notre retour au sein de la société.

- **Phase 4 – Le manager « facilitateur » et le modèle de la « boite noire »** : E.C. nous demande alors d'établir un nouveau diagnostic managérial et de devenir « pleinement » le co-gérant de la société. En rupture avec le modèle précédent, nous relâchons la prescription managériale et décidons de restaurer la figure de l'artiste. Ainsi, suite à un nouveau « diagnostic stratégique », nous décidons d'*attribuer des ressources* à l'activité de conception de l'entreprise. On peut interpréter ce modèle comme un modèle de la « boite noire » (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006), où l'activité de conception est encore un processus externe au modèle d'action lui-même. Or, notre cas montre que nous ne parvenons finalement pas à résoudre la crise sur le référentiel artistique. L'entreprise H. vit alors un « malaise du détail ».

En résumé, ces modèles échouent successivement, car ils ne reposent en fait sur aucune *représentation partagée de l'activité de conception artistique*. À l'instar de Segrestin (2006), on peut interpréter cette difficulté comme l'incapacité à trouver un « modèle de coordination » adapté. Cette incapacité conduit alors à des crises successives de la *cohésion* (phases 1 et 3). Or, pour surmonter ces crises, les acteurs tentent respectivement (phase 2 et 4) d'organiser l'activité collective à partir de « modèles de cohésion », cette fois *partagés* (seule dimension contrôlable en l'absence d'un modèle de coordination). Malheureusement, la situation aboutit alors à des crises de la *coordination*.

Le Tableau 5 résume les conclusions que nous tirons de cette analyse :

Tableau 5 - Synthèse sur la limite des modèles classiques de management

Figures managériales	Modèles de management	Nature de l'intervention	Logique d'action	Objets de gestion	Limites issues du cas
Business Angel	**Modèle du pari**	**Ponctuelle** : « découverte de talent » et soutien	**Investissement** : apporter des ressources (financières, réseaux, compétences) et soutenir le « concept »	Croissance rapide Retour sur investissement Valeur capitalistique	Notion de « valeur » non partagée
Entrepreneur	**Modèle du laisser faire**	**Ponctuelle** : créer une « entreprise », une aventure…	**Engagement** : porter et défendre une vision en rupture	Adhésion et fédération du collectif	Insuffisances pour organiser l'activité de l'entreprise
Administrateur	**Modèle de la planification**	**Durable** : co-diriger l'entreprise	**Décision** : restaurer des capacités de décision	Fonctions classiques de l'entreprise	Banalisation de l'activité de conception et figure de l' « artiste » en crise
Manager-entrepreneur	**Modèle de la boite noire**	**Durable :** co-diriger l'entreprise	**Participation** : relâcher la prescription managériale	Identité organisationnelle de l'entreprise Motivation et créativité	Attribution de ressources à une activité de conception « invisible » et « incontrôlable »

II.B. Agir sur le référentiel de l'artiste : une « logique de précision » suffit-elle ?

Dans cette sous-section, nous nous focalisons sur une première tentative d'action managériale sur le référentiel de l'artiste. Ainsi, après avoir présenté brièvement les difficultés rencontrées dans l'entreprise H. sur les espaces de conception et de jugement, nous détaillons les actions entreprises sur chacune de ces deux dimensions du référentiel d'E.C. Nous évaluons alors les apports et les limites de cette restructuration. Alors que le modèle de l'architecte semble peser, outre mesure, sur les représentations collectives de l'activité de conception artistique, nous identifions l'apparition de nouvelles interrogations.

1. L'introduction d'une gestion de projet : des axes de progrès classiques

Les projets de conception sont formalisés selon 6 étapes : la rencontre commerciale et le recueil des souhaits du client (E1), l'analyse de l'existant (E2), la phase de création « artistique » proprement dite (E3), la présentation des idées et la validation des axes de conception par le client (E4), puis, en cas d'accord contractuel, la conception détaillée du projet (sélection finale des végétaux, matériaux…) (E5), et la présentation d'un devis de réalisation lors de la remise de l'étude finale (E6). Cette analyse permet d'identifier de nouveaux problèmes, ainsi que de nouveaux axes de progrès.

Tableau 6 - La formalisation des projets de conception en novembre 2004

N°	Nature de l'étape	Organisation	Tâches à effectuer	Doc. internes	Rendus clients
E1	**Commerciale :** rencontre commerciale	**Pas de délégation**	Observation générale du jardin Accroche commerciale Proposition d'une « pré-étude »	Notes manuscrites	Aucun rendu
E2	**Technique :** analyse technique du jardin du client	**Équipe technique** Coordination : supervision directe	Relevés techniques Bilan phytosanitaire	Notes manuscrites Dessins et croquis	Compte rendu oral
E3	**Création :** création de la « Base » et finalisation de la « pré-étude »	**Équipe d'étude** Coordination : ajustement mutuel	Mise au propre Explorations Estimation budgétaire	Plan à l'échelle Autres rendus à géométrie variable	Dossier de pré-étude
E4	**Validation**: précision et validation de la « Base »	**Pas de délégation**	Séduction Explication des choix de conception Validation des « idées » et grandes lignes du jardin	Notes manuscrites	Documents de E3
E5	**Étude** : détail et finalisation de l'étude	**Équipe d'étude**	Création d'un plan de plantation détaillé Chiffrage et devis de réalisation	Plan de plantation Devis Dossier conseil	Dossier de création final
E6	**Négociation** : remise de l'étude et vente du projet de réalisation	**Pas de délégation**	Remise du travail final Préparation étape suivante	Notes manuscrites	Documents de E5 Facture de l'étude

2. Sur l'espace de conception : de l'activité artistique aux méthodes de conception

Sur l'espace de conception, notre intervention conduit dans un premier temps à analyser les *méthodes de conception* et à introduire une *logique de précision*.

2.a. Des tâches classiques à standardiser

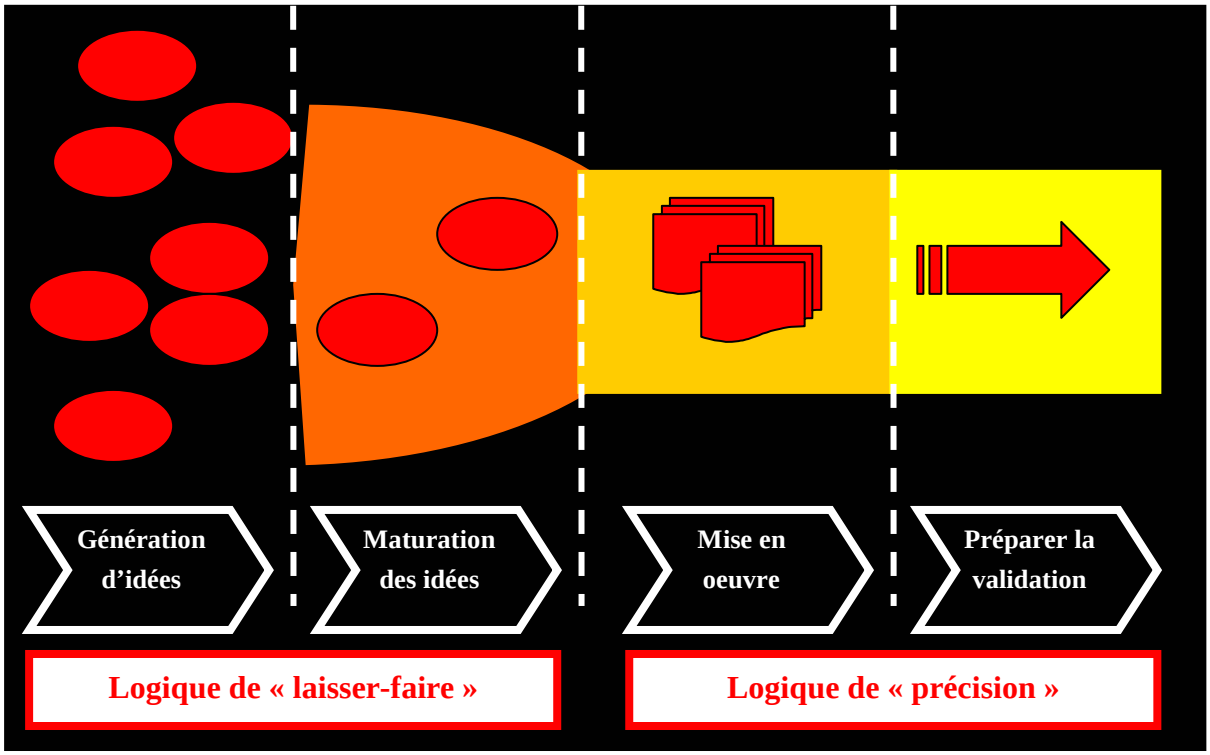
La seconde étape (E2), consiste en une « analyse de l'existant ». Elle inclut des tâches *opérationnelles* (préparation et installation du matériel d'analyse, relevés,…) et des tâches *d'analyse* (bilan phytosanitaire, analyse du sol…). Or, bien que cette étape paraisse plutôt *technique* et *routinisée*, elle mobilise en fait l'équipe de conception, E.C. et P.F., dont les heures pourraient être mieux valorisées au bureau d'étude. D'ailleurs, l'étape E2 fait partie de la « pré-étude » et n'est à ce titre pas vendue au client, si bien que la charge de cette étape incombe entièrement à l'entreprise H. Cette analyse révèle donc que cette étape pourrait être en grande partie standardisée, puis déléguée à des opérationnels, préalablement formés, afin de libérer E.C. et P.F. de tâches techniques.

2.b. Des méthodes de conception à rationaliser

La troisième étape (E3) est une étape de création et de recherche. E.C. explore ainsi plusieurs variantes du projet de jardin à partir des documents « de base » établis en amont. Avec P.F., elle effectue par exemple des recherches de matériaux dans l'optique d'enrichir ses propres recherches botaniques. Cette étape d'exploration semble donc nécessiter un espace de liberté et une absence de cadres trop prescriptifs. Lors de nos entretiens avec les deux concepteurs, chacun d'eux insiste sur la nécessité de laisser un *temps de génération et de maturation aux idées*. Pour autant, au niveau des *méthodes de conception*, plusieurs faiblesses sont relevées. D'une part, les documents de travail (croquis, plans, devis…) demeurent « à géométrie variable »[124] et certains de ces documents sont, tantôt remis aux clients, tantôt uniquement utilisés en interne, sans qu'aucune procédure ne soit clairement définie. De même, les transformations par rapport à l'existant ne sont pas toujours assez visibles sur les rendus clients. D'autre part, les concepteurs semblent avoir du mal à *capitaliser* sur les différents projets et de nombreuses recherches sont redondantes avec des explorations précédentes, particulièrement en ce qui concerne le *chiffrage des projets*. Les quantités et les prix sont ainsi quasiment recherchés et recalculés à chaque projet.

[124] Ces plans peuvent comprendre des indications à propos des contraintes techniques (sol, expositions vents et soleil, hauteur des murs, climat, densité de plantation…), une présélection des végétaux (par masse, sans détail), les contraintes esthétiques (ambiances, liens avec la maison,…), ou encore des idées directrices de conception (associations de volumes, couleurs, matières, utilisation éventuelle de structures, pergolas, bassin…).

Figure 17 -L'introduction d'une logique de précision



Il apparaît donc nécessaire de « professionnaliser » ces méthodes de conception et de restructurer le « bureau d'étude ». La Figure 17 résume l'introduction d'une *gestion de projet*, reposant sur une double logique de *laisser-faire*, au niveau de la phase « artistique », puis de *précision*, au niveau du développement et de la remise du travail d'étude.

2.c. L'étude détaillée : une « finalisation » à déléguer ?

Les étapes E5 et E6 sont en fait théoriques à l'époque, puisque aucune étude n'a encore été vendue. Toutefois, elles semblent correspondre à un *contenu* de travail pour E.C.

Ainsi, l'étape E5 paraît être une étape de « mise au propre » des idées retenues avec le client lors de l'étape E4. A ce titre, cette étape semble donc pouvoir être déléguée à d'autres concepteurs afin de libérer du temps à E.C. et de lui de permettre de se concentrer sur les phases amont de création, notamment pour les étapes E1 et E3, où sa présence apparaît être absolument nécessaire. De son côté, l'étape E6, tout comme E4, correspond à une (des) étape(s) de validation avec le client. La « Pépinière » apparaît à ce titre comme un outil fort utile pour valider définitivement avec le client les végétaux présélectionnés par E.C. lors de l'étape E3. D'un point de vue commercial, cet aspect semble alors peu valorisé dans la présentation des projets d'étude, tant en interne qu'en externe. Or, la mise à disposition d'un « catalogue vivant » pour effectuer la sélection finale des végétaux peut être un avantage pour l'entreprise H. Cette analyse encourage donc l'achèvement du projet de pépinière.

3. Sur l'espace de jugement : restructurer la relation client

Sur l'espace de jugement, notre intervention souligne les faiblesses des procédures de contractualisation et elle aboutit à une restructuration de la relation marchande.

3.a. Organiser la relation commerciale

Lors de la première étape (E1), E.C. explique qu'elle donne au client ce qu'elle appelle « *les bonnes accroches* ». Elle précise que cette étape est loin d'être la plus difficile et qu'il s'agit avant tout de relations humaines et de « *feeling* »: « *C'est une* rencontre ; *on apprend à se connaître. On ne parle pas que du « jardin » ou de l' « entreprise », on parle aussi de « la vie » et d'un tas d'autres choses. Les gens nous confient leurs problèmes et parfois leurs déceptions précédentes avec d'autres jardiniers. On essaie alors de voir comment travailler ensemble et établir les priorités* ». Pour autant, durant cette étape, censée être « commerciale », E.C. ne s'accorde pas avec le client sur un *budget* d'étude. Or, cet élément pose ensuite des problèmes lors de la pré-étude. Il apparaît en effet que les écarts entre les budgets estimés des *scenarii* explorés et le budget *réel* du client est parfois très important. Ce phénomène de quiproquo impose souvent des allers-retours supplémentaires au niveau du travail préparatoire d'étude. Cette rencontre commerciale paraît donc pouvoir être mieux gérée et il apparaît, par exemple, qu'E.C. manque en fait de « supports commerciaux », afin de présenter le déroulement des projets, ainsi que les tarifs des créations personnalisées. De même, l'organisation de visites dans le Jardin d'exposition semble être un bon moyen de séduire le client et de lui montrer ce qu'E.C. appelle un « book vivant » pour le convaincre de faire confiance à l'entreprise H. Cette analyse encourage donc l'achèvement du Jardin d'exposition pour accueillir des clients potentiels.

3.b. Les risques de sortie en phase amont : séduire sans trop en dire ?

La quatrième étape (E4) consiste à remettre et valider le travail de la « pré-étude » (E1 à E3). Deux problèmes principaux émergent des discussions. D'une part, la *vente* de l' « étude », à proprement parler, n'est proposée au client que si la « base de travail » est validée durant l'étape E4. D'après E.C. : « *Les clients ne sont déjà pas prêts à payer une 'étude', alors une 'pré-étude', n'en parlons pas !... Pour nous c'est le moment où il faut prouver qu'on est bons et gagner la confiance du client. Ensuite seulement, on peut envisager de vendre une 'étude'.* » Mais, cette vente est rarement formalisée par un contrat commercial. Or, les « sorties » du processus d'étude se multiplient et le financement des ressources d'exploration est souvent à la charge de l'entreprise H. Quatre cas d'abandon de projet sont ainsi récurrents.

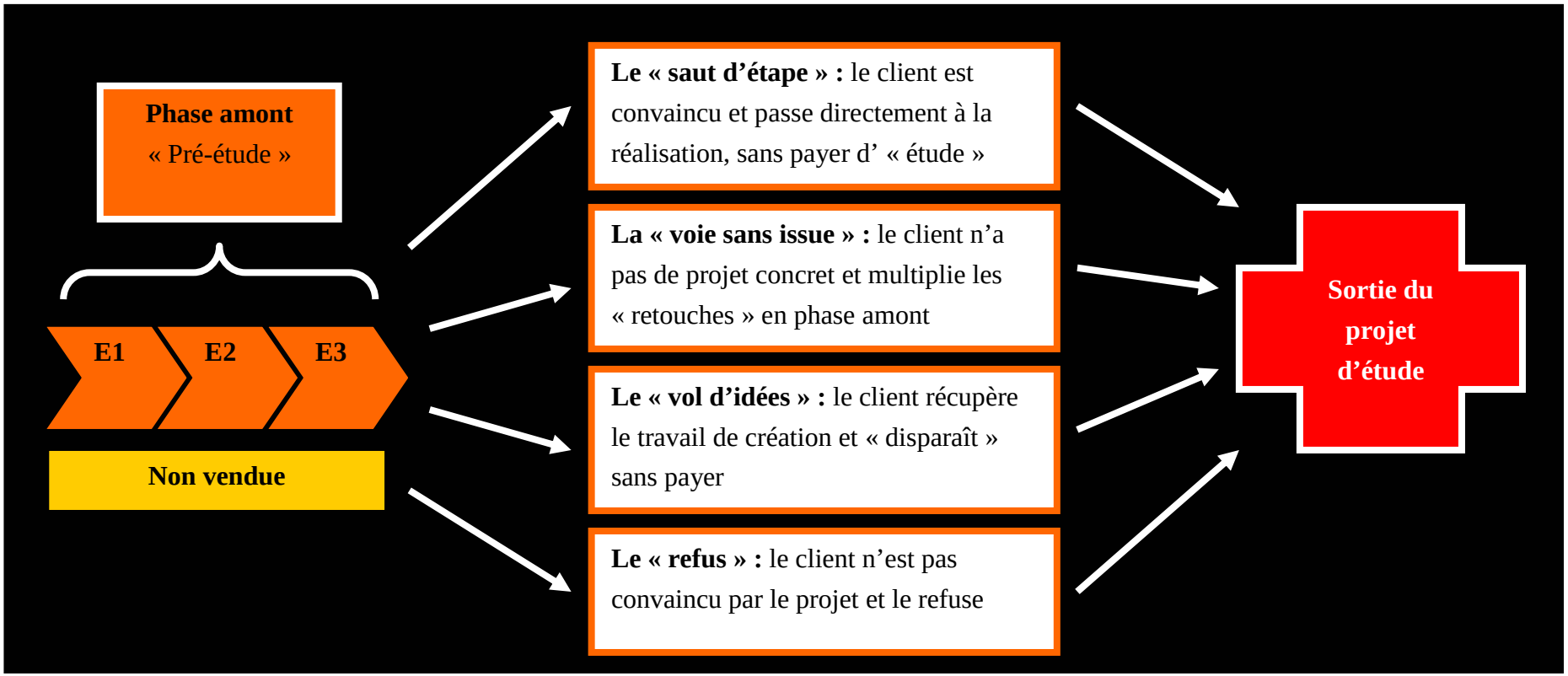
En premier, lieu, des clients satisfaits et convaincus par la pré-étude ne souhaitent pas passer commande d'une « étude » et ils proposent de lancer directement la phase de réalisation. E.C.

ne les en dissuadent d'ailleurs pas vraiment. D'un côté, elle estime que l'on peut ainsi « gagner du temps et de l'argent »[125] et d'un autre, nous avons vu qu'elle repousse les « études détaillées ». En second lieu, d'autres clients, séduits par les premières propositions d'E.C., cherchent à en savoir davantage avant de passer une commande d'« étude détaillée ». Ils veulent s'assurer que seuls quelques « points précis » seront étudiés par l'équipe de conception et qu'on ne perdra pas de temps à explorer des alternatives inutiles. S'entament alors une succession d'allers-retours, ainsi qu'une multiplication de rendez-vous « techniques » censés préciser la « base de travail ». Mais ces « retouches », interminables, finissent par lasser E.C., qui doute alors de la réelle intention du client et met souvent fin à la collaboration. En troisième lieu, avec le développement de l'activité et de la communication, l'entreprise a élargi sa portée commerciale. Cette situation, d'abord vécue comme une réussite commerciale, s'avère en fait plus problématique que prévu. Jusqu'alors les clients provenaient exclusivement du réseau de « bouche-à-oreille » et la confiance réciproque était souvent acquise. L'arrivée de nouveaux clients, non issus de ce réseau, modifie cette situation. Or, la contractualisation en amont est compliquée et les clients refusent souvent de s'engager sur un projet exploratoire. A plusieurs reprises, certains d'entre eux mettent fin au projet, peu avant ou peu après l'étape E4. Ils « disparaissent » ainsi avec l'ensemble du dossier de pré-étude. En dernier lieu, certains clients ne sont pas convaincus par les propositions d'E.C. Ils sortent alors du projet de création sans que les frais d'étude préparatoire ne puissent être couverts. Ainsi, alors que les ventes d'« études » ne décollent pas, les « pré-études », non payées, se multiplient et deviennent une charge pour l'entreprise H. La Figure 8 résume ces quatre risques de sortie. En outre, la charge de travail, impliquée par le lancement ou la réalisation de nouveaux projets, ne laisse que peu de temps à E.C. pour travailler sur les projets d'« études détaillées », qui sont alors souvent « mis au placard ».

La « pré-étude » est donc la phase la plus problématique à franchir et les clients ont tendance à la considérer comme un « devis gratuit ». D'ailleurs aucune « étude » n'est *vendue* en tant que telle sur la période. Autrement dit, du côté de l'entreprise H., l'enjeu de l'époque semble être d'en dire suffisamment au client pour qu'il soit « séduit », mais de ne pas aller « trop » loin dans l'exploration, afin de limiter les risques et, surtout, les coûts des « sorties ». Par exemple, à ce stade les « plans de plantation » ne pourraient comprendre que des « masses », et ne préciser que le « genre » ou « l'espèce » des plantes sélectionnées. Les « variétés » précises ne seraient ainsi « dévoilées » au client qu'au cours des étapes suivantes. Ce procédé réserverait en outre des possibilités d'alternatives à E.C. Cette analyse encourage donc à une restructuration assez classique de la relation client, où l'engagement contractuel est mieux formalisé et où l'on maîtrise l'effort de conception pour des projets, dont on ne sait s'ils vont aboutir.

[125] Elle utilise souvent cet élément comme un argument commercial pour faire signer le projet de réalisation…

Figure 18 -Synthèse sur les quatre risques de sorties du processus de conception



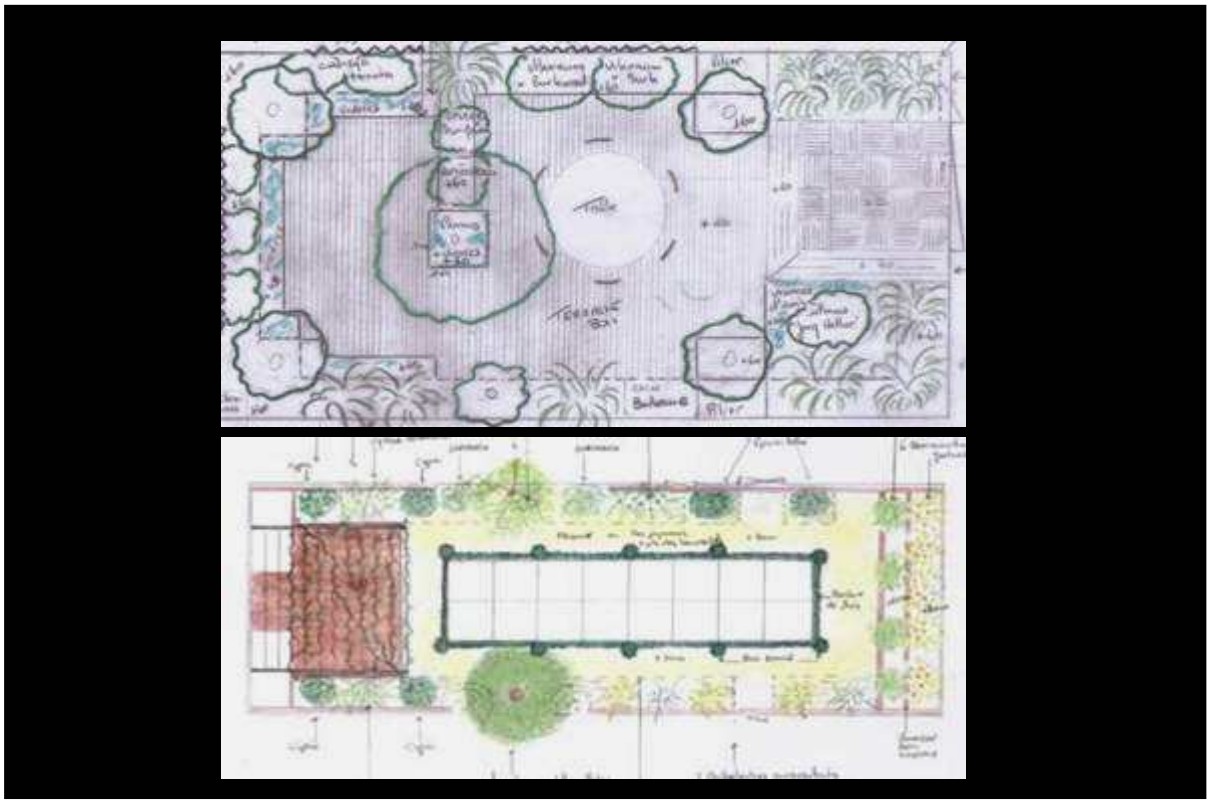
4. Apports et limites de la restructuration : de nouvelles interrogations

Suite à l'analyse précédente, de nombreuses modifications sont apportées à la *gestion des projets* de création personnalisée. Elles portent à la fois sur l'espace de conception et sur l'espace de jugement.

4.a. Sur l'espace de conception : de nouvelles énigmes…

Le travail collectif sur les méthodes de conception porte ses fruits. Les étapes de la pré-étude sont plus efficaces, l'entreprise répond plus rapidement aux clients et la qualité des rendus s'est également améliorée (voir Figure 19). On constate donc des axes de progrès assez classiques en termes de coûts, délais et qualité. De plus, l'ouverture de la pépinière semble rassurer E.C. et faciliter son travail de conception.

Figure 19 - Exemples de rendus de conception



Cette restructuration a un effet positif immédiat sur les ventes d'études. Ainsi, dans les mois qui suivent, quatre projets importants de conception sont signés et un nouveau jardinier-

paysagiste est intégré à l'équipe de conception. Toutefois, malgré ces apports notables, des questions restent en suspens :

- **Le mystère de la « première rencontre » :** E.C. explique qu'elle apprécie le fait de *« prendre le temps de faire la visite du jardin avec le client* », mais que « *ce n'est pas toujours possible* ». Elle ajoute, que cette « fréquentation du lieu » et cette prise de connaissance avec le propriétaire, sont cruciales pour son travail de création. Cette rencontre semble donc aller plus loin qu'un simple « contact commercial ». Ainsi, à mesure qu'E.C. visite le jardin avec le client, elle prend des notes et dessine des « *croquis de masse* » représentant les ambiances générales souhaitées par le client. Lorsque ce dernier est absent, elle va parfois jusqu'à poser des « jalons » – méthode du « piquetage » – pour explorer les premiers axes de conception, qu'elle retire après son passage, « *pour éviter que le client ne pose trop de questions* »[126]. Toutefois, ces tâches singulières ne semblent pas être « organisées ». Par exemple, ces dessins et croquis ne sont pas systématiques et sont avant tout considérés par E.C. comme des « aides-mémoire », utiles pour la suite de la conception et permettant ensuite de gagner du temps : « *Je fais ces croquis pour moi, pour ne pas oublier les idées qui me viennent sur le moment* »

- **Le temps « hors bureau »** : en ce qui concerne les heures *d' « études et conception »* réalisées en interne un point reste obscur. En effet, il apparaît qu'E.C. passe de nombreuses heures affectée à la conception « hors bureau ». Ces heures concernent le plus souvent des rendez-vous avec les clients, qui ont lieu au cours du projet et qui n'ont pas de nature clairement identifiée. Il ne s'agit ni de rendez-vous purement « techniques », ni de rencontres de négociation « commerciale » au sens strict. De même, E.C. continue de se rendre sur la plupart des chantiers de réalisation et ne paraît pas se résoudre à rester dans un « bureau », où, du point de vue de la marge nette, ses heures sont pourtant bien plus valorisées que pour une activité de terrain classique. Le thème des « finitions » refait ainsi surface et il semble dorénavant clair que la pratique de conception de jardin d'E.C. ne recoupe pas entièrement celle d'un « architecte-paysagiste » travaillant essentiellement à partir du « plan ». Le rôle de la « plantation » dans la pratique de conception d'E.C. apparaît donc problématique.

- **La sélection des végétaux :** L'étape E5 semble nécessiter une clarification. En effet, cette étape est le moment où s'effectue la *sélection finale des végétaux*. En ce sens, la pépinière apparaît comme un « catalogue vivant » fort utile pour valider les végétaux avec le client (voir Figure 20). Mais cette étape se réduit-elle à une *validation* ? Car

[126] Cf. : section précédente sur la tension entre *exploration* et *validation*

selon E.C., il s'agit également du « *point clef de la création* ». Comment alors caractériser cette étape ? Est-elle une étape de « combinaison » de végétaux déjà présélectionnés au cours des étapes précédentes ? Est-elle une étape de « précision », conduisant à la « révélation des détails » au client lors de la remise de l'étude finale (E6) ?

Figure 20 - L'ouverture de la « Pépinière de collection »

4.b. Sur l'espace de jugement : l'identification des « clients toxiques »

La création de nouveaux supports commerciaux pour l'activité de conception, la réalisation d'un « book » spécifique aux travaux d'études ou encore l'introduction de procédures d'acomptes sur les projets de création personnalisée permettent de restructurer la relation client et de mieux maîtriser les risques de sorties. De même, l'achèvement du Jardin d'exposition (voir Figure 21) et l'organisation de visites lors de la première rencontre paraissent grandement faciliter la signature des devis. Mais les étapes de *validation* demeurent compliquées et de nouvelles difficultés apparaissent. Le cas d'un client illustre particulièrement ces nouveaux enjeux de gestion.

Figure 21 - Achèvement et ouverture du Jardin d'exposition

L.B. a commandé une étude pour la réalisation de son jardin. Il ne remet pas en question la nécessité de cette étape et a même accepté de verser un acompte. Pourtant, lors de la réception du travail *final* d'étude, il refuse de régler la facture, stipulant que le travail est « incomplet ». Ce n'est pas la première fois qu'E.C. se heurte à ce type de reproches, et nous avons déjà montré qu'il s'agissait là de l'un des éléments constitutifs du « malaise du détail » initial. C'est en revanche la toute première fois qu'E.C. nous explicite clairement cette difficulté et qu'elle nous demande d'intervenir *directement* avec le client.

Nous organisons donc une réunion spéciale avec E.C. dans le but de comprendre la position du client et, surtout, de le rassurer. Nous faisons alors l'hypothèse qu'E.C. « *n'a pas su présenter clairement l'organisation d'un projet de conception personnalisée.*» Pourtant, malgré de nombreuses explications données au client, la situation ne se règle pas. Ancien chef de projet dans un département de R&D d'une grande entreprise industrielle, L.B. remet en question les méthodes de travail d'E.C., ainsi que la « *qualité de la gestion du projet* » faite par la société. Il réclame une étude plus « détaillée » de son projet que celle délivrée par E.C., car il doit faire intervenir d'autres corps de métier lors de la réalisation (maçonnerie, gros élagage, architecte, terrassier…) : « *Sur un tel projet, le contrat doit toujours indiquer les résultats attendus, ainsi que les moyens et le délai pour les atteindre. Le rendu de l'étude de conception est trop qualitatif et ne correspond pas à un livrable permettant de guider le travail ou de fournir un accord.* » La nature de ce que demande L.B. est donc tout à fait raisonnable, si l'on accepte que les documents du « dossier de création », et notamment le plan de plantation, peuvent et doivent « montrer » tous les « détails » du projet final. Pour

autant, la réaction d'E.C. laisse entrevoir qu'un quiproquo sur la *nature* du détail à montrer s'est installé avec le client.

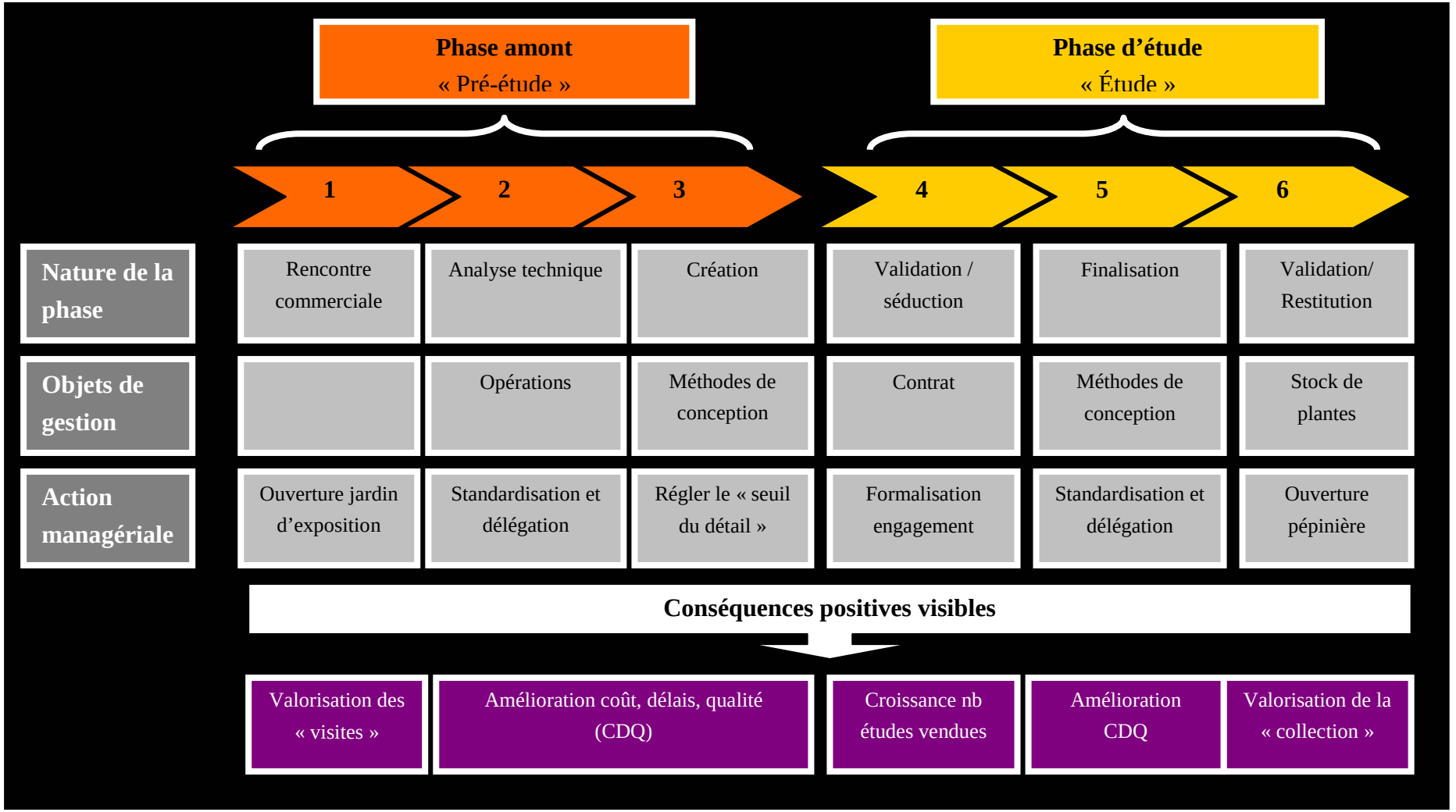
Car, de son côté E.C. ne comprend pas la position de L.B. Elle a déjà rencontrée plusieurs fois son épouse et lui a expliqué sa façon de travailler. Cette cliente a même pris part à l'élaboration du plan et la phase amont a été achevée, et validée, sans difficulté. L'étude s'est alors poursuivie, un planning a été prévu et E.C. a pris contact avec tous les autres corps de métiers participant au projet général de construction. Pour E.C., tous les éléments sont donc réunis pour que le projet se déroule convenablement : « *J'ai le jardin dans la tête, je ne vois pas ce qu'il faut étudier de plus. S'il* [L.B.] *veut que je lui ' dise' ce que va être son jardin sur du papier, ça va être difficile ! On est d'accord sur les grandes lignes, j'ai bien compris ce que sa femme recherchait comme ambiance et comme atmosphère. Je ne vais pas lui faire un dessin « plante par plante », il faut raisonner par « masses », les détails se règlent ensuite sur le terrain. Ce sont les finitions ! Elles se gèrent une fois que la base est saine ; pas avant de commencer, et encore moins sur un bout de papier !…* ». Ces éléments suggèrent qu'un « travail de conception », dont la nature reste certes à préciser, a suffisamment abouti du côté d'E.C. pour engager l'action, mais est insuffisamment « visible » pour L.B.

Malgré une discussion avec E.C. sur la nature « évolutive » d'un projet de jardin et sur la limite du « plan » pour qualifier l'ensemble du travail de conception, L.B. est déterminé à ce que la phase d'étude se termine de façon *claire* et *définitive* : « *Tous les détails importants doivent être réglés lors de la phase de conception. Cette phase doit être précisément délimitée. Il ne faut pas revenir en arrière lors de la phase de réalisation.* » Ces multiples discussions sont éprouvantes pour E.C., qui commence à perdre confiance. Malgré un budget conséquent, nous décidons d'abandonner le projet de L.B.

L'expérience de L.B. est féconde en termes de recherche. D'une part, elle aboutit à la caractérisation d'une catégorie de clients, nommée « clients toxiques » et qui imposent un régime de conception écrasant pour l'artiste. D'autre part, elle suggère que le problème de la « vente des études » de l'entreprise H. ne porte pas sur un seuil théorique de détails *à régler*, mais sur la *nature* des détails signifiants, qu'il faut rendre *visible* dans les rendus du travail de conception. En ayant une demande qui pousse les spécifications attendues d'un travail d' « étude » *au maximum* (Cf. : le plan « complet »), le cas de L.B. révèle en fait les limites du modèle de l'« architecte » pour rendre compte du travail de conception d'E.C.

La Figure 22 synthétise l'ensemble des éléments précédents, concernant la restructuration du « bureau » d'E.C. :

Figure 22 - Synthèse sur la restructuration du « bureau d'étude »



5. Les limites de la conception réglée : le poids du modèle de l'architecte

La restructuration d'un cadre d'action pour E.C. a considérablement facilité son travail de conception. Ainsi, là où on aurait pu penser qu'elle refuserait ce type de rationalisation, E.C. semble en fait l'intégrer comme un soutien à sa propre activité de création. Cette évolution souligne l'apport d'une logique de *conception réglée* (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006) et les axes classiques de progrès grâce à une gestion de projet (Garel 2003). Toutefois, la nature des problèmes qui persistent, laisse à penser que le modèle de concepteur sous-jacent à l'organisation du processus de conception ne correspond pas entièrement à la pratique artistique d'E.C. Les six étapes des projets de création reposent à ce titre sur une hypothèse assez forte : la possibilité de découpler la logique du *projet* de la logique *artistique*. Or, de nouveaux éléments invalident en partie cette hypothèse :

- **Sur l'espace de conception** : le processus précédent de création repose en fait sur une distinction entre tâches « techniques » et « artistiques » qu'il faut reconsidérer.

- **Sur l'espace du jugement** : le processus de création de jardin précédent est focalisé sur l'objet à construire. Or, il apparaît que le potentiel de conception dépend tout autant de la *relation client* et de son « regard ».

Le modèle de l' « architecte » paraît alors trop peser sur la représentation collective de l'activité de conception. A l'époque, à titre de chercheur, nous tentons d'abord d'explorer ce point directement avec E.C., mais, malgré une connaissance historique des traditions et des styles, celle-ci ne parvient pas à « formuler » clairement, ce qui, dans sa pratique, s'écarte du modèle dominant de l'architecte. Nous décidons alors de conduire une recherche historique plus approfondie Le premier résultat de ce travail conduira à restaurer une tradition de la conception du jardin, que nous avons appelée « topiariste » (voir section I.A.). Le second résultat de ce travail, sera d'alimenter une exploration collective sur les langages de conception du jardin. Nous allons maintenant détailler cet élément.

II.C. La « main invisible » de l'artiste : la restauration d'une logique artistique

La section précédente a permis d'évaluer les apports et limites de l'introduction d'une logique de « conception réglée » (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006). Ainsi, alors que des axes de progrès classiques sont apparus avec l'introduction d'une gestion de projet (Garel 2003), de nouvelles interrogations ont émergé à propos du couplage entre logique de précision et logique artistique. Dans cette section, nous allons détailler une phase de « conception innovante » (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006), où un travail d'exploration collective sur les langages de conception permet de générer de *nouveaux* axes de progrès. Nous montrons alors que le cas suggère de nouveaux éléments quant à la gestion des espaces EC/EJ. Sur l'espace de conception, il apparaît que l'action managériale doit s'étendre pour prendre en compte la gestion d'un « potentiel de signification ». Sur l'espace de jugement, notre cas permet d'exposer une gestion originale de la relation client. Avant de conclure sur ces nouveaux actes de gestion, nous détaillons leur impact sur l'organisation de l' « Atelier » d'E.C.

1. Un désenchevêtrement des langages de conception : de nouveaux axes de progrès

Comme nous l'avons déjà souligné dans la section I de cette partie : « *Les savoirs de conception, comme tout savoir de l'action, ne sont pas des objets vers lesquels il suffirait de tendre la main pour s'en emparer, que l'on pourrait recueillir pour les étudier ensuite tout à loisir.* » (Weil 1999, Tome 2, p.119) Dans notre cas, nous avons personnellement pu vivre les difficultés « à faire parler » E.C. du jardin et de sa pratique de conception. C'est alors une co-exploration des langages de conception qui va permettre de sortir de ces difficultés « dialogiques ».

1.a. « Parler » du jardin : un exercice difficile

D'abord confrontés au silence de concepteur d'E.C., embarrassée par nos questions, nous nous sommes ensuite heurté à la difficulté du langage botanique. En outre, à plusieurs reprises nous avons souligné les difficultés rencontrées pour engager un « dialogue » avec E.C. à propos de son *projet artistique*. La « peur du jugement » était alors perçue comme la principale origine de cette difficulté « dialogique ». Mais, notre recherche historique révèle que les difficultés d'E.C. à « parler » du jardin, ne sont pas uniquement « personnelles », et qu'elles s'inscrivent dans l'histoire des théories de la conception de jardin. Ainsi, la conceptualisation d'une *grammaire* spécifique au jardin, qui ne se réduise pas aux langages

classiques de l'architecture, est problématique (Hunt 2000). Les difficultés d'E.C. ne sont donc pas uniquement subjectives et « émotives », mais soulèvent des questions générales sur la nature de la conception de jardin. Cet élément suggère alors qu'il est nécessaire de revenir à la « théorie de l'objet », dans la pratique d'E.C., et amorce un nouveau travail sur les langages de conception.

À ce titre, notons que la réflexion ne porte pas sur le « style » des créations et, à aucun moment, nous n'analysons les « œuvres » en tant que telles. E.C. est d'ailleurs opposée à une telle démarche et au fait de « *coller des étiquettes* » sur sa pratique. L'analyse porte donc sur le *rapport* qu'entretient E.C. à son *objet de conception*, indépendamment de critères d'évaluation esthétiques. Ce travail vise à restaurer un *modèle d'activité* adapté à sa pratique. Ce modèle n'a pas de vocation normative générale, mais cherche à rendre compte, localement, des opérations de conception qui permettent à E.C. de se *constituer* elle-même *en tant qu'artiste*.

1.b. Une extension du domaine du « réglable » : le cas de la botanique

Nous développons ici le cas de la « botanique », qui est apparue comme un langage fondamental de conception dans la pratique d'E.C. Dans notre section historique, nous avons rappelé que la spécificité de la « botanique d'ornement » faisait question dès l'époque antique dans la pratique du *topiarius* romain (voir section I.A.). Les recueils d'*herbae topiariae* renvoyaient alors autant à une classification de propriétés physiologiques, que de « propriétés ornementales » avec lesquelles composaient les *topiarii*. S'inscrivant dans cette perspective, la *connaissance* du végétal est perçue par E.C. comme un potentiel d'inspiration. Pourtant, d'un point de vue managérial, une difficulté subsiste pour organiser la *sélection des végétaux* et pour spécifier le « bon » seuil du détail à donner au client. Cette difficulté de « précision » va alors être le point de départ d'une analyse plus approfondie de la « botanique », en tant que langage de conception : comment E.C. l'utilise-t-elle ? Quel type de propriétés de l'objet la botanique l'aide-t-elle à désigner ? S'agit-il uniquement de propriétés techniques ?

Notre travail révèle alors qu'E.C. n'utilise pas uniquement la botanique pour qualifier une classe de propriétés *physiologiques* d'une plante (rusticité, période de floraison, expositions…), mais pour tenter de capter des *propriétés signifiantes* pour son travail de conception. Le *niveau de précision* qu'elle choisit (genre, espèce, variété) dans les « plans », ne renvoie donc presque jamais à une classification botanique traditionnelle, mais toujours à une tentative d'*association de propriétés* de *textures*, de *forme*, de *couleur*, d'*odeur* ou même de *son*. Or, à moins d'avoir soi-même « en tête » cet ensemble de propriétés, celles-ci ne sont pas visibles dans les rendus classiques, qui favorisent aux mieux certaines propriétés visuelles, mais pas toutes : par exemple, les jeux esthétiques sur les *transparences* et sur la

lumière ne sont pas visibles sur les *plans*. De même, les associations portant sur les *textures* ou sur les *odeurs* sont à peine suggérées dans les légendes que remplit E.C. à la main[127].

La connaissance botanique n'est donc pas uniquement mobilisée dans une perspective physiologique[128], mais elle permet de désigner une multiplicité d'effets esthétiques en latence. Ces effets portent sur des dimensions qui étaient jusqu'ici masquées et donc non prises en compte dans l'organisation de l'activité de conception. La mise à jour de ces nouvelles dimensions de conception va alors avoir un impact sur la modélisation des espaces de conception et de jugement initiaux.

2. Sur l'espace de conception : gérer un potentiel de signification

Les éléments précédents révèlent que le langage botanique enchevêtre une multitude de propriétés « signifiantes » et sur lesquelles E.C. fait porter son effort de conception artistique. Ainsi, la connaissance botanique apparaît-elle comme un *répertoire* de *couleurs*, de *textures*, de *sons*, etc., permettant de composer des jardins originaux. Mais la métaphore du « répertoire » est-elle suffisante ? La botanique se réduit-elle à un langage du « composant » comme dans un bureau d'étude classique ? E.C. utilise-t-elle les végétaux comme des pièces d'un puzzle à assembler ? En fait, si les classes de propriétés des plantes, utilisées par E.C.[129], sont globalement stables, l'ensemble des propriétés signifiantes d'une plante singulière semble quant à lui toujours en expansion.

2.a. De la constitution d'un « solfège » du jardin à l'expansion d'un « potentiel de signification »

Ainsi, lors d'une réunion de recherche « en extérieur », E.C. nous montre comment elle peut contempler un arbuste, le suivre au fil des saisons, ou le tester dans différentes configurations, afin de faire émerger de nouvelles propriétés signifiantes, dont elle pourra se servir dans de futurs jardins. Il apparaît alors que la « collection » de plantes d'E.C. n'est pas qu'un « catalogue », mais qu'elle constitue une captation de son « vocabulaire artistique ». Pour prendre l'exemple de la métaphore musicale, on peut dire que la collection de plantes

[127] Ces « légendes » ne faisaient pas sens pour nous jusqu'alors et nous paraissaient donner un aspect « brouillon » aux rendus. Nous avions ainsi suggéré à plusieurs reprises de les éliminer lors des « mises aux propres » pour les clients.

[128] Cette connaissance est toutefois absolument nécessaire pour « réussir » une plantation, i.e. : connaître les conditions de survie des végétaux plantés. En outre, les effets esthétiques peuvent porter sur les « floraisons », dont seule la connaissance botanique permet de prévoir le « calendrier ». Il n'est donc pas question ici d'analyser les « limites » de la botanique, mais plutôt de montrer que son usage peut masquer d'autres niveaux de signification, qu'il est nécessaire de restaurer, du moins dans notre cas.

[129] Elles correspondent *grosso modo* aux dimensions de la perception humaine

constitue le « solfège » d'E.C. Cet exemple a l'avantage d'être pédagogique et il explicite assez bien comment E.C. mobilise le « végétal » dans sa pratique artistique. Toutefois, il masque le fait que le *rapport au medium artistique* n'est ici, ni « clos », ni « figé ». Autrement dit, pour filer la métaphore musicale, l'ensemble des « notes » que peut utiliser E.C. pour composer ses jardins n'est pas un ensemble fini, mais en expansion. Il ne se réduit ainsi ni à l'ensemble des « plantes » présentes dans la pépinière, ni à celui de leurs propriétés *à un moment donné*. E.C. déclare ainsi : « *La contemplation active d'un jardin permet de renouveler les sensations possibles. On peut le ressentir au travers des saisons. À chaque fois, malgré l'expérience, elles créent des effets de surprise. C'est une recherche inépuisable*. »

Ainsi, dans le cas d'un composant[130], tant les *attributs* de l'objet que les *conséquences* de ces attributs sur l'assemblage et le produit finaux sont déterminés à l'avance. Autrement dit, on n'attend pas d'un composant qu'il crée des effets de « surprise » et, par exemple, les concepteurs d'un bureau d'étude vont avant tout tenter de maîtriser les effets de « prolifération » des composants et établir une nomenclature précise. Or, dans le cas d'E.C., il s'agit au contraire d'organiser la « prolifération » des attributs des « composants », car il permet précisément la régénération du vocabulaire de conception artistique. Il semble donc que les plantes ne représentent pas uniquement des « composants » à stocker, puis à assembler, mais des *potentiels de signification* dont il faut assurer l'expansion. Ces éléments invitent alors à repenser le processus de conception initial.

2.b. Une nouvelle formalisation du raisonnement de conception

L'apparition de nouvelles dimensions de conception modifie la formalisation initiale du *raisonnement de conception* d'E.C. et révèle deux points essentiels :

- **Les étapes du processus : une rediscussion de la frontière entre art et technique** : jusqu'ici, la phase de conception correspondait à une phase d'« étude ». La création *artistique* était alors décrite comme l'une des étapes de cette phase (E3). Une fois ce travail fini, la réalisation du jardin était alors considérée comme une phase *technique*. Il apparaît en fait que la plantation ne consiste précisément pas uniquement en un ensemble de tâches *techniques* (T), mais implique également des tâches *artistiques* (A), telles que la « mise en scène » des végétaux ou la « scénographie » du lieu. Ces tâches artistiques visent à disposer les plantes, ainsi que les autres éléments de conception, de manière à *amplifier* au maximum les multiples effets d'association recherchés. Cette analyse permet alors de mieux comprendre le malaise du détail entre E.C. et les jardiniers. En fait, il ne s'agit pas tant d'être « attentif » aux détails, mais d'être

[130] Nous sommes ici redevables à Pascal Le Masson avec qui nous avons eu le plaisir d'approfondir certaines de ces questions.

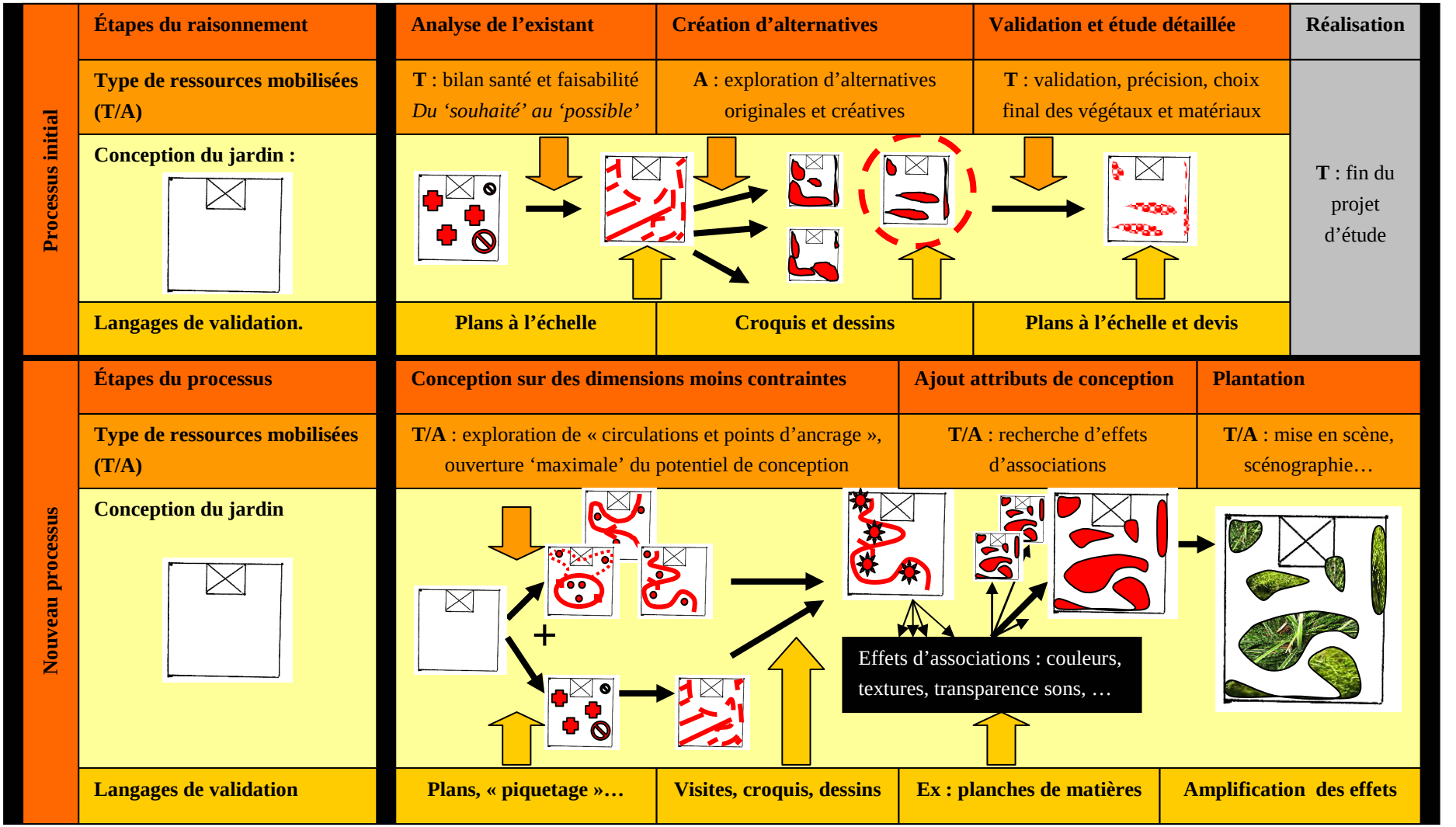
« conceptif », afin de faire apparaître des variations significatives, encore en partie indéterminées. D'un point de vue managérial, cette analyse implique donc également de repenser la *gestion des ressources humaines*. Sans développer davantage cet aspect, on peut faire remarquer que les « jardiniers » ne peuvent alors plus se réduire à des techniciens classiques, mais qu'ils doivent être capables de comprendre et d'entretenir l'effort de conception d'E.C. sur le terrain. On comprend ainsi mieux pourquoi E.C. préférait initialement recruter des amis « artistes » et on peut saisir l'importance de la formation dans l'entreprise H.

- **Les langages de validation : la limite des rendus classiques :** s'il était clair que les « livrables » classiques (croquis, plans…), semblaient insuffisants pour restituer l'ensemble des explorations d'E.C., aucune solution n'avait été trouvée. Ce nouveau travail permet de saisir les dimensions qui doivent être rendue visibles. Il devient alors possible d'organiser de nouveaux langages de validation. La création de « planches de matières » en est un exemple. Ces planches comportent des échantillons de matière et sont restituées aux clients dans le but de leur rendre « palpable » le travail de création réalisé à partir d'associations de textures. Ces associations de textures ne concernent d'ailleurs pas que les végétaux, mais se réfèrent également au choix de nouveaux matériaux (bois, pierres, dalles, écorces broyées…), ainsi qu'aux existants (mur de la maison, sol…). La validation peut aussi mobiliser les techniques de « piquetage »[131] ou encore l'organisation de « visites » du jardin avec le client.

La Figure 23 résume cette évolution :

[131] Méthode de maquettage à l'échelle 1, où signale par des « piquets » l'emplacement des « végétaux maîtres », i.e. des végétaux structurant (massifs et circulations). Lorsque cela est possible (accord du client, végétaux disponibles…), cette méthode peut être utilisée avec les végétaux « réels » sélectionnés (en pots).

Figure 23 - l'évolution de la formalisation du raisonnement de conception



3. Sur l'espace de jugement : construire le « regard » du client

Le désenchevêtrement des langages de conception permet également de mieux comprendre le fondement des difficultés rencontrées sur l'espace de jugement. En effet, si E.C. mobilise une multiplicité de « propriétés signifiantes », ces dimensions ne sont pas nécessairement *perçues* pas les clients. Beaucoup ne considèrent ainsi pas que la *texture* ou le *son* peuvent être des *dimensions de conception* sur lesquelles E.C. tente de créer des effets d'associations. Comment alors rendre visible ces dimensions ? Comment éduquer le « regard » du client ? Ces questions révèlent pourquoi E.C. ne « délègue » pas les réunions de restitution d'étude et éclaire ce qui se cache derrière les heures de conception « hors bureau ». Ainsi, sans ses commentaires « oraux » et sans les visites complémentaires, qu'E.C. organise en dehors du « bureau d'étude », la valeur de son travail n'est généralement pas perçue. Autrement dit le temps « hors bureau » sert en fait à *évaluer* et *construire* le « regard » du client au cours du processus de conception.

3.a. De l'évaluation du client…

Nous avons vu que la phase de « rencontre » chez le client (E1) semble aller plus loin qu'un simple contact « commercial ». Il apparaît alors que, durant cette phase, E.C. tente d'évaluer un *potentiel de conception* qui dépend autant de *l'objet* à concevoir, que de la *relation* avec le client lui-même. Ainsi, lors de la première rencontre, en sus d'observer le jardin existant, E.C. questionne le client sur sa « *pratique du lieu* » : y a-t-il des espaces qu'il affectionne particulièrement, ou au contraire, d'autres où il ne va jamais ? de quoi aurait-il envie ? de quelle type d'ambiance ? pour y faire quoi ? Ces questions peuvent paraître « classiques » pour un projet de jardin et elles le sont d'ailleurs en partie. L'originalité de cet échange vient surtout de l'utilisation des « spécifications » du client. En effet, loin d'utiliser ces spécifications *en tant que telles*, pour établir un « cahier des charges », E.C. se sert de cet échange pour *évaluer* la capacité du client à « *pouvoir imaginer son jardin* ». Ces informations lui permettent alors de prévoir de « *lui montrer d'autres choses pour se libérer de certains blocages* ». La première rencontre est donc en fait cruciale, car elle permet d'évaluer le « regard » du client.

Or cette, évaluation révèle souvent que le client n'a en fait aucune idée précise sur ce qu'il recherche, ou au contraire, qu'il a des idées tellement « préconçues » qu'elles risquent de limiter la création. En d'autres termes, la relation de co-conception dépend nécessairement de *la connaissance de départ* du client. Certains clients, « experts » en botanique, ou encore, certains « collectionneurs » de plantes, sont des *partenaires* bien souvent plus faciles à intégrer dans un projet de création qu'un néophyte, principalement en raison du rôle que joue

la botanique dans la pratique artistique d'E.C. Il apparaît dès lors qu'une relation de co-conception n'est en général jamais donnée, mais toujours *à construire*.

3.b. … à la construction de son « regard »

À l'endroit où des étapes commerciales classiques visent avant tout à établir une *relation de vente,* notre travail montre qu'il s'agit en fait d'organiser de nouvelles étapes permettant de construire le « regard » du client. Par exemple, la restauration d'une pratique « topiariste » du jardin a rendu visible un travail sur l'espace qui ne se restreint pas à une « géométrisation » du lieu. Il apparaît alors que les visites du jardin d'exposition peuvent jouer un rôle de *manifestation* de ce travail de composition de l'espace. En effet, E.C. nous confie : « *Les clients arrivent souvent avec plein de doutes et d'*a priori. *Ils me disent : '*oh, mais nous, nous avons un très petit jardin ! Nous ne pouvons pas avoir ce genre de composition…*' ; et là je leur demande : '* à votre avis quelle est la surface de cet espace ?*' Ils sont souvent très surpris d'entendre la réponse !... C'est un peu l'introduction de la visite, car ensuite ils changent d'attitude et j'essaie de leur montrer qu'on peut s'approprier un lieu différemment. Car, que ce soit dans la conception ou dans la contemplation d'un jardin, on est loin d'être obligés de s'arrêter aux dimensions habituelles. Personnellement, je laisse fonctionner mon imagination et les perspectives ne se réduisent pas à ce que 'dit' le plan : qu'est-ce qui m'empêche d'imaginer que tel chemin ne se poursuit pas à l'horizon ? Rien… Mon jardin est justement composé pour encourager ce travail d'imagination. J'essaie autant que possible de donner un 'mouvement' au lieu, de créer des circulations et des cheminements qui 'racontent des histoires'. Lorsque les clients viennent pour un projet de création, les visites de jardin servent à ça. Ce travail serait impossible à faire à partir de photos. Il faut l'expérimenter en situation.»* Autrement dit, si la Palette végétale peut permettre de donner le « solfège » de base aux clients, le Jardin d'exposition offre quant à lui la possibilité de leur faire expérimenter de nouvelles formes d'appropriation de l'espace.

4. Restaurer des objets de gestion partagés : l'organisation de l'« Atelier » de l'artiste

Alors que l'espace de travail d'E.C. avait été assimilé jusqu'ici à un « bureau », puis formalisé comme un « bureau d'étude », il apparaît que deux autres « espaces » sont intimement liés à ce « bureau ». Il s'agit en fait de la « pépinière de collection » et du « jardin d'exposition ». La restauration de ces deux *dispositifs de conception et de jugement* conduit alors à l'organisation de l' « Atelier » d'E.C.

4.a. La pépinière de collection : du stock à la « Palette Végétale »

Depuis la création de l'entreprise, le « stock de plantes » est l'un des éléments les plus discutés. Alors qu'E.C. y voyait un « catalogue vivant » utile aux conceptions et dont il fallait valoriser la *variété* et la *rareté* botanique, l'analyse managériale a longtemps considéré la « pépinière » comme un « espace de vente » impossible à « rentabiliser », notamment en raison de sa petite surface et de sa faible visibilité. La phase d'exploration sur les langages de conception montre en fait que cette collection de végétaux est à la fois un moyen pour E.C. de stabiliser une « palette végétale », mobilisable pour les projets de création, et de disposer d'un outil d'inspiration, qui enrichit son vocabulaire de conception.

Comment alors gérer un tel lieu ? Il est désormais clair qu'il ne s'agit plus uniquement de gérer un « nombre de plantes vendues », et, que de nouveaux critères de performance apparaissent. Ainsi, si l'activité de *vente* de plantes n'est pas du tout contradictoire avec le nouveau modèle d'organisation du lieu, elle ne peut en déterminer la performance. L'un des enjeux de gestion centraux devient alors de constituer et de « régénérer » cette « palette végétale » afin d'étendre le *potentiel de signification* d'E.C.

La Figure 24 illustre et synthétise nos analyses précédentes :

Figure 24 - L'organisation de la « Palette Végétale » : de nouveaux actes de gestion

La Pépinière de collection : un lieu « hybride », où se mêlent vente, apprentissage, conception et formation du client

Valorisation : rendre viible / explorer et structurer de nouvelles prestations

La Palette végétale : une collection de textures, couleurs, odeurs,

Pépinière de collection

Palette Végétale

Potentiel de signification

La restauration d'objets de gestion partagés

Régénération : gérer l'expansion du potentiel de signification

Extension des dimensions de la conception de l'objet : géométrie, son, texture, odeur, évocation…

Constitution : rendre visible les langages de conception

4.b. Le jardin d'exposition : de la vitrine au lieu d'exploration

Le jardin d'exposition est un pilier du projet initial d'E.C. Ainsi, même si son projet artistique s'est ensuite exprimé dans une multiplicité de créations pour des commanditaires, ce jardin demeure un lieu privilégié pour l'expérimentation personnelle. Lors de notre première phase de recherche, comprenant le rôle de « vitrine » joué par ce jardin, nous avions décidé d'accorder des ressources pour « achever » le projet. Or, il apparaît en fait, que ce jardin n'a précisément pas de « fin » et n'est peut-être pas qu'une « vitrine ». En effet, E.C. ne cesse de modifier certains espaces, de faire évoluer les « scènes » et d'explorer de nouvelles associations issues de ses recherches en pépinière. En fait, là où la Palette végétale permet à E.C. de régénérer son « vocabulaire de conception », le jardin lui donne la possibilité de tester de nouvelles règles d'associations. Autrement dit, ce dispositif permet cette fois à E.C. de revisiter ses propres « règles de composition » de jardin, chose qu'il n'est pas toujours facile à organiser lors des commandes de clients.

Cependant les questions du financement et de la performance d'un tel lieu « évolutif » émergent assez vite. D'un point de vue individuel, on pourrait suggérer que la satisfaction et la motivation personnelle, issues de ce projet, influencent directement la qualité des créations d'E.C. Ces éléments ne sont d'ailleurs absolument pas secondaires. Mais du point de vue de l'entreprise, comment valoriser ce lieu et ces expérimentations ? Comment les financer ? Nous allons développer un exemple qui illustre une logique de valorisation originale.

Ainsi, afin de valoriser le jardin d'exposition, nous décidons avec E.C. et P.F., d'organiser des événements artistiques en nom propre. Cette « solution » pourrait ne pas paraître si originale que cela au lecteur, et nous lui accordons d'ailleurs que le « marketing événementiel » est de nos jours devenu un passage obligé pour toute entreprise cherchant à construire une « image de marque ». Pour autant nous espérons montrer ici qu'il ne s'agit pas uniquement de « marketing événementiel », mais bien d'expérimentations collectives, qui permettent d'étendre le projet artistique. Car, en plus de participer à la valorisation de l' « image de marque » de la société, l'organisation de ces événements est également l'occasion d'inviter d'autres artistes d'horizon divers (voir section I.B.). Ces événements permettent donc de mener des expérimentations conjointes dans un « laboratoire d'atmosphères » (voir Figure 25) et des les présenter à un « public », sélectionné par l'entreprise H. pour l'occasion.

Ce dispositif permet donc de tester des collaborations très exploratoires, qu'il serait risqué d'expérimenter dans un contexte « commercial » plus classique. Les apprentissages réalisés lors de ces événements sont ensuite réutilisés lors d'expositions florales diverses, où le public est cette fois moins préparé. L'idée est alors d'évaluer si les expérimentations ont un potentiel « commercial ». L'exemple retenu dans la Figure 25 montre un stand scénographié en

partenariat avec une artiste, sculpteur sur métal, et présenté lors d'une exposition. Cette scène « orientale » est précisément issue du « laboratoire d'atmosphères » du jardin d'exposition. Au final, ces expérimentations ont ensuite été vendues, en tant que prestations de scénographies végétales à une agence événementielle. La Figure 25 montre à ce titre une réalisation à l'Institut du Monde Arabe.

Figure 25 - Synthèse sur l'organisation du Jardin d'exposition

Exemple 2 : stand scénographié présenté en collaboration avec l'artiste rencontrée lors d'un événement précédent.

2. Validation : présentation des explorations lors d'expositions classiques

Exemple 1 : collaboration avec une artiste sculpteur sur métal et présentation d'une recherche lors d'un événement de l'entreprise H.

Valorisation : la création de nouvelles prestations

1. Exploration et régénération : Le « laboratoires d'atmosphères », un lieu d'expérimentation

Exemple 3 : Prestation de scénographie **à l'**Institut du Monde Arabe avec l'agence événementielle « Néovent »

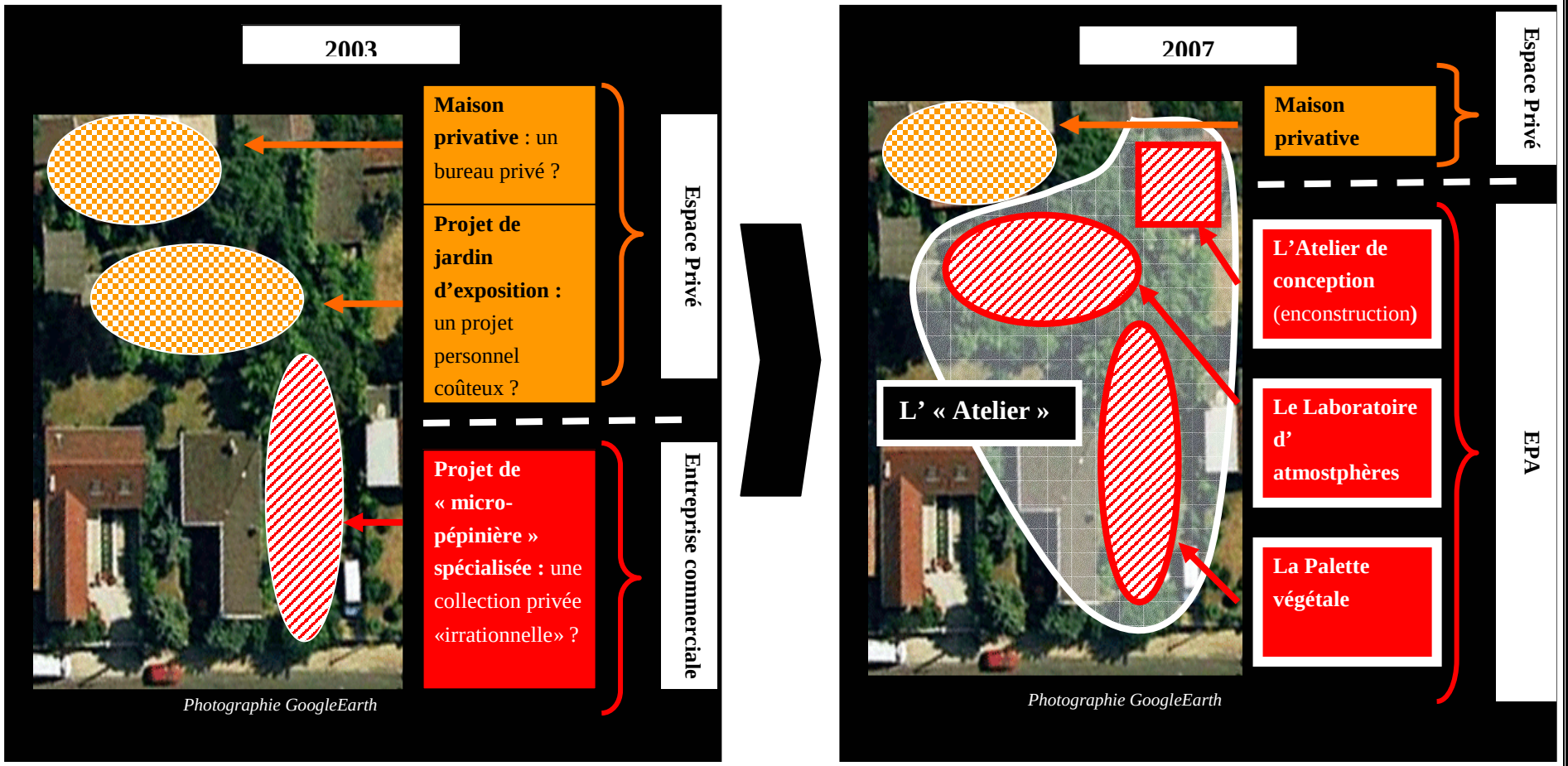
5. La régénération du référentiel de l'artiste : vers le modèle de l'EPA

La restauration du modèle de l' « Atelier » a conduit à une nouvelle gestion des *espaces de conception et de jugement* de l'entreprise H. Si nous manquons encore de recul par rapport à cette transformation organisationnelle, nous pouvons déjà constater que la création de nouveaux dispositifs, sur chacun des espaces de conception et de jugement, a d'ores-et-déjà permis de dépasser les crises précédentes et, notamment, de sortir du sentiment de « malaise du détail » initial.

Pour conclure et illustrer cette transformation, nous avons choisi de revenir sur la représentation du *lieu de travail* d'E.C. La Figure 26 montre ainsi l'évolution des représentations collectives du lieu de travail d'E.C., depuis la création de la société en 2003 jusqu'à l'organisation de l'« Atelier » en 2007. A ce titre, nous avons intégré une distinction entre l' « espace privé » et l'espace réservé à l' « entreprise ». L'évolution représentée sur cette figure n'est alors pas neutre et il est intéressant de noter l'apparition du projet de création d'un « Atelier de conception », hors de l'espace « privé » d'E.C. Cet atelier étant encore *en construction*, nous ne pouvons détailler davantage ici son organisation. On peut toutefois faire remarquer que le choix d'appellation de ce nouveau lieu de travail d'E.C. n'est pas insignifiant. D'une part, l' « atelier de conception » a été conçu afin d'être en connexion avec les deux autres dispositifs de *conception* et de *jugement*. D'autre part, il possède déjà d'autres attributs que ceux d'un « bureau d'étude » classique, comme par exemple le fait d'être : un lieu de formation du client, d'organisation d'événements artistiques conjoints entre l'entreprise H. et d'autres artistes, d'expositions…

Enfin, l' « atelier de conception » est un résultat illustratif d'un *découplage entre « identité » et « activité » de l'artiste*, nécessaire à l'organisation du modèle de l'EPA, et sur lequel nous reviendrons dans la suite de la thèse (voir Partie 3). Avant d'avancer sur ce programme, nous allons maintenant conclure et synthétiser les résultats de cette section.

Figure 26 - L'évolution de la représentation du lieu de travail de l'artiste



Conclusion-synthèse : l'identification de nouveaux actes de gestion

En conclusion, cette section nous permis de montrer que la gestion des EPA implique de nouveaux actes de gestion. Ainsi, partant des difficultés d'E.C. à « parler » du jardin, nous avons détaillé les résultats d'une exploration sur les langages de conception, en particulier dans le cas de la « botanique d'ornement ». Nous avons vu que cette exploration conjointe avec l'artiste, avait permis de restaurer de nouvelles dimensions de conception et sur lesquelles portent l'intention artistique d'E.C. : associations de textures et d'odeurs, effets de transparence, jeux sur la captation de la lumière, « jardins sonores »,… Or, ces dimensions étaient imperceptibles dans les rendus traditionnels d'étude et, à cet égard, ils empêchaient de *rendre visible*, aux yeux des clients, mais aussi à ceux des jardiniers et des managers successifs, la valeur du travail de création d'E.C. Nous avons alors détaillé la création de nouveaux dispositifs, visant à dépasser ces difficultés. Ainsi, la « Palette végétale » ou, le « Jardin d'exposition » et son petit « Laboratoire d'atmosphères », ont permis de restaurer, ce que nous avons appelé la « main invisible de l'artiste », et d'organiser un « Atelier », adapté à sa pratique.

Si ce cas d'étude nous paraît très fécond pour notre travail, il nous laisse toutefois aux prises avec une énigme difficile à résoudre, sur la « logique du détail signifiant » en art. L'un des objectifs de la partie suivante va être de tenter de la résoudre, pour proposer, ensuite, à partir des éléments du cas, un modèle plus général du management des EPA.

Partie 3

Du cas découverte au modèle général: une théorie contingente du management des EPA

Sommaire – Partie 3

Sommaire – Partie 3 _____ 231

I. Interprétation théorique: le management des processus de densification _____ 233

I.A. La logique du détail artistique : de la précision aux processus de densification _ 234

1. **Une énigme issue du cas : comment comprendre la logique du « détail signifiant » en art ? 234**
2. **L'apport de Nelson Goodman : une théorie analytique des langages de l'art _____ 235**
3. **Une interprétation théorique du cas : retour sur le « malaise du détail »_____ 240**
4. **Logique de signification en art : la notion de « densification » _____ 244**
5. **Une interprétation de la densification dans la théorie C/K _____ 246**

I.B. Une modélisation du fonctionnement des EPA : densification, chaînes signifiantes et puissance d'exemplification _____ 251

1. **De l'entreprise H. au modèle de l'EPA _____ 251**
2. **La densification comme dynamique conjointe des espaces EC/EJ _____ 252**
3. **Un nouvel objet de gestion : le management des « chaînes signifiantes » _____ 256**
4. **Un nouveau critère de performance : la maximisation du potentiel de signification_____ 261**
5. **Artiste, client, manager: des figures d'acteurs à reconstruire _____ 264**

Conclusion-synthèse : un agenda managérial étendu _____ 272

II. Portée et autres cas : vers une théorie contingente du management des EPA ___ 275

II.A. Méthodologie : une étude qualitative de cas multiples _____ 276

1. **Présentation générale des cas étudiés _____ 276**
2. **Une combinaison de méthodologies qualitatives _____ 279**
3. **Une monographie historique issue de la littérature _____ 281**
4. **Une diversité de situations organisationnelles _____ 281**
5. **Les limites méthodologiques _____ 285**

II.B. Résultats : quatre cas de gestion de la tension entre art et commerce _____ 286

1. **F.C. : la trajectoire originale d'un graphiste illustrateur *free lance* _____ 286**
2. **Cinémano : la trajectoire en « dents de scie » d'un collectif de réalisateurs_____ 292**
3. **Scénolux : la trajectoire réussie d'un binôme dirigeant _____ 300**
4. **Le TAM : la trajectoire mouvementée d'un binôme dirigeant _____ 306**
5. **Quelques précisions sur les résultats des cas _____ 315**

II.C. Discussion : vers une compréhension de trajectoires différenciées _____ 316

1. **L'identification partagée de la densification : un facteur explicatif puissant_____ 316**
2. **Une relecture des études de cas: des enseignements transversaux _____ 319**
3. **Une modélisation générale des dynamiques de croissance des EPA _____ 322**
4. **Vers une loi de contingence du management des EPA _____ 325**
5. **Comment prédire les combinaisons « efficaces » des agendas classique (M1) et étendu (M2) ? 330**

Conclusion-synthèse : robustesse et pouvoir explicatif du modèle_____ 333

Dans la partie précédente, nous avons détaillé les résultats d'une recherche-intervention approfondie au sein de l'entreprise H., une société opérant dans la création de jardins artistiques. Ce cas d'étude principal nous a permis d'identifier le modèle singulier de l'EPA et a révélé un nouvel agenda managérial, à l'origine de cette transformation. En particulier, nous avons énuméré plusieurs actes de gestion inédits ayant permis de régénérer les *espaces de conception* et de *jugement* de l'artiste étudiée. Toutefois, cette étude de cas a également ouvert, sans la résoudre, une nouvelle énigme, profonde et apparemment propre aux EPA, concernant l'émergence d'un « malaise du détail » au sein de l'entreprise H.

Dans cette partie, nous allons repartir de cette énigme de terrain, sur la « logique du détail » signifiant en art, et tenter d'en fournir une interprétation théorique. L'objectif sera alors d'avancer dans la compréhension des *processus de signification en art*, afin d'en déduire ensuite des implications managériales pour les EPA. De surcroît, notre étude n'ayant pour le moment porté que sur un unique cas d'étude, le second objectif de cette partie sera d'essayer de décontextualiser notre expérience singulière, au sein de l'entreprise H., pour en déduire un modèle plus général de management des EPA.

Pour ce faire, à partir des travaux analytiques du philosophe américain, Nelson Goodman, sur les « langages de l'art » (Goodman 1990), nous commençons par fournir une modélisation du fonctionnement des EPA (I), en introduisant notamment les notions théoriques suivantes : *densification*, *chaîne signifiante* et *puissance d'exemplification*. Puis, dans un second temps, nous évaluons la validité et la portée de notre modèle (II), à partir d'une étude de cas multiples sur quatre référentiels artistiques différenciés : le *graphic design*, la *production cinématographique*, la *scénographie* et la *mise en scène théâtrale*. Ces cas complémentaires nous permettront alors de conclure notre étude en établissement les fondements d'une *théorie contingente du management des EPA*.

I. Interprétation théorique: le management des processus de densification

Dans cette section, nous commençons par revenir sur l'énigme du « malaise du détail », issu de notre cas empirique principal. Cette énigme nous conduit à mobiliser les travaux de Nelson Goodman sur les *opérateurs du fonctionnement symbolique artistique*. Après avoir fourni une relecture du cas, à partir de cette théorie de l'art, nous introduisons la notion de « densification » et montrons que le *management des processus de densification* est, en réalité, central dans les EPA. Nous poursuivons, alors, cette nouvelle piste et proposons de modéliser l'EPA comme une *fonction de densification* sur un référentiel artistique donné. Il découle de cette analyse, deux nouveaux éléments. D'une part, nous aboutissons à un nouveau modèle de fonctionnement des EPA et suggérons ainsi : un nouveau modèle *de l'activité artistique*, de nouveaux *objets de gestion* pour les managers, une nouvelle *logique de performance* et de nouvelles *figures d'acteurs*. D'autre part, nous amorçons une généralisation progressive des nouveaux actes de gestion, identifiés dans le cas de l'entreprise H., et proposons, ainsi, une *extension plus générale* de l'agenda classique des managers d'EPA.

I.A. La logique du détail artistique : de la précision aux processus de densification

Nous débutons cette sous-section par un rappel de l'énigme du « détail », au sein de l'entreprise H. Puis, nous présentons brièvement la théorie de l'art de Nelson Goodman et son apport potentiel pour notre travail. Dans cette perspective, nous montrons que ses travaux permettent de relire certaines des difficultés rencontrées dans l'entreprise H. Enfin, en référence à ces travaux, nous introduisons la notion de « densification » et proposons de l'interpréter dans une théorie générale de la conception, afin d'en déduire des enseignements managériaux.

1. Une énigme issue du cas : comment comprendre la logique du « détail signifiant » en art ?

Notre recherche dans l'entreprise H. a commencé par l'identification d'un « malaise du détail ». Pour rappel, nous avions vu qu'E.C. semblait entretenir un rapport au détail, différent, tant de celui des jardiniers, des managers successifs, que de celui des clients de l'entreprise. Alors que ces derniers entendaient le terme « détail », comme le dernier ajustement d'un processus *convergent,* E.C. semblait au contraire considérer les « détails » comme des éléments *émergents* d'un processus de création. Cette situation avait alors conduit à des quiproquos coûteux pour l'entreprise H. Comment avancer dans la compréhension de cette situation ? Et quelle peut être la réponse du *management* à ce « malaise du détail » ?

Pour le moment, nous avons suggéré que la perspective des clients et des jardiniers renvoie plutôt à une situation, où il est question d'*achever* la réalisation d'un objet – ici, le jardin – entièrement *déterminé* par un « plan ». A ce titre, l'action managériale semblait pouvoir se traduire par l'introduction et le soutien d'une *logique de précision,* où il s'agissait, par exemple, de *régler* le « seuil » du détail à fournir au client. Mais notre cas a également montré les limites d'une telle action managériale. Ainsi, nous avons vu que l'introduction d'une logique de précision, bien qu'elle ait dégagé de nouveaux axes de progrès, a en fait « écrasé » la logique artistique locale. Notre recherche a alors suggéré que l'expansion d'une telle activité semble reposer sur une logique « inverse » et consistant en une exploration constante de nouveaux « détails » *signifiants*. Mais, la caractérisation d'une telle logique « inverse » demeure fragile et il nous semble nécessaire de l'approfondir. À quelle classe de processus renvoie-t-elle ? Peut-on gérer ces processus ? Les travaux du philosophe américain Nelson Goodman, nous paraissent apporter, sur ces questions, un éclairage original et fécond.

2. L'apport de Nelson Goodman : une théorie analytique des langages de l'art

S'écartant des tentatives normatives de *définition* de l'art (voir Encadré 4), Nelson Goodman s'est attaché à donner les « symptômes de l'art » (Goodman 1992). Autrement dit, plutôt que de chercher à répondre à la question « *qu'est*-ce que l'art ? », ce dernier a tenté de répondre à la question « *quand* y a-t-il art ? ». Dans cette thèse, nous ne pouvons discuter en profondeur de la philosophie de l'art de Nelson Goodman. Dans cette optique, nous présenterons alors uniquement certaines notions, centrales et éclairantes, selon nous, pour notre propre travail de recherche[132].

2.a. Un cadre théorique du fonctionnement symbolique

Dans son programme théorique, Goodman revient sur la notion de « symbole » et tente de sortir des théories classiques de la *représentation* ou de l'*expression* des oeuvres. Dans les *Langages de l'art* (Goodman 1990, 1ère éd. 1968), il propose ainsi une théorie de la *référence* et examine, en ce sens, les *opérations sémiotiques élémentaires* qui conditionnent, en général, un *fonctionnement symbolique*. Selon cette perspective, tout *système symbolique* repose alors sur la *mise en corrélation* d'un *schéma symbolique* avec un *domaine de référence* via certaines *fonctions référentielles.*

Encadré 4 - Un « pragmatisme holistique »

Loin de constituer un nominalisme restrictif, l'approche de Goodman peut davantage se définir comme « un pragmatisme holistique », pour reprendre l'expression de White (2002):

- **« Pragmatique » :** Goodman ne suppose pas une vérité artistique immédiate, absolue et indépendante des modes de symbolisations conditionnant son existence. Il entend au contraire décrire les modes de fonctionnement symboliques singuliers des œuvres d'art de manière aussi axiomatique que possible.
- **« Holistique** » : Goodman ne cherche pas non plus à réduire l'art dans un formalisme restrictif et il s'interroge constamment sur la pertinence de son approche théorique, s'autorisant dès lors des « débordements sémantiques » en pratique.

L'approche de Goodman est donc non normative, et Morizot (1996) précise : « *Goodman reste indifférent aux interrogations qui occupent les esthéticiens analytiques ou non qu'il accuse de pratiquer une métacritique stérile. […] En cela, le projet de Goodman peut paraître modeste puisqu'il s'interdit de remonter aux sources existentielles ou culturelles de la créativité ou de dévoiler le sens dernier de l'art, et qu'il s'en tient seulement à expliciter, derrière la diversité et le chatoiement des apparences, la régularités des opérateurs sémiotiques et logiques qui les sous-tendent pour espérer en tirer quelques conclusions de portée plus générale. […] Deux mouvements se conjuguent étroitement : l'approfondissement de l'œuvre d'art en qualité de symbole d'un certain type, et la compréhension artistique en tant que modèle de processus symbolique.* » (p.12-13)

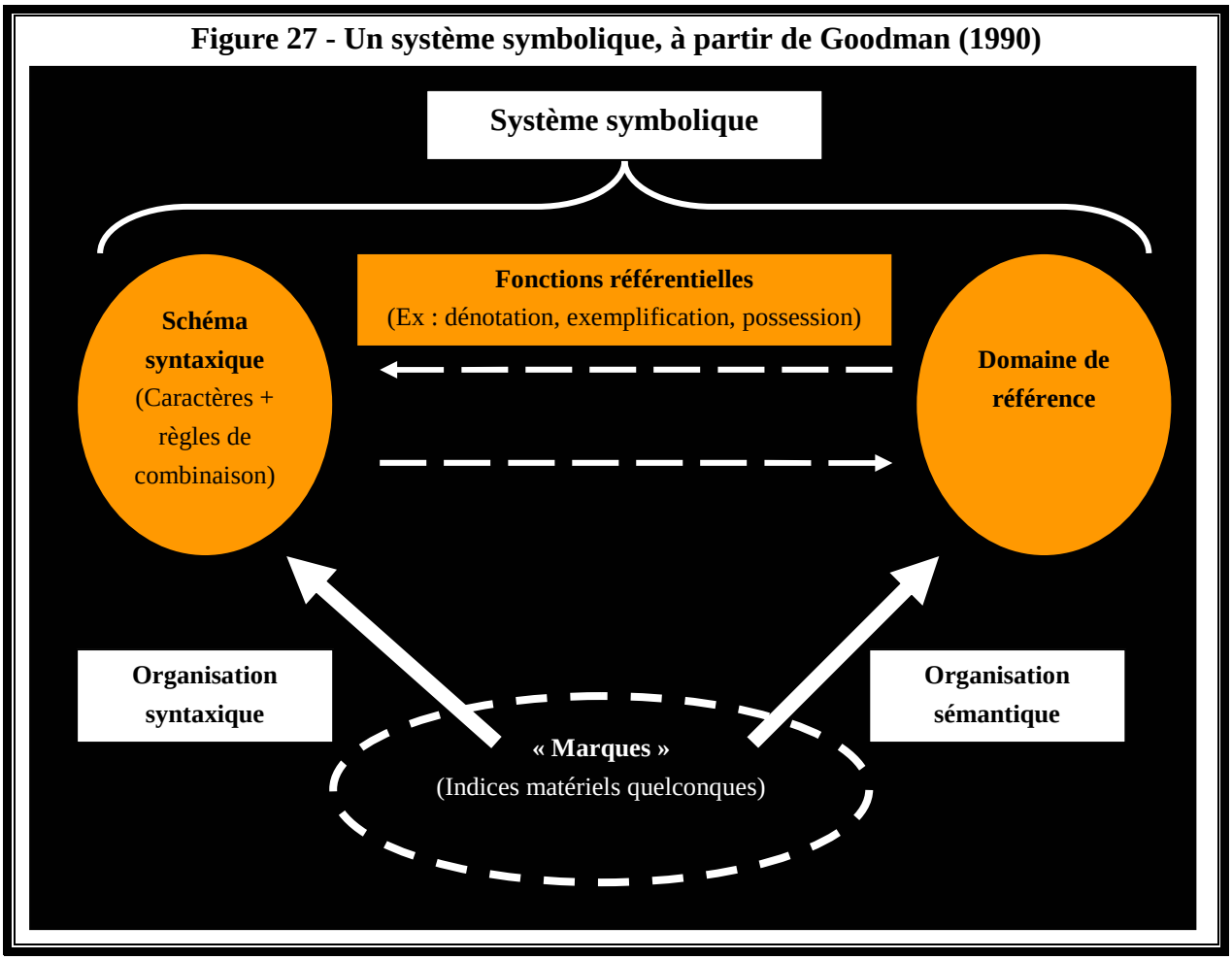
[132] Le lecteur intéressé pourra se reporter aux textes de Morizot (1992; 1996) ouvrages sur lesquels nous nous sommes d'ailleurs appuyés pour rédiger cette section.

Dans la terminologie de Goodman, la notion de « système symbolique » (issue de ses travaux en logique sémiotique sur le « calcul des prédicats ») est équivalente à celle de « langage ». Un « langage » est alors considéré comme l'organisation *syntaxique* et *sémantique* de *marques*[133] quelconques. D'un côté, la syntaxe établit des *caractères*[134] et des *règles de combinaison* de ces caractères, qui permettent de former des « énoncés » *corrects*. D'un autre côté, la sémantique définit des *classes de concordances*, ainsi que leurs *règles de projection* sur un « domaine de référence », pour former des énoncés *signifiants*. Prenons par exemple, un langage que nous appellerons « L ». Au niveau de la syntaxe, définissons alors les caractères « N » et « B » et précisons, ici, qu'ils ne peuvent être appliqués simultanément à un même objet. Au niveau de la sémantique, établissons alors que les caractères « N » et « B » renvoient respectivement aux classes de concordances des couleurs *noire* et *blanche* applicables au *domaine de référence* des touches d'un piano. À propos d'une touche de piano *a*, ce langage peut alors produire deux énoncés corrects possibles « *a* est N » et « *a* est B », signifiant *a* est noire et *a* est blanche.

[133] Les « marques » sont des indices matériels, tels que les *inscriptions* graphiques ou les *émissions* de son.

[134] Goodman parle également de classe d'équivalence en ce que plusieurs marques peuvent correspondre à un unique « caractère ». Par exemple la lettre « a » peut s'*écrire* de plusieurs manières : « a », « a », « a », ou « a ». Dans la notation alphabétique, toutes ces inscriptions sont *correctes* et correspondent alors à la même classe d'équivalence, ou caractère, « a ».

Figure 27 - Un système symbolique, à partir de Goodman (1990)



C'est donc une double organisation, syntaxique et sémantique, qui permet à des *marques* quelconques de *fonctionner symboliquement* en tant que *caractères* et/ou *classes de concordances* dans un langage donné. Mais alors, tous les langages sont-ils organisés de la même manière ? S'il paraît facile de définir une syntaxe pour un objet symbolique tel qu'un « texte », en est-il de même pour une « image » ? Peut-on établir une « partition » pour un ballet de danse ? C'est à ce type de questions que Goodman va ensuite chercher à répondre.

2.b. Une typologie des langages de l'art : esquisses, scripts, partitions

Afin de fonder une *typologie* des langages de l'art à partir de la caractérisation de différentes classes de systèmes symboliques[135], Goodman va utiliser deux types de critères, syntaxiques et sémantiques. Ainsi, lorsque l'organisation *syntaxique* d'un langage est entièrement « articulée »[136], Goodman parle de « schéma notationnel ». Celui-ci peut devenir un « système notationnel », ou, tout simplement, une « notation », si l'organisation *sémantique* est elle-

[135] Goodman fait une distinction fondamentale entre les langages « notationnels » et ceux qui ne le sont pas.
[136] Nous ne pouvons restituer ici l'ensemble des réquisits syntaxiques pour atteindre une articulation complète. A titre d'exemple, une marque ne doit pas renvoyer à plusieurs caractères et chaque caractère doit être disjoint des autres.

même entièrement articulée. Les « partitions » sont à ce titre les seuls « objets » dont l'organisation symbolique est entièrement structurée. Ce n'est pas le cas des « scripts », dont la sémantique n'est pas « différenciée »[137], ni des « esquisses », dont ni la syntaxe, ni la sémantique ne sont différenciées. Le Tableau 7 résume cette analyse.

Tableau 7 – Synthèse sur la typologie des langages de l'art de Goodman

		Syntaxe	
		Dense	Différenciée
Sémantique	Dense	**Esquisse**	**Scripts**
	Différenciée		**Partition**

Chez Goodman *esquisses*, *scripts* et *partitions* vont alors devenir des « objets symboliques » de « caractères » archétypiques dans un langage. Dans la suite, les acceptions usuelles des termes *esquisses*, *scripts* et *partitions* ne sont donc que des cas *particuliers*, mais non généraux, de ce qu'ils désignent dans la typologie goodmanienne. En ce sens, le terme « partition » ne renvoie pas uniquement à une partition « musicale », mais permet également à Goodman de rediscuter les « plans » de l'architecte. De même, une esquisse, selon cette typologie, ne renvoie pas uniquement à un dessin, mais peut servir à réinterroger les exécutions d'un ballet de danse, pour lequel il n'existe pas de notation stabilisée[138].

Ainsi, la « partition » renvoie à un type *général* de caractère fonctionnant dans un langage *notationnel*. Dans le cas de la musique, cela se traduit, par exemple, par le fait qu'une « partition » permet une correction « orthographique » des « exécutions »[139], ou que toute partition de la même œuvre conduise à la même exécution[140], ou encore que chaque exécution d'une œuvre définie renvoie à une unique partition. Goodman précise à ce titre : « *Nous avons vu qu'une partition définit une œuvre mais c'est une définition particulière et privilégiée, sans compétiteurs. Une classe* [de concordance][141] *est déterminée de manière unique par une partition, tout comme elle l'est par une définition ordinaire ; mais une partition, à la*

[137] La différenciation est une articulation portant sur les « caractères ».
[138] Le cas de la notation de « Laban » est examiné par Goodman (1990). Nous ne pouvons développer ici ces discussions.
[139] Les « exécutions » sont ici les « concordants » et les partitions les « caractères ».
[140] En faisant l'hypothèse d'une stabilité des pratiques conventionnelles d'exécution.
[141] Ndr : c'est-à-dire ici, les « exécutions » de l'œuvre.

différence d'une définition ordinaire, est également déterminée de manière unique par chaque membre de cette classe. Étant donnés le système notationnel et une exécution de la partition on peut retrouver la partition. L'identité de l'œuvre et de la partition est maintenue dans toute série de pas dont chacun mène soit d'une exécution concordante à une inscription-de-partition, soit d'une inscription-de-partition à une exécution concordante, soit d'une inscription-de-partition à une copie vraie. Ceci est garanti par le fait, et seulement par le fait, que le langage dans lequel une partition est écrite doit être notationnel […]. » (Goodman 1990, p.218).

A l'opposé, l'organisation symbolique de l'*esquisse* est entièrement « ouverte », tant d'un point de vue syntaxique, que sémantique. Ainsi, contrairement à une partition musicale occidentale classique, où, par exemple, presque seules les propriétés de *hauteur* et de *durée* d'une note comptent (voir à ce titre: Bosseur 2005), *« aucune parmi les propriétés d'une esquisse ne peut être écartées comme non significative* » (Goodman 1990, p.232). En fait, pour introduire une autre notion fondamentale de Goodman, l'esquisse à *un pouvoir infini d' « exemplification »*[142]. Autrement dit, l'esquisse peut, selon les contextes, *exemplifier* une infinité de propriétés signifiantes, telles que le grain du papier, le rythme du trait, l'équilibre des tons et des valeurs de couleur,… Cet élément fait que : « *à la différence d'une partition, une esquisse ne définit pas une œuvre, au sens fort de « définit » […], mais elle en* est *une* »[143] (Goodman 1990, p.232) Ceci nous conduit alors à notre dernière remarque à propos de l'apport de Nelson Goodman pour notre travail.

2.c. Les symptômes de l'art : densité, exemplification, saturation, référence

Dans *Manières de faire des mondes* (1992, édition originale 1978), Goodman poursuit l'analyse précédente et tente de définir les « symptômes de l'art ».

En fait, notre exposé précédent sur l'*esquisse* laisse déjà transparaître la démarche de Goodman. En effet, si l'on reprend la distinction fondamentale entre *esquisse* et *partition*, on comprend que l'esquisse peut *fonctionner en tant* qu'œuvre en raison de sa *densité* syntaxique et sémantique, qui lui permet alors d'avoir un pouvoir infini d'*exemplification*. Goodman va donc établir comme symptômes de l'art ces trois éléments : *densité syntaxique*, *densité*

[142] Dans la théorie de la référence de Goodman (voir également: Goodman et Elgin 1994 (éd. orig. 1988), p. 34), l' « exemplification » est, avec la « dénotation » ou l' « expression », l'une des « fonctions référentielles » de base de la symbolisation. A l'inverse de la dénotation, qui descend la chaîne signifiante du symbole (ou « étiquettes ») vers l'objet, l'exemplification remonte la chaîne signifiante, des propriétés de l'objet aux classes de symboles (ou « classes d'étiquette »).

[143] C'est l'une des raisons pour laquelle une esquisse, par exemple une peinture, peut être « contrefaite », alors qu'une partition ne peut l'être.

sémantique et *exemplification*, auxquels il va ajouter deux autres éléments : la *saturation* et la *référence*.

Ainsi selon Goodman : « *La question de savoir quelles caractéristiques au juste distinguent, ou sont des indices de, la symbolisation (qui constitue le fonctionnement en tant qu'œuvre d'art), appelle une étude attentive à la lumière d'une théorie générale des symboles. Cela est plus que ce que je puis entreprendre ici, mais à titre d'essai je risque l'idée qu'il y a cinq symptômes de l'esthétique : (1) la densité syntaxique : les différences les plus fines à certains égards constituent une différence entre les symboles – par exemple, un thermomètre au mercure gradué par opposition avec un instrument électronique à lecture numérique* (Ndr : on retrouve ici un cas classique d'opposition entre système « digitaux », ou encore à « états discrets », avec les systèmes analogiques ou à valeurs continues)*; (2) la densité sémantique : les choses qui sont distinguées selon de très fines différences à certains égards sont munies de symboles – par exemple non seulement le thermomètre non gradué, mais aussi l'anglais ordinaire* (Ndr : car les mots de l'anglais ordinaire peuvent être polysémiques)*, bien qu'il ne soit pas syntaxiquement dense ; (3) une saturation relative : de nombreux aspects d'un symbole sont plus ou moins significatifs – par exemple, dans un dessin de Hokusai qui représente une montagne d'un simple trait, chaque caractéristique de forme, ligne, épaisseur, etc., compte, par opposition avec peut-être la même ligne représentant les moyennes du marché financier au jour le jour, où tout ce qui compte est la hauteur de la ligne par rapport à la base; (4) l'exemplification : un symbole, qu'il dénote ou non, symbolise en servant d'échantillon pour les propriétés qu'il possède littéralement ou métaphoriquement* (Ndr : nous réutiliserons la notion d'exemplification et la détaillerons davantage dans l'encadré 6 de la section I.B.4) *; et enfin (5) la référence multiple et complexe : un symbole remplit plusieurs fonctions référentielles intégrées et interagissantes, les unes directement et certaines par l'intermédiaire d'autres symboles. »*

Nous allons maintenant voir en quoi ces notions permettent d'éclairer nos problématiques sur la « logique du détail » et d'avancer dans notre analyse du management des EPA.

3. Une interprétation théorique du cas : retour sur le « malaise du détail »

Selon nous, les critères d'analyse de Goodman permettent de mieux comprendre le « malaise du détail » de l'entreprise H. Avant d'entamer l'analyse, procédons à quelques définitions terminologiques. Ainsi, dans la suite de l'exposé, nous utiliserons l'expression « exécution de jardin » pour référer à une plantation *effective* d'un jardin. L'expression « plan de plantation » renverra, quant à elle, à un plan technique à l'échelle, contenant les informations préalables à

la plantation des végétaux, c'est-à-dire : la localisation des plantes, le nom, la taille, la quantité, la floraison, voire la forme à l'âge adulte. Enfin, l'expression « œuvre-jardin » renverra au jardin en tant qu'il est une *œuvre conçue*.

Passons maintenant à l'analyse du cas. Comme nous l'avons vu, selon les jardiniers, les clients et le manager, le « plan de plantation » vise à *régler l'ensemble des détails* d'une « exécution de jardin » pour une « œuvre-jardin » donnée. Dans cette perspective, le langage du plan fonctionne comme une *notation* de l' « œuvre-jardin ». Le « plan de plantation » joue donc le rôle d'une *partition* à exécuter correctement, ou « orthographiquement », pour reprendre l'expression de Goodman. Ce plan *précise* les propriétés essentielles qu'une « exécution de jardin » doit avoir pour être conforme à l' « œuvre-jardin », sur laquelle l'ensemble des acteurs s'est entendu. Bien-sûr, comme pour toute « partition », les spécifications n'ont pas la prétention de saisir *toute* la complexité du « réel » et de nombreuses variations sont permises. Ainsi, dans le cas de l'entreprise H., les clients reconnaissent bien volontiers que des « écarts » sont possibles entre ce que le plan avait *prévu* et la *réalité* du terrain, notamment en raison des « aléas » des travaux en extérieur. De même, les jardiniers et le manager savent très bien, que *tous* les détails ne sont pas énumérés dans le plan de plantation et que de nombreux ajustements seront effectués sur le terrain, en fonction du contexte. Nous l'avons d'ailleurs souligné lors de la restitution des éléments empiriques en Partie 2.

Toutefois, ces « ajustements » et ces « variations », ne sont autorisés que dans la mesure, où ils ne remettent pas en question l'identité de l' « œuvre-jardin », entièrement définie par le « plan de plantation ». Le « plan de plantation » constitue donc également la *manifestation*, ou encore la *preuve*, de l'œuvre d'E.C. C'est en fait lui, qui *fonctionne en tant qu'œuvre*, et c'est à lui, qu'on se réfère pour évaluer si une « exécution de jardin » est bien une « version correcte » de l'œuvre. Notons au passage, que, compte tenu de nos remarques historiques sur les référentiels artistiques du jardin, ce résultat n'est pas étonnant, car le « plan de plantation », auquel on a affaire ici, renvoie implicitement aux « plans de l'architecte », pour lesquels Goodman fait une analyse similaire à la nôtre (Goodman 1990; Goodman et Elgin 1994 (éd. orig. 1988)).

Tableau 8 - Une interprétation du cas d'après la typologie de Goodman

		Syntaxe	
		Dense	Différenciée
Sémantique	Dense	Les langages de la « Palette Végétale »	Un « plan de plantation » selon E.C.
	Différenciée		Un « plan de plantation » selon les jardiniers, les clients et le manager

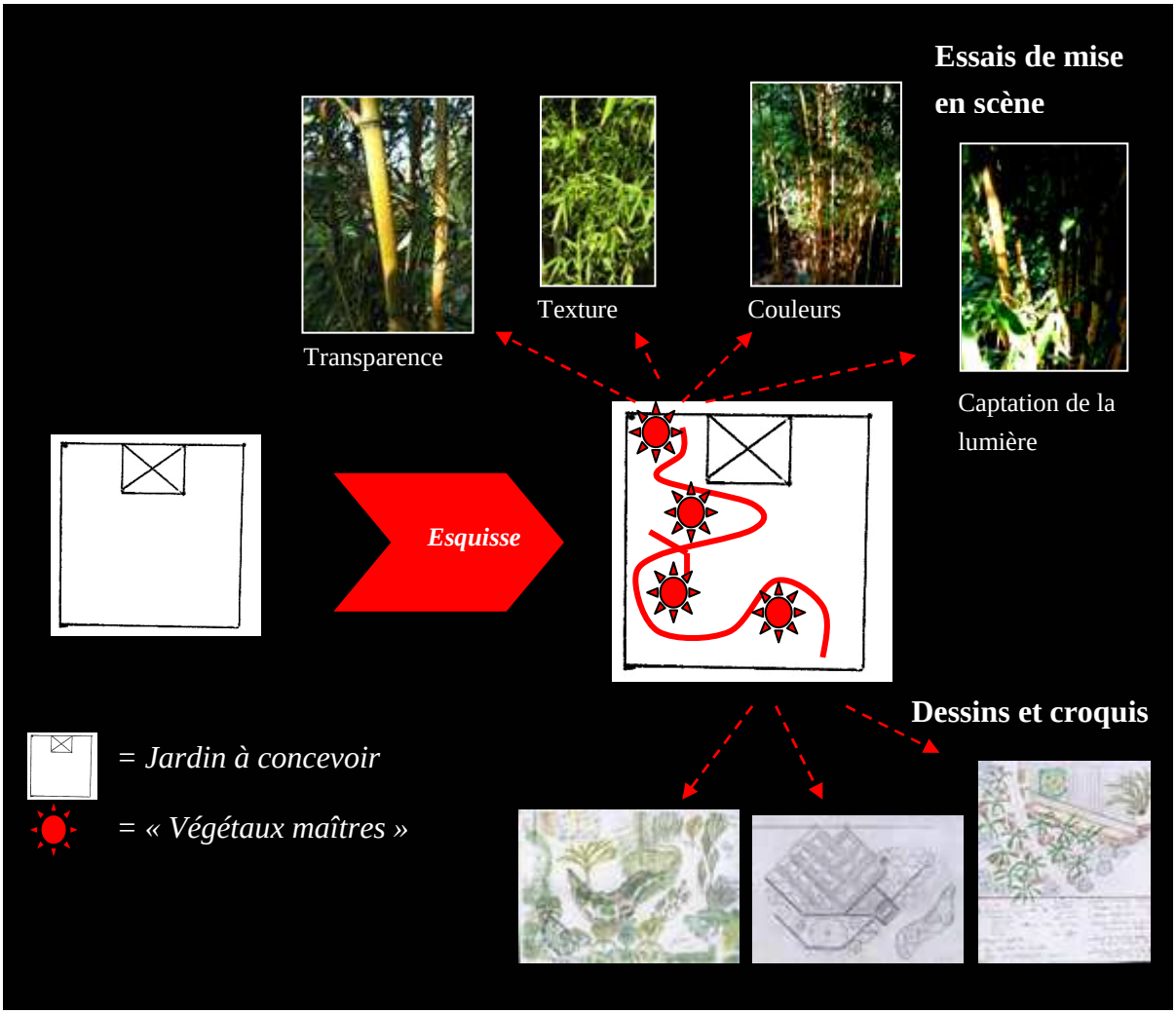
Mais qu'en est-il alors d'E.C. ? Nous savons déjà que le « plan de plantation » ne spécifie pas l'ensemble des « détails signifiants » pour elle. Tentons, à présent, d'approfondir cette question. Nos éléments empiriques ont révélé que, chez E.C., le « plan de plantation » n'est qu'une étape dans la *constitution* de son œuvre. Le terme « constitution » est important, car il précise qu'il ne s'agit pas uniquement d'une étape *temporelle* avant l'« exécution de jardin », mais de la spécification de certaines propriétés constitutives de l' « œuvre-jardin », dans son ensemble. Or, dans la pratique d'E.C., l'« œuvre-jardin », n'est pas encore *constituée* – en un sens plus fort qu'*exécutée* – après l'étape du plan. Il n'y a donc pas de désaccord fondamental, entre E.C. et les autres acteurs, sur le fait que la réalisation d'un « plan » soit une *étape intermédiaire* dans un processus de conception d'un jardin. En revanche, il existe un quiproquo sur le rôle que joue ce « plan de plantation » relativement à l'« œuvre-jardin ». Ainsi, pour E.C., le « plan de plantation » *ne fonctionne pas comme une partition*. Il ne totalise, ni l' « œuvre-jardin », ni, par conséquent, l'ensemble des « exécutions de jardin » correctes. En fait, comme le montre le Tableau 8, le « plan de plantation » fonctionne plutôt comme un *script* pour E.C.[144] Autrement dit, la *grammaire du plan* lui permet d'exprimer un *potentiel* de multiples « œuvres-jardin », auxquelles renvoient encore de multiples classes d'« exécutions de jardin » possibles. Les « alternatives » proposées aux clients ne constituent donc pas uniquement, différentes « solutions correctes » pour « exécuter » une « œuvre-jardin » déterminée, mais des « œuvres-jardin » *en puissance*, c'est-à-dire, pour reprendre la distinction introduite dans la Partie 2, autant de *plants* d'« œuvres-jardin ».

Quel est alors le langage de l'*esquisse* chez E.C. ? Quel est ce langage qui *fait* œuvre ? Notre exploration sur les langages de conception a en fait permis de révéler de nouvelles *classes de*

[144] Cet élément rend d'ailleurs compte des multiples *légendes* supplémentaires (ambiances des espaces, effets d'association…) écrites par E.C. sur les plans, ou de ses *commentaires oraux*, lors de *visites* et de *réunions de restitution*..

propriétés signifiantes des « œuvres-jardin » dans la pratique d'E.C. Cette analyse nous a alors permis de montrer que les opérations de plantation ne sont pas découplées de celles de la conception, et que la « mise-en-scène » des végétaux, sur le terrain, permet *de créer et d'étendre* des effets esthétiques sur de multiples dimensions, non visibles dans les plans classiques (transparence, textures, sons,…). En particulier, notre étude sur le processus de conception a révélé qu'E.C. commence toujours ses créations par une « fréquentation » du lieu, au cours de laquelle, en sus de dessins et croquis classiques, elle procède à un « piquetage » et à la sélection des « végétaux maîtres » qui structureront les « circulations » du jardin (voir Partie 2). En fait, *aucune* des propriétés de ces « végétaux maîtres » (transparence, texture, couleurs, captation de la lumière…) ne peut alors, à ce stade, être écartée de la conception, si bien que les associations artistiques appellent une contemplation, toujours inachevée, des significations possibles en contexte. En ce sens, les « végétaux maîtres », en tant qu'objets symboliques exemplifiant des propriétés infinies, participent plutôt au langage de l'*esquisse* de l'« œuvre-jardin » (voir Figure 28). Autrement dit, bien qu'utiles, les « croquis et dessins » ne constituent pas un *langage d'esquisses* suffisamment « dense » dans la pratique d'E.C. et on comprend mieux le rôle que joue la « palette végétale » pour elle. On peut en ce sens l'interpréter comme un dispositif permettant de restaurer un *langage d'esquisses* « *étendu* », afin de composer des « œuvres-jardin » sur de multiples dimensions.

Figure 28 - L'esquisse du jardin chez E.C. – Du *dessin* aux *essais de mise en scène*



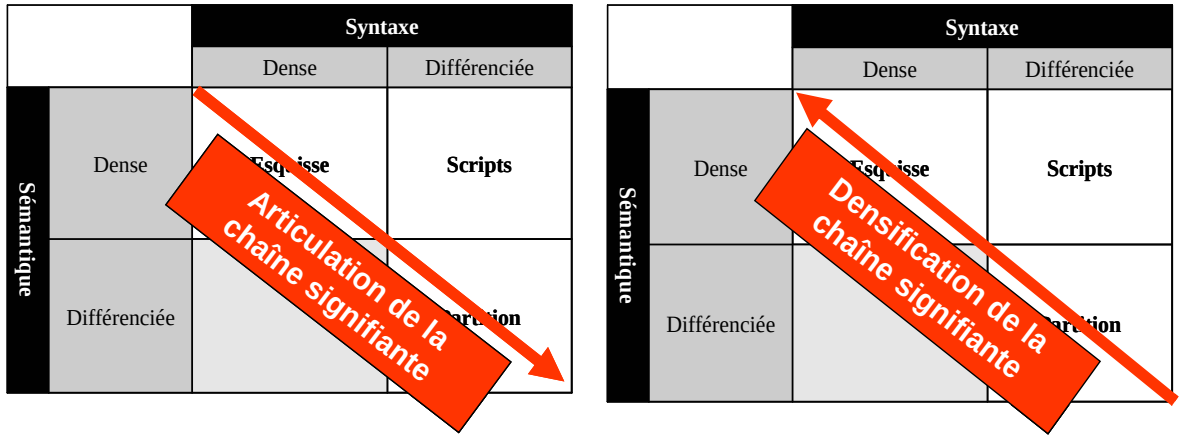
Cette analyse peut, selon nous, éclairer de nombreux enjeux managériaux. Par exemple, en ce qui concerne la coordination des opérations sur le terrain, on comprend maintenant plus précisément les quiproquos entre les jardiniers et E.C. Ainsi, alors que les jardiniers entendent les « finitions » comme des *ajustements orthographiques* pour *exécuter correctement* le « plan œuvre », E.C. considère ces *variations* comme *significatives* et donc comme des *opérations constitutives* de l' « œuvre jardin ». Nous allons maintenant généraliser ces deux types de logiques et en préciser l'impact en termes de management.

4. Logique de signification en art : la notion de « densification »

En référence au travail de Goodman, nous allons introduire la notion de *densification*. En tant que tel, cette notion n'est pas présente chez Goodman et vise, ici, à rendre compte de *la dynamique de création d'un fonctionnement symbolique « dense »*. Dans la terminologie de Goodman, on peut la définir comme le passage d'un fonctionnement symbolique en tant que

partition, à un fonctionnement symbolique en tant qu'*esquisse* (voir Figure 29). Il est donc important de noter, qu'en ce sens, la densification ne *peut opérer qu'au sein d'un langage donné*. Dans la suite nous évaluerons plus précisément l'impact de la densification sur les « signes » visant à capter les *propriétés significatives* d'objets à concevoir ou les *effets esthétiques recherchés*. Notons également qu'il n'est pas nécessaire de faire d'hypothèses restrictives sur l'organisation de départ, syntaxique et/ou sémantique, du langage où s'opère la densification.

Figure 29 - Les logiques du détail : densification versus précision



Comme le montre la Figure 29, nous entendons donc la *densification* comme un *processus de signification*, qui suit une logique « inverse » de celle de la *précision* (définie ici comme un processus d'*articulation* d'un langage quelconque). Ainsi, alors que la logique d'articulation mobilise des *langages* et des *objets symboliques*, dont les propriétés *significatives* sont stables et déterminées, la logique de *densification* « rouvre » l'ensemble des propriétés significatives possibles d'objets symboliques quelconques. Autrement dit, pour reprendre un terme de Goodman, la densification accroît la *puissance d'exemplification* d'un objet symbolique : aucune des propriétés de cet objet ne peut être écartée comme non significative et à ce titre tous les « détails » peuvent compter (Goodman évoque, de son côté, un phénomène de « saturation » du sens – voir précédemment). À cet égard, la *densification* rend compte, par exemple, de processus signifiants à l'œuvre dans l'art conceptuel. On peut, en ce sens, considérer que les *ready-made* de Duchamp reposent sur une *densification du fonctionnement symbolique* d'objets *a priori* quelconques (ex : l'urinoir), mais dont on *organise une puissance renouvelée de signification*.

Nous accordons au lecteur qu'une telle notion pourrait mériter, à elle seule, un examen formel plus approfondi. Mais un tel effort de formalisation dépasse, pour le moment, ce qu'il nous est possible de développer dans le cadre de cette thèse. Nous allons en revanche proposer une

interprétation de la densification dans une théorie générale de la conception et montrer qu'il est déjà possible, à ce stade, de restaurer de nouvelles capacités d'action managériale.

5. Une interprétation de la densification dans la théorie C/K

Nous mobilisons ici la théorie C/K de la conception, développée au Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris, par Hatchuel (1996b), puis par Hatchuel et Weil (2002b; 2003). Ainsi, après avoir exposé brièvement les hypothèses et résultats de cette théorie, nous suggérons une *interprétation* des processus de densification dans le formalisme C/K. Cette interprétation nous permet alors de définir la notion de « chaîne signifiante » et de montrer qu'elle peut-être un nouvel objet de gestion pour les managers des EPA.

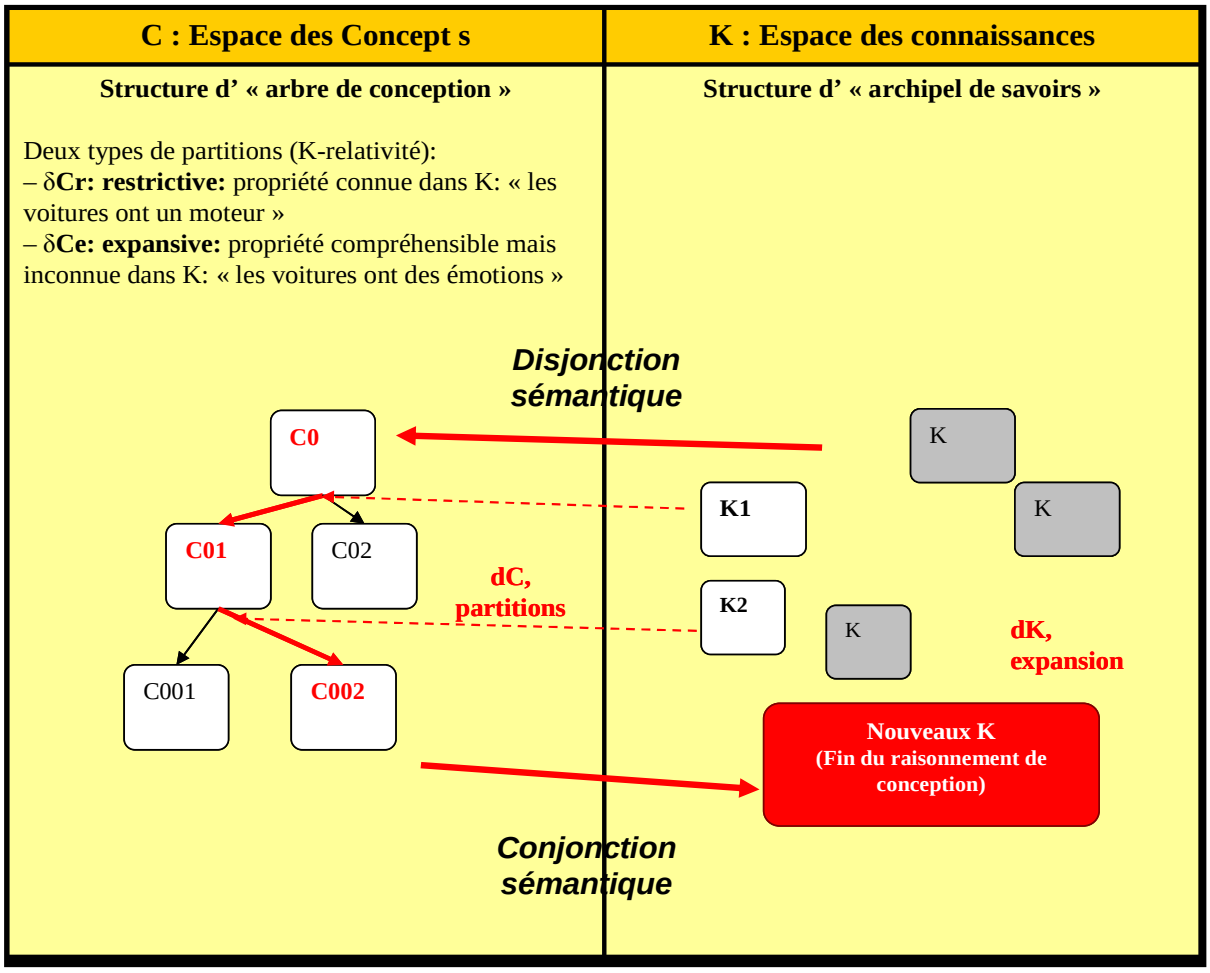
5.a. Le formalisme de la théorie C/K de la conception

Comme son nom le suggère, la théorie C/K est une théorie de la conception qui vise à modéliser des « raisonnements de conception », en reposant sur la distinction *formelle* – mais non *ontologique* – entre deux espaces : un espace de « concepts » (C) et un espace de « connaissances » (K). Alors que le terme de « connaissance » est défini comme « une proposition ayant un *statut logique* » dans K, le terme de « concept » se réfère à ce que l'on appelle une « proposition indécidable »[145], c'est-à-dire à une proposition *partiellement* compréhensible dans K, mais à laquelle on ne peut attribuer de valeur logique évidente (ex : cette proposition est « vraie » ou cette proposition est « fausse »).

Ainsi, par exemple, étant donné une « base » de connaissances K, que nous considérerons comme « normale »[146], la proposition « une voiture possède un moteur » est une connaissance (i.e. : un élément de K), tandis que la proposition « une voiture possède des émotions » est un concept (i.e. : un élément de C). En effet, pour une connaissance que nous avons supposée « normale », la proposition « une voiture possède des émotions » n'a pas de statut de vérité. On pourrait certes affirmer : « cette proposition est fausse » ; mais alors le raisonnement de conception s'arrêterait là, la proposition possédant dès lors un statut logique (« fausse »).

[145] Le terme « indécidable », dans le sens où il est employé ici, a été introduit en logique par Kurt Gödel, au cours de ses travaux sur la « complétude des systèmes formels ». Ce terme s'est ensuite diffusé, pas toujours à bon escient, dans d'autres disciplines.
[146] C'est-à-dire la base de connaissances commune aux utilisateurs de voiture en général

Figure 30 - Le diagramme C/K



Dans le formalisme C/K, tout raisonnement de conception débute donc par l'énonciation d'un « concept » (voir Figure 30). La théorie définit cette opération de K dans C comme une « disjonction sémantique ». Le concept peut alors être exploré par « partitions » successives (mais nous avons vu que l'on pouvait aussi refuser cette exploration et converger immédiatement vers une valeur de vérité dans K), *à partir* de la base de connaissances K (la théorie définit ici une notion de « K-relativité »[147]). Sur le diagramme (voir Figure 30), ces opérations sont formalisées par quatre « opérateurs » sur les espaces C et K (les flèches) : $K \rightarrow C$, $C \rightarrow C$, $C \rightarrow K$, $K \rightarrow K$. Les partitions peuvent être « restrictives » (pas de nouveaux K produits, i.e. : l'exploration est en fait une déduction ou une combinaison classique sans nouveaux apprentissages) ou « expansives » (expansion et/ou reconfiguration de K, i.e. : l'exploration modifie nos connaissances ou nos représentations initiales). La notion d'*expansion* est fondamentale dans la théorie C/K et elle est à la base de la compréhension de la *génération* et de la *nature* du « nouveau » dans les processus de conception. Enfin, si l'exploration converge (énonciation d'un statut de vérité pour le concept exploré), la théorie

[147] Autrement dit, tout raisonnement de conception est conditionné par nos connaissances, ainsi que par nos apprentissages.

définit alors une opération de C dans K, appelée « conjonction sémantique ». Nous allons maintenant montrer que la théorie C/K peut nous permettre de restaurer des capacités de gestion des processus de densification.

5.b. Une interprétation de la densification dans C/K[148]

Lorsqu'on utilise la théorie C/K, l'une des difficultés majeures est de trouver les « bonnes » partitions du concept, c'est-à-dire celles qui permettront d'ouvrir au maximum le potentiel d'exploration. Une telle difficulté est caractéristique des régimes de « conception innovante » pour lesquels l' « identité des objets » est remise en question. En revanche, cette difficulté est quasiment absente des régimes de « conception réglée », où les « bonnes » partitions correspondent en fait à des *classes* de propriétés bien identifiées d'objets connus (ex : fonctionnalités, architectures produits, composants…). Cette remarque va en réalité nous permettre de *suggérer une interprétation* de la densification dans C/K. Une telle « interprétation » ne vise donc pas à « expliquer » le processus de densification « dans » C/K. Une telle tâche dépasserait largement le cadre de cette thèse. En revanche, nous tenterons de montrer que C/K nous permet de mieux comprendre certaines classes de processus de densification et d'en faire des *objets de gestion* pour le manager des EPA. Pour ce faire, nous allons introduire la notion de « chaîne d'attributs signifiants », que par commodité, nous appellerons plus simplement « chaîne signifiante »[149].

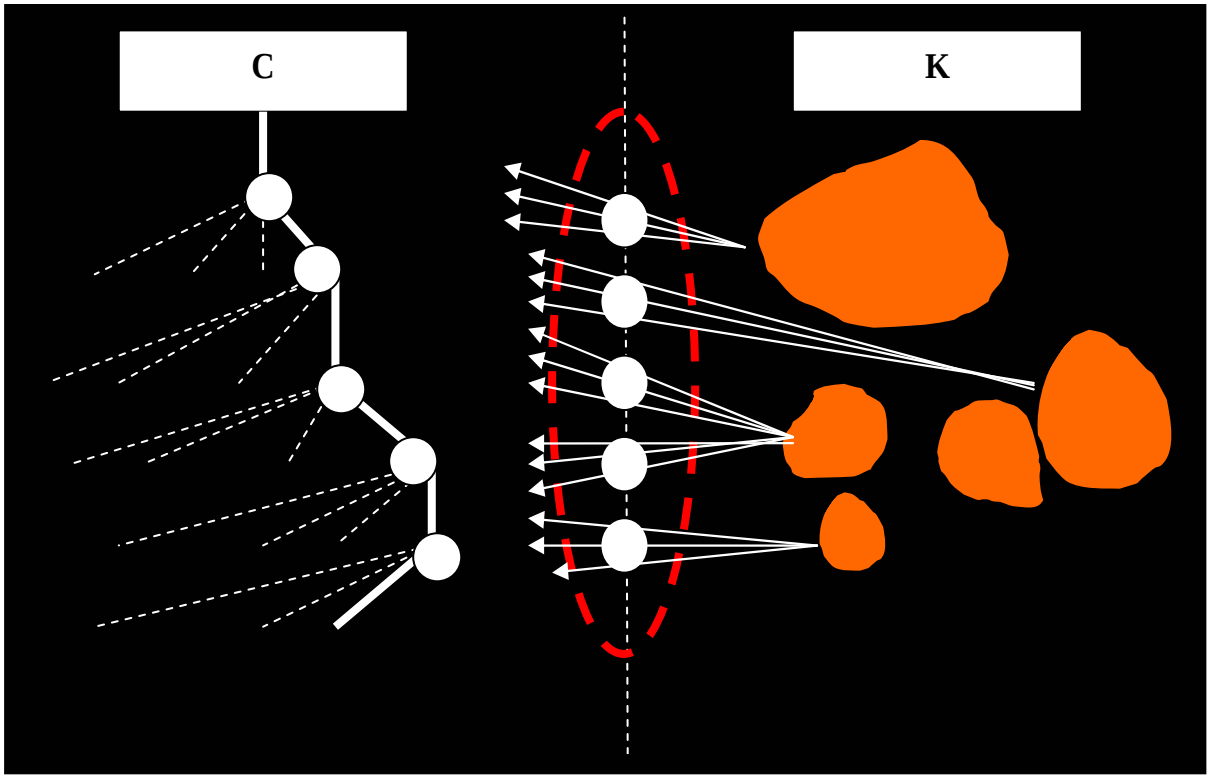
Ainsi, parmi une infinité de *classes* d'attributs possibles pour partitionner un concept, nous définirons celles qui sont *retenues pour les opérations de partition* (i.e. : les opérations significatives d'exploration), comme des classes d'« attributs signifiants ». Les « attributs signifiants » sont donc des attributs *connus* et qui sont *jugés*, soit comme « pertinents », soit comme « prometteurs » pour un raisonnement de conception. Notons qu'ils s'expriment nécessairement dans un « langage », entendu au sens large (c'est-à-dire qui ne se limite pas aux langages « verbaux »), et qui peut être plus ou moins organisé syntaxiquement et/ou sémantiquement. En ce sens, dans la suite les expressions « attributs signifiants » et « signes » seront considérées comme des expressions synonymes pour simplifier notre propos, bien que leur interchangeabilité systématique, nous l'accordons au lecteur, soit discutable. En d'autres termes, *une « chaîne signifiante » sera définie comme une « chaîne de signes » visant à capter, soit des propriétés significatives des objets à concevoir, soit des effets esthétiques recherchés pour la création d'une œuvre.*

[148] Nous tenons ici à remercier Pascal Le Masson et Benoît Weil, avec lesquels nous avons eu le plaisir d'échanger plusieurs fois, sur les rapprochements possibles, entre la notion de densification et la théorie C/K. Ces échanges ont beaucoup contribué à notre propre réflexion.

[149] Bien qu'homonyme, cette notion n'entretient *a priori* aucun rapport avec celle de Lacan.

Les Figures 31 et 32 tentent de représenter cette définition et de la lier à la notion de densification. Ainsi, dans l'espace K, les *classes* auxquelles appartiennent ces « attributs signifiants » constituent, ce que nous proposons d'appeler, des « points de marquage » de K sur C (représentés par les points blancs entourés de l'ellipse en pointillés sur la barre séparant C et K sur la Figure 31). Autrement dit, pour une *classe* d'attributs signifiants donnée, il existe un *potentiel de partitions possibles*[150] (représenté par les traits en pointillés blancs dans C sur la Figure 31). Si l'on suppose qu'une relation d'ordre nous est donnée, alors on peut considérer que la suite de ces classes d'attributs signifiants forme une « chaîne » (représentée par les points blancs reliés par des lignes blanches dans C), que nous proposons d'appeler « chaîne signifiante ».

Figure 31 - La notion de « chaîne signifiante »

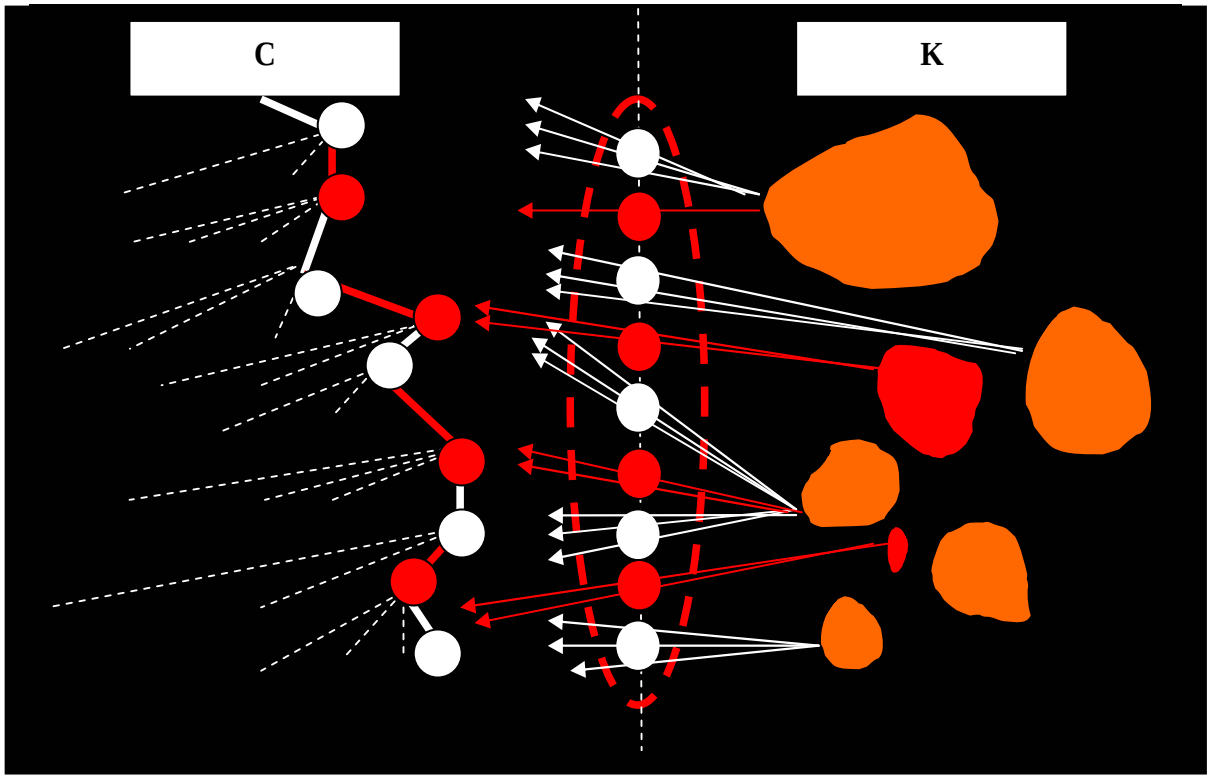


Comment alors comprendre les processus de densification dans C/K ? Au risque de nous répéter, il ne s'agit pas ici de faire une « théorie formalisée », mais de fournir une capacité d'interprétation de ces processus, afin de restaurer de nouvelles capacités d'action managériales. Ainsi, nous nous risquons à interpréter la notion de *densification*, pour le moment relative aux processus de signification, comme la création de nouveaux « points de

[150] Nous ne faisons *a priori* ici pas d'hypothèse sur la nature de ces partitions, restrictives ou non.

marquage » entre K et C, c'est-à-dire comme la *génération de nouveaux potentiels de partitions expansives sur la chaîne des attributs signifiants des objets à concevoir*[151].

Figure 32 - La densification d'une « chaîne signifiante »



En quelque sorte, la « chaîne signifiante » est la « colonne vertébrale » de l'identité d'un objet et elle contient toutes les variations de conception « acceptables » de cet objet. La densification consiste, alors, en une *réouverture* et/ou une *extension* de cette chaîne d'attributs signifiants[152]. Par exemple, dans la suite, nous verrons que les notations musicales tentent, au travers de « signes » spécifiques, de capter les « bonnes » propriétés de sons quelconques (timbre, durée, hauteur, attaque…) pour en faire des attributs signifiants des compositions musicales. La « partition musicale » est ainsi une manière d'*articuler* la « chaîne signifiante » d'une œuvre qui sera exécutée. Nous allons maintenant voir que cette notion permet d'avancer sur notre étude du management des EPA.

[151] En ce qui concerne la constitution de ces nouveaux points de marquage, il n'y a pas de raison de faire d'hypothèses restrictives, et, comme le montre la Figure 32, on peut imaginer qu'ils soient dus, soit à l'apparition de nouvelles *classes d'attributs signifiants* dans K, soit à l'apparition de nouvelles distinctions *significatives* au sein même de classes existantes.

[152] En ce sens, la densification n'est pas qu'une « prolifération » sauvage et sans but.

I.B. Une modélisation du fonctionnement des EPA : densification, chaînes signifiantes et puissance d'exemplification

Après avoir préciser le sens que nous conférons au terme de « modèle », nous consacrons cette sous-section à la décontextualisation et à la modélisation du cas de l'entreprise H. Partant de la définition de « modèle d'action collective », développé par Hatchuel et Weil (1992) puis par Le Masson, Weil et Hatchuel (2006), nous chercherons alors à établir : un *modèle d'activité*, des *objets de gestion*, une *logique de performance* et des *formes d'organisation*. Dans cette perspective, nous identifions la densification comme la dynamique de renouvellement conjoint des *espaces de conception* et *de jugement*. Sans en avoir l'exclusivité, l'artiste apparaît, alors, comme un acteur privilégié à l'origine de cette dynamique, si bien que nous suggérerons, alors, de modéliser l'EPA, comme une *fonction de densification* sur un référentiel artistique donné. Puis, nous proposons un nouvel objet de gestion, les « chaînes signifiantes », et esquissons une comparaison de cette notion avec la notion traditionnelle de « chaîne de valeur ». Enfin, avant de conclure sur la nécessité de restaurer de *nouvelles figures d'acteurs*, nous précisons un nouveau critère de performance, portant sur la *maximisation du potentiel de signification* de l'EPA.

1. De l'entreprise H. au modèle de l'EPA

Le cas de l'entreprise H. est notre « cas découverte ». Il a révélé un modèle d'entreprise, où le couplage entre art et commerce ne se limite pas à la mobilisation d'un référentiel artistique existant. Nous avons alors montré que la co-construction d'un nouveau référentiel artistique nécessitait de *nouveaux actes de gestion*. Peut-on alors transposer l'organisation de l'entreprise H., ainsi que son modèle original de management à toute EPA ? L'entreprise H. est-elle un « modèle » d'entreprise ? Est-elle au contraire un cas particulier, impossible à transposer dans tout autre contexte artistique ?

En fait, pour reprendre Le Masson, Weil et Hatchuel (2006), répondre à ces questions implique de revenir sur ce que l'on entend par « modèle ». Il n'est ainsi pas question ici de définir un modèle « normatif » d'entreprise, au sens « *d'un ensemble de dispositifs, de mécanismes (règles, outils, processus) qui sont à dupliquer avec la plus grande fidélité possible* » (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006, p.140). Au contraire, nous chercherons à caractériser un « *ensemble de relations entre des variables éventuellement abstraites, nouvelles et originales* » (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006, p.140).

Cette perspective permet alors de répondre aux questions précédentes :

- **La représentativité de l'entreprise H. :** Le cas de l'entreprise H. est-il trop spécifique pour qu'une théorie des EPA, construite à partir de son étude, soit ensuite transposable dans un autre contexte artistique ? Au niveau des crises managériales étudiées, il nous semble au contraire que l'entreprise H. reflète très bien les nombreuses difficultés rencontrées dans les contextes mêlant art et management. Ainsi, l'embryologie de l'entreprise H. a-t-elle révélé quatre grandes crises typiques de ces contextes, sur la gestion de la *croissance*, l'organisation de l'*activité marchande*, la mesure de la *performance* et le partage de la *fonction managériale* entre artistes et managers.

- **La représentativité de l'art des jardins** : L'entreprise H. est-elle vraiment une entreprise à prestations « artistiques » ? La création de jardins peut-elle être représentative de pratiques artistiques en général ? Au niveau de l'activité artistique, bien que méconnue, nous nous avons vu que la pratique d'E.C. s'inscrit en fait dans une longue généalogie historique et qu'elle renvoie bien à un projet *artistique*. En outre, les transformations contemporaines du référentiel artistique des jardins sont assez exemplaires des transformations de nombreux autres référentiels artistiques (ex : place de l'interactivité avec le « regardeur », rôle de la performance, pluridisciplinarité…)

Le cas de l'entreprise H. peut donc nous permettre d'avancer dans notre effort de théorisation du management des EPA. Nous allons maintenant procéder à la description d'un tel modèle. Pour ce faire, nous reprendrons les quatre dimensions d'un « modèle d'action collective » conceptualisées par Hatchuel et Weil (1992) puis par Le Masson, Weil et Hatchuel (2006), à savoir : un *modèle d'activité*, des *objets de gestion*, une *logique de performance* et des *formes d'organisation*.

2. La densification comme dynamique conjointe des espaces EC/EJ

Tant notre recherche historique sur les référentiels artistiques du jardin, que nos éléments empiriques, suggèrent qu'il existe une relation d'interdépendance entre *espace de conception* et *espace de jugement*. Comment rendre compte de ces observations ? Quelle est la nature de cette *dynamique conjointe* ? Nous allons voir que la notion de *densification* permet de mieux comprendre cette relation.

2.a. La « co-génération » des espaces de conception et de jugement

D'une part, nous avons vu, que c'est une exploration des *langages de conception*, qui a permis de restaurer des *dispositifs de jugement* adaptés à l'activité artistique d'E.C. Par exemple, nous avons montré que la création d'un « jardin » chez E.C., ne repose pas uniquement sur la réalisation classique d'un « plan ». Ainsi, ses *variations artistiques* opèrent sur de multiples dimensions, non réduites à celles de l'espace géométrique. Elles ne peuvent donc devenir *signifiantes* qu'en restituant un nouvel espace de jugement, qui prenne en compte ces dimensions de conception. D'autre part, notre recherche historique sur les référentiels artistiques des jardins a également montré que l'apparition de nouveaux espaces de jugement avait conduit à l'émergence d'un nouvel espace de conception. Ainsi, par exemple, le « rêve grec », en régénérant l'espace des valeurs « symboliques » du jardin (ex : les poèmes, les peintures des *topia…*), a ouvert la voie à de nouvelles pratiques de conception de jardin et à la naissance du *topiarius* romain. Ces éléments suggèrent, selon nous, qu'espace de conception et espace de jugement se *co-génèrent* à mesure que le référentiel artistique évolue.

Ce phénomène semble bien connu des artistes, et leur activité paraît précisément reposer sur un renouvellement conjoint des espaces de conception et de jugement. Dans son remarquable livre, *Du son au signe*, le philosophe et compositeur contemporain, Jean-Yves Bosseur (2005), fait ainsi remarquer à propos de la notation musicale : « *Observer la notation musicale à travers les époques successives de l'écriture musicale permet de saisir les caractéristiques du monde sonore que les musiciens se sont efforcés de privilégier, compte tenu des mutations de la pensée esthétique. Il serait imprudent de considérer la notation qui tend à s'universaliser aujourd'hui, après plusieurs siècles de tâtonnements, comme le système de codification le mieux approprié au langage musical. Notre solfège répond à une conception de la musique orientée vers la fixation de certaines propriétés du son, en priorité la hauteur et la durée. Ce même solfège pourra se révéler fort imprécis lorsqu'il est question de caractéristiques telles que le timbre, l'intensité, l'espace… Lorsqu'elles sont basées sur des pratiques de tradition orale, ce qui est le cas de la plupart, d'autres civilisations mettent par contre l'accent sur des qualités laissées à l'écart par notre propre système de notation : ainsi l'écriture chinoise destinée aux instruments à cordes pincées se révèle-t-elle d'une précieuse minutie lorsqu'il s'agit de préciser le mode d'attaque et d'entretien du son (pas moins de vingt-six variétés de vibrato sont par exemple répertoriées dans certains cas pour diversifier le jeu instrumental)* […]. *Création et notation musicales s'influencent en effet mutuellement et les métamorphoses de l'écriture dépendent fortement des leurs interactions et de leurs tensions. Aiguillonné par les nécessités d'une esthétique en constante évolution, le compositeur est sans cesse amené à transgresser les règles de notation existante. Les nouvelles implications qu'il contribue à mettre au jour par rapport à celle-ci lui laissent*

consécutivement supposer de multiples extensions à sa réflexion créatrice » (Bosseur 2005, p.7).

Cette analyse confirme selon nous qu'espace de conception (notation, solfège, pratiques de jeux,…) et espace de jugement (pensée esthétique, critères de jugement…) se *co-génèrent* au fil de l'histoire. En outre, dans le cas de la musique, Bosseur (2005) montre clairement que l'artiste joue un rôle fondamental dans ce processus de *renouvellement conjoint*. Face à un domaine sonore inépuisable, c'est ainsi son activité, qui conduit à la régénération conjointe des *signes*, cherchant à capter les *propriétés significatives du son* et des *effets esthétiques recherchés*. Ces éléments indiquent selon nous que l'artiste peut être considéré comme une *fonction de densification* sur un référentiel artistique donné.

2.b. L'activité artistique : une fonction de densification

La notion de densification, introduite précédemment, est en effet éclairante pour caractériser, à la fois la *dynamique* de co-génération des espaces EC/EJ et la *fonction* de l'activité artistique dans ce processus. Ainsi, de même que la *syntaxe* détermine l'espace du « formulable » pour un langage donné, l'espace de conception détermine un univers, plus ou moins organisé, de « signes », qui visent à capter les *propriétés significatives* des objets. Dans le cas de la musique, il s'agit par exemple des multiples versions de « notation » (Bosseur 2005). À l'inverse, de même que la sémantique peut « déborder » la syntaxe et appeler, de ce fait, de nouvelles distinctions syntaxiques, l'espace de jugement peut désigner de nouveaux *effets esthétiques*, à explorer avec de nouvelles pratiques et aboutissant à la création de nouvelles « écritures ». Dans le cas de l'art des jardins, il s'agit par exemple de l'invention d'une « écriture » de la matière (cf : les « planches matières » dans l'entreprise H.), pour soutenir la recherche d'effets et d'associations de texture.

On peut alors modéliser l'activité artistique comme une *fonction de densification* sur un référentiel artistique donné. Il s'agit ensuite de préciser les entrées et sorties de cette fonction :

- **Les entrées** : comme nous l'avons déjà suggéré, un artiste ne repart jamais « de zéro » et son activité s'inscrit toujours dans une tradition. En fait, nous avons vu que son activité s'appuie sur un « référentiel artistique », fournissant des *classes de signes*, captant, d'un côté, les *propriétés significatives* des objets à concevoir et, de l'autre, des *classes d'effets esthétiques* reconnus en tant que tel. Nous considèrerons ainsi, que les entrées d'une fonction de densification sont des « propriétés significatives » et des « effets esthétiques » existants.

➲ **Les sorties** : selon nous, les résultats d'une fonction de densification peuvent être à un double niveau. Ainsi, à un premier niveau, la fonction de densification peut produire de nouveaux éléments *au sein même* des classes de propriétés significatives et d'effets esthétiques *existants*. Dans ce cas, on peut dire que la fonction « affine », en quelque sorte, le référentiel existant. Par exemple, l'utilisation de la « syncope » en musique, qui peut être définie comme l'accentuation des temps « faibles », n'impose pas nécessairement de modifier le solfège rythmique de base, et elle peut être utilisée au sein d'un « style » existant, sans pour autant le remettre en question. À un second niveau, la fonction de densification peut produire de *nouvelles* classes de propriétés significatives ou de *nouvelles* classes d'effets esthétiques nécessitant de nouveaux *signes*. Tel est le cas, lorsque les propriétés d'un « beau jardin » ne sont plus réduites à des propriétés formelles, mais qu'elles sont étendues à des propriétés de textures, d'odeurs, de sons…

En résumé, pour un référentiel artistique donné, une fonction de densification opère conjointement sur l'espace de conception et de jugement. Cette double opération peut, selon les cas, produire un affinement ou un renouvellement des *signes* visant à capter les *propriétés significatives* des objets à concevoir, ainsi que des *effets esthétiques* existants. On peut faire remarquer que cette analyse fait écho aux travaux d'Hatchuel (2006) sur le design (voir Encadré 5). Toutefois, notre analyse se focalise davantage ici sur la *construction de la signification*, plutôt que sur la construction d'objets « concrets ».

Encadré 5 - Parure et Pointe en Design

S'intéressant au design, Hatchuel (2006) a proposé une analytique qui permette de rendre compte des opérations de conception des designers. Cet analytique vise à dépasser les débats classiques entre forme et fonction. Ainsi, Hatchuel propose plutôt de considérer des régimes formels (forme, textures, couleurs, lumière…) et des régimes de valeur (« fonctions » non réduites à des fonctions d'utilité). Il définit alors le travail du designer précisément comme la sélection de régimes formels comme *paramètres de conception*, dans le but d'atteindre les régimes de valeur souhaités. Ce travail de conception repose alors sur deux opérations distinctes : la parure et la pointe. L'opération de « parure » est définie comme une logique d' « axiophanie » : « *La logique de la parure provoque une transformation de l'objet qui donne à voir une valeur à la fois* extérieure *et* intérieure *à l'objet, sans pour autant que celui-ci ne se perde dans l'opération. La parure agit donc bien comme une logique d'expansion de l'objet par incorporation d'une valeur nouvelle* » (Hatchuel 2006). L'opération de « pointe » renvoie quant à elle une logique d' « ontophanie » : « *En perturbant l'identité de l'objet, le designer veut provoquer un sentiment* de découverte, de libération, de brèche vers un monde d'objets soudain repensé. *[…] on peut décrire cette autre logique comme une* ontophanie *: une opération qui donne à voir non pas seulement de nouvelles valeurs, mais de* nouveaux êtres ».

Dans notre cas empirique, nous avons vu que la fonction de densification n'est pas sans impact sur le management et qu'elle impose de nouveaux actes de gestion. Nous allons maintenant tenter de généraliser ce nouvel agenda managérial.

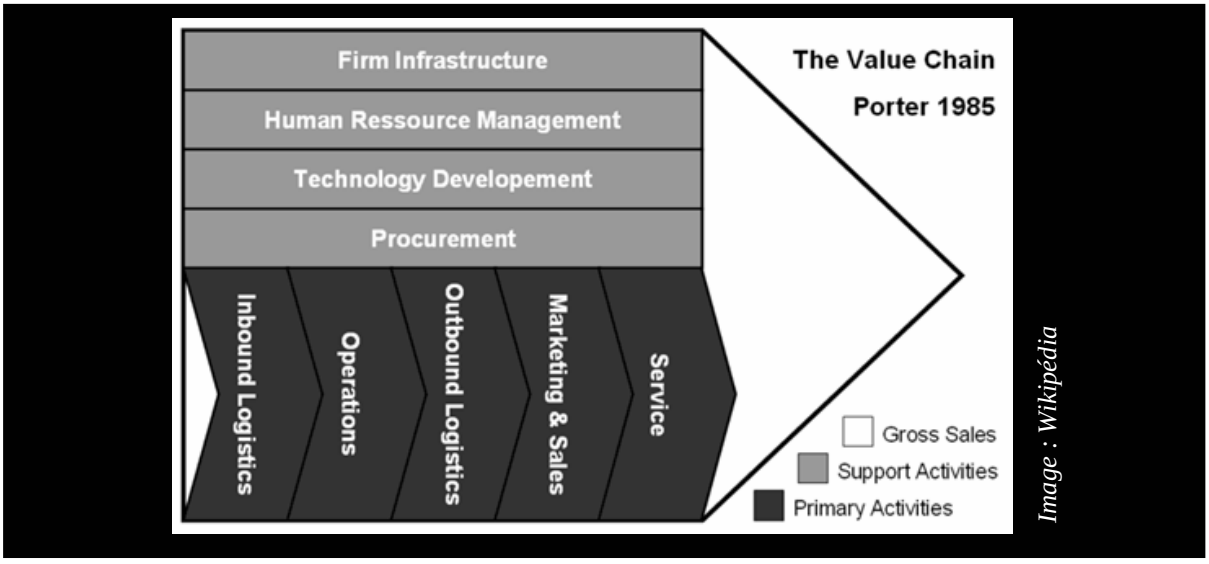
3. Un nouvel objet de gestion : le management des « chaînes signifiantes »

Dans cette sous-section, nous poursuivons notre théorisation du management des EPA à partir du cas de l'entreprise H. Nous allons proposer un nouvel objet de gestion des fonctions de densification : les « chaînes signifiantes ».

3.a. Les *chaînes signifiantes* : une re-discussion de la notion de chaîne de valeur

Dans le cas des entreprises traditionnelles, la notion de « chaîne de valeur », introduite par Porter (1985), s'est imposée comme un outil d'analyse permettant d'obtenir (ou de conserver) des *avantages concurrentiels* et de conquérir de nouveaux *segments de marché*. Comme le montre la Figure 33, une chaîne de valeur est définie comme une suite d'activités interdépendantes, comprenant des « activités de base » (*primary activities*) et des « activités de soutien » (*support activities*), qui ajoutent de la valeur au produit à chaque stade et qui permettent de maximiser la marge commerciale (*gross sales*). Le concept a ensuite été étendu au-delà des frontières de l'entreprise, à des « systèmes de la valeur » globaux, incluant les clients, les distributeurs, les sous-traitants…

Figure 33 - La chaîne de valeur selon Porter, 1985



Dans cette perspective, la « valeur »[153] est définie comme *la somme que le client est prêt à payer* pour obtenir le bien concerné (produit ou service). Par suite, l'objectif managérial principal est de maximiser la capacité de création de valeur en minimisant les coûts de la chaîne globale (approvisionnement, production, coordination…). Le moyen principal repose sur l'identification d'activités et de synergies permettant à la firme d'être compétitive sur un secteur donné, en référence à ses concurrents les mieux placés. Le résultat attendu est alors un *avantage concurrentiel durable*.

Au niveau des entreprises artistiques, nous avons vu que la « valeur » des prestations est toutefois plus difficile à appréhender, en ce qu'elle repose sur *l'accomplissement de processus de signification* (Sicca 2000). Ainsi, réduire la valeur d'une œuvre d'art à la somme qu'un commanditaire serait « prêt à payer » pour elle, masquerait le processus par lequel cette valeur *se manifeste* à lui, alors même que les *attributs signifiants* d'une œuvre ne sont pas toujours *perçus* par les clients. Ces limites ont déjà été soulignées précédemment, mais il nous manquait encore une *analytique* robuste des *langages de l'art*, si bien que la classe des processus de signification impliqués dans la formation de la « valeur artistique » demeurait encore floue. Goodman (1990) nous a alors fourni une telle analytique et nous a permis de dégager une logique de *densification*. Par suite, nous avons montré que, gérer un artiste ou une EPA, revient ainsi à gérer une *fonction de densification* sur un référentiel artistique donné. Selon nous, cette analyse permet alors de mieux comprendre les limites de la notion de « chaîne de valeur » dans le cas des EPA. Dans cette perspective, la notion de « chaîne signifiante », introduite précédemment, permet d'avancer de nouveaux enjeux managériaux.

3.b. La conception des prestations : soutenir et multiplier les chaînes signifiantes « denses »

Dans le cas de l'entreprise H., nous avons vu que la croissance ne visait pas uniquement à la conquête de nouveaux segments de marché, mais se fondait sur la *multiplication de prestations artistiques à partir du projet initial*. Ce processus de conception des prestations révèle selon nous une *gestion originale de la valeur*. En effet, nous avons vu que, dans la pratique artistique d'E.C., une plante n'en vaut pas une autre, et que son effort de conception porte sur de multiples dimensions : lumière, couleur, texture, sons, odeurs… En d'autres termes, E.C. *opère une densification* sur l'espace symbolique classique du jardin. Toutefois, cette tentative de *densification* n'est pas nécessairement *perçue* par les « clients » et de nouveaux actes de gestion sont alors nécessaires pour la rendre *visible*. Ainsi, par exemple, la structuration de la relation client ne se limite pas à optimiser la *vente* d'une prestation, dont les attributs seraient donnés à l'avance, mais précisément *à soutenir un effort de densification*

[153] Selon Porter, la *valeur ajoutée* finale du bien *pour le client* est supérieure à la somme des valeurs ajoutées intermédiaires tout au long de la chaîne de valeur

de la chaîne signifiante. Dans le cas de l'entreprise H., ce qui « possède » de la valeur, dans les prestations d'E.C., se traduit de ce fait par une *liste très étendue d'attributs signifiants* qu'il est nécessaire de restaurer (ex : les multiples effets d'association, mais aussi l'ensemble des échanges au sein de la relation de co-conception). En ce sens, on peut considérer que, par rapport à des jardins « normaux », la chaîne signifiante des jardins d'E.C. est très « dense ». Selon nous, l'entreprise H. nous permet donc de comprendre que la dynamique de croissance des EPA ne peut se réduire à une logique de *différenciation*, par rapport à des concurrents existants et sur des critères de performance stabilisés, mais renvoie avant tout à la *densification de multiples chaînes signifiantes*.

3.c. L'activité de production : étendre l'espace des « variations signifiantes »

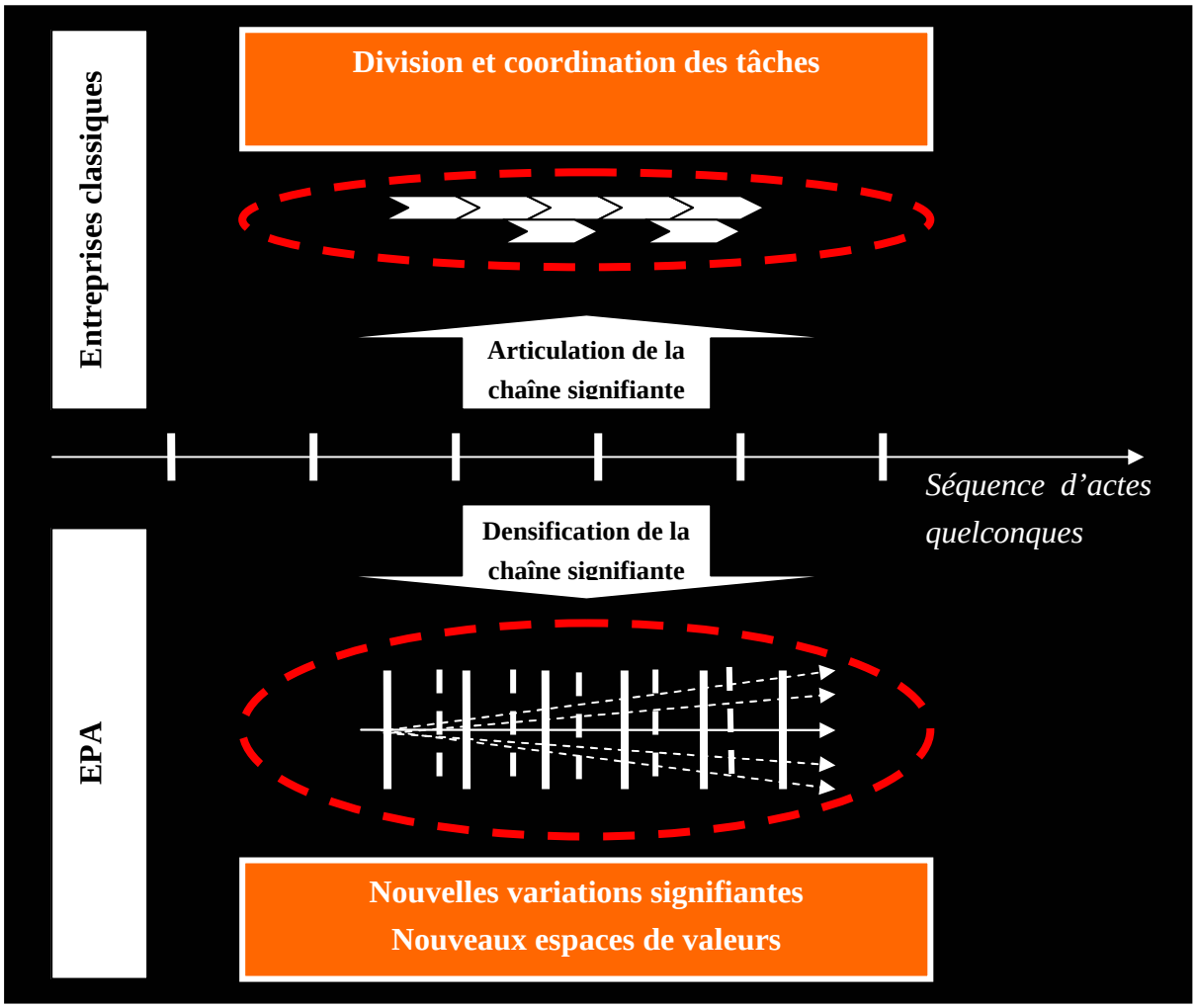
Notre recherche-intervention au sein de l'entreprise H. a débuté par la prise de conscience d'un « malaise du détail », dont nous avons précédemment interprété les causes profondes. D'un point de vue managérial, la notion de « chaîne signifiante » nous permet de poursuivre cette analyse. En effet, toute chaîne signifiante, pour s'incarner « concrètement » nécessite au minimum un ensemble de tâches de réalisation. Ainsi, par exemple un « massif à l'anglaise » ne peut être signifiant que s'il est planté (ou alors son « absence » doit elle-même être « densifiée »). Or, nous avons montré que dans le cas d'E.C., la plantation n'est pas neutre par rapport à l'accomplissement de la densification. Ainsi, faut-il ajuster *judicieusement* les végétaux pour obtenir les effets d'association recherchés, voire *étendre* ces effets en fonction du contexte (lumière, pluie, transparence…). Comme dans le cas de l'*esquisse* chez Goodman (1990 ; 1992), l'espace des *variations significatives* est alors très ouvert.

Devant une telle logique, une logique managériale classique paraît en fait très dépourvue. À ce titre, nous avons vu que l'effort de standardisation des tâches de plantation par S.P., avait conduit à une crise collective sévère (voir partie 2). Faut-il alors « laisser faire » ? Doit-on laisser les artistes organiser seuls le travail de création ? Cette perspective a également été mise en défaut, et nous avons montré les limites de l'*ajustement mutuel* dans le cas des concepteurs. Par ailleurs, comment, en effet, expliquer le recrutement et l'intégration réussis d'une comédienne pour l'activité de plantation[154] ? Est-ce une « incongruité gestionnaire » ou au contraire une action managériale prenant en compte la logique de densification ? En fait, le cas de l'entreprise H. suggère selon nous un autre type d'action managériale. Il montre que dans les EPA, l'enjeu managérial ne revient pas uniquement à coordonner des tâches

[154] Pour rappel, dans la partie 2, nous avons évoqué l'embauche d'une jardinière issue du monde du théâtre.

existantes pour accroître l'efficacité des opérations, mais également, comme le montre la Figure 34, à *organiser l'expansion de l'espace des « variations signifiantes »*.[155]

Figure 34 – La gestion de la *chaîne signifiante* d'une séquence d'actes quelconques



Ainsi, dans une EPA, l'enjeu de l'organisation du travail dépasse l'*articulation* d'une séquence d'actes, *a priori* quelconques, dans le but de définir des tâches « correctes » à exécuter, et réside aussi en une *densification* d'une séquence d'actes existants, où se rouvre l'espace des *variations signifiantes* possibles. Par exemple, là où « planter un arbuste » pouvait relever d'une *partition* précise ne tolérant que certaines variations « orthographiques », certaines plantations sont devenues partie prenante de l'acte artistique lui-même. Ces *nouvelles variations qui font* œuvre, ont ensuite été intégrées aux prestations artistiques *vendues* par l'entreprise H. Dès lors, prendre en compte ces *variations signifiantes*,

[155] En fait, cette analyse nous permet de mieux comprendre la notion d' « œuvre totale », si chère à Wagner par exemple, et dans lequel l'artiste tente de multiplier au maximum les dimensions de la densification.

organiser leur *visibilité* et leur *accomplissement*, nous semble ouvrir de nouveaux espaces de valeur à explorer et devenir des enjeux managériaux de première importance dans les EPA.

3.d. Les partenariats artistiques : collaborer sur des axes porteurs de densification

Au niveau des relations avec les acteurs extérieurs, l'entreprise H. révèle également des formes de collaborations originales permettant de soutenir l'existence de chaînes signifiantes « denses ».

Au niveau des « fournisseurs », par exemple, nous avons montré que le *stock de plantes* d'E.C. ne pouvait être géré comme un stock classique de marchandises. À cet égard, nous avons évoqué la crise collective suscitée par l'introduction d'un management classique de la chaîne de valeur, reposant sur une *optimisation de la gestion des coûts et des risques* d'approvisionnement, de stockage et de manutention des végétaux. Notre recherche a alors montré que le stock de plantes fonctionnait, en fait, comme une « palette végétale », dont il fallait organiser et renouveler la *puissance d'exemplification* (Goodman 1990). Or, il est intéressant de noter, qu'à ce titre, E.C. collabore depuis les origines de son projet avec des collectionneurs de plantes rares, avec qui elle partage une passion pour la botanique d'ornement. Lors de la première phase de rationalisation de l'activité managériale (Voir partie 2 – Intervention de S.P. – l' « administrateur »), il avait été question d'abandonner ces fournisseurs, éloignés géographiquement et souvent plus chers que les gros producteurs pépiniéristes. Or, précisément, ces collectionneurs ne jouent pas uniquement un rôle d'*approvisionnement*, mais contribuent également à *enrichir l'espace symbolique* des jardins d'E.C. Ils ont ainsi appris à connaître son travail de création, lui sélectionnent parfois des végétaux aux propriétés ornementales intéressantes et lui permettent de ce fait de régénérer son vocabulaire artistique. Notre recherche ayant mis en avant ces dimensions, la gestion de ce type de partenariats est devenue stratégique dans l'entreprise H. pour maintenir ce que nous avons désigné comme un « potentiel de signification ».

De même, nous avons vu que l'entreprise H. organise des collaborations surprenantes avec des artistes d'horizons divers. Dans la partie précédente, nous avons fourni un exemple d'explorations menées conjointement avec un créateur d'installations sonores, sur le concept de « jardin sonore ». Nous aurions également pu mentionner un travail réalisé entre E.C. et une poète malvoyante sur les « jardins pour aveugles ». Ces exemples désignent selon nous des collaborations originales, où il ne s'agit pas uniquement de faire appel à des « sous-traitants techniques », présents au sein d'une chaîne de valeur bien identifiée, mais précisément de générer une multitudes de nouvelles chaînes de valeur possibles, à partir d'une *densification* de la chaîne signifiante du jardin.

3.e. De la *chaîne de valeur* à la *chaîne signifiante*: de nouveaux enjeux de gestion

Les éléments précédents montrent selon nous l'apport de la notion de « chaîne signifiante », par rapport à celle de « chaîne de valeur », en particulier dans le cas des EPA. En effet, selon les approches classiques, gérer la « valeur » repose avant tout sur l'optimisation de la production et de la mise en marché d'un bien (produit ou service), dont la liste d'attributs est déterminée et souvent réduite à un « prix », voire, pour des « stratégies de niche », à quelques classes de fonctionnalités différenciantes par rapport aux concurrents.

Autrement dit, une chaîne de valeur présuppose l'existence de structures de sens stabilisées et qui sont mobilisées pour rendre visible les « signes de la valeur ». Or, dans le cas des EPA, ce sont justement ces structures de sens qui sont remises en question par l'activité artistique. La notion de « chaîne signifiante » paraît donc mieux adaptée, en ce qu'elle revient précisément à *construire* et *étendre* les structures de sens, associées à l'univers d'objets et de relations concerné. Cette notion permet en outre de restaurer de nouveaux enjeux de gestion et permet d'avancer sur l'établissement de nouvelles logiques de performance.

4. Un nouveau critère de performance : la maximisation du potentiel de signification

Les éléments précédents suggèrent que la croissance d'une EPA résulte d'une gestion « efficace » des chaînes signifiantes des prestations. Nous allons maintenant tenter de déterminer sur quels critères cette « efficacité » peut être constituée et évaluée.

4.a. Maximiser le potentiel de signification par la révélation et le soutien aux opérations de densification artistique

Dans l'entreprise H., il semble que la construction d'une chaîne signifiante « dense » pour les prestations de création de jardins, mobilise particulièrement le « Jardin d'exposition » et la « Palette végétale » de l' « Atelier » d'E.C. Ces éléments révèlent, selon nous, trois axes majeurs d'intervention managériale afin de maximiser le potentiel de signification artistique :

- **La restauration de langages de conception « denses » :** nous l'avons déjà souligné plusieurs fois, l'effort de conception d'E.C. porte sur une multitude de dimensions, que les autres acteurs (clients, jardiniers, manager…) ne perçoivent pas nécessairement. Dans l'entreprise H., l'incapacité à gérer cette situation a débouché sur ce que nous avons appelé un « malaise du détail » et a entravé l'activité collective. Nous avons alors montré qu'un travail sur les *langages de conception* a permis de restaurer des

« langages de l'*esquisse* » (Goodman 1990), qui permettent en fait de capter et de rendre visibles les *opérations de densification* d'E.C. Cette réouverture de la *chaîne signifiante* du jardin a alors autorisé l'exploitation d'un *potentiel de signification étendu*.

- **L'organisation d'une « puissance d'exemplification »** [156]**. :** l'un des piliers du modèle de l'entreprise H., nous semble être l'organisation d'une « palette végétale » pour soutenir la pratique de conception d'E.C. En effet, nous avons montré que la « collection » de végétaux de l'entreprise ne pouvait se ramener à un « stock » classique, mais qu'elle devait permettre de *capter* et de *renouveler* un vocabulaire « dense » du jardin artistique. Pour reprendre la terminologie de Nelson Goodman (1990), on peut dire que la construction de la « palette végétale » revient, plus généralement, à organiser une « puissance d'exemplification » pour l'artiste. A cet égard, Jacques Morizot fait remarquer : « [L'exemplification] *offre cette chance inestimable d'une diversité inépuisable, du plus matériel au plus formel, du plus convenu au plus inventif, et en perpétuelle évolution* » (Morizot 1992, p.36) Cette analyse permet en outre de positionner la gestion des chaînes signifiantes en art, par rapport aux démarches publicitaires classiques. Ainsi, là où, en termes de *fonction référentielle* (Goodman 1990), les processus de signification publicitaires classiques, reposent principalement sur une *dénotation des produits,* la gestion des chaînes signifiantes, dans le cas des EPA, doit intégrer l'organisation du pouvoir d'*exemplification des œuvres* (voir encadré 6). *Maximiser* le potentiel de signification revient donc à mobiliser au mieux les fonctions référentielles de dénotation et, surtout, d'exemplification, des prestations artistiques.

- **La structuration d'un « domaine de référence » :** au démarrage de son activité, le travail de création d'E.C. demeurait invisible aux yeux des commanditaires. Puis, nous avons vu que le modèle de l'architecte a longtemps écrasé la pratique artistique locale d'E.C. Notre recherche ayant mis en évidence une branche généalogique encore mal connue (Hunt 2000), la restauration de la « figure de l'artiste » est largement passé par une structuration de ce que Goodman (1990) nomme un « domaine de référence ». Ainsi, l'organisation de visites, d'explorations ou de collaborations artistiques ont

[156] Nous reprenons ici une expression que nous avons trouvée dans un texte de Morizot (1992). Ainsi, citant en exemple les compositeurs de musique classique, l'auteur déclare : « […] *l'on sait que pour décrire un monde qui veut naître de rien, Wagner n'a pas craint dans la* Tétralogie *d'engendrer la musique à partir d'une matière sonore presque indifférenciée, un* mi bémol *grave enrichi de ses harmoniques dont il fait varier les paramètres (timbre, rythme, intensité, etc.) au long de 135 mesures.[…] Le génie de Wagner ne tient pas l'usage d'artifices tel que le leit-motiv qui dote chaque personnage d'une signature thématique, encore moins au « bazar mythologique » stigmatisé par M. Vuillemin, mais à la puissance d'exemplification dont il a su doter son écriture musicale* » (Morizot 1992, p.36). Cette expression nous est apparue particulièrement éclairante et pertinente pour notre propre travail.

permis de multiplier les « voies de la référence » (Goodman, Elgin, Handjaras et al. 1992). Ce *réenchantement* de l'espace symbolique du jardin a en fait largement contribué à *densifier* la chaîne signifiante des prestations et à accroître leur *potentiel de signification* (voir également Encadré 6 sur le rôle de la référence dans la distinction entre *possession* et *exemplification*).

Encadré 6 - Publicité et chaînes signifiantes : « dénotation » *versus* « exemplification »

Nous avons déjà eu l'occasion de présenter la notion d' « exemplification ». Pour rappel, selon Nelson Goodman (1990), l'*exemplification* est, avec la *dénotation* ou la *possession*, l'un des *modes de référence* (ou *fonctions référentielles*) principaux entre un objet et un symbole. Mais alors que la *dénotation* (description verbale, représentation, dépiction…) procède du symbole vers l'objet, l'exemplification (échantillons) fonctionne en « sens inverse » et « remonte » de l'objet vers le symbole.

Ainsi, par exemple, un portrait ordinaire du duc de Wellington *dénote*-t-il le duc lui-même. À l'inverse, un échantillon de tissu ne dénote *a priori* rien du tout, mais *exemplifie* des propriétés de textures, de motifs, de couleurs… Ces deux fonctions référentielles sont loin d'être contradictoires et sont souvent combinées dans les formes de symbolisation les plus ordinaires. Par exemple : le mot, « mot », dénote tous les mots formés dans notre alphabet, et exemplifie en même temps le fait d'être un mot. De même le mot « court », dénote un certains nombres de choses courtes et exemplifie simultanément le fait d'être court.
En revanche, *dénotation* et *exemplification* ne sont pas combinées dans les mêmes « proportions » selon les formes de symbolisation. A ce titre, nous avons déjà mentionné que *l'exemplification est caractéristique du fonctionnement symbolique en art*. Cela ne signifie pas qu'elle est l'unique mode de référence employé en art, mais plutôt qu'elle joue un rôle déterminant dans la construction de la signification artistique. Or, comme le précise Jacques Morizot (1996) : « […] *il faut se garder de confondre l'exemplification avec la simple instantiation. Instantier, c'est simplement être porteur d'une propriété ou d'un trait quelconque, que celui-ci soit ou non exhibé, banal ou remarquable. N'importe quoi instantie en permanence une infinité de choses, autant qu'il y a en fait de façons de le qualifier, à travers sa forme, sa matière, ses fonctions, etc. : en un mot, tout ce qui lui appartient à titre essentiel ou accidentel. Mais […] la possession n'a, en tant que telle, aucune portée référentielle. Un livre à la couverture rouge n'est pas, dans des circonstances ordinaires, un échantillon de rouge mais plutôt un exemplaire de l'espèce « livre » et du titre concerné ; tout au plus la singularisation de ce trait intervient-elle à titre d'indice de son appartenance à une collection déterminée* » (Morizot 1996, p. 91). Autrement dit, comme le rappelle Goodman (1990) « *l'exemplification c'est la possession plus la référence* ».

Qu'en conclure en ce qui concerne les rapports entre publicité et la gestion des chaînes signifiantes telle que nous la concevons? En fait, l'analyse précédente nous paraît éclairante pour avancer sur cette question. Ainsi, il nous semble que, si la gestion des chaînes signifiantes implique d'organiser une *puissance d'exemplification*, les formes classiques de publicité tentent, inversement, d'organiser une *puissance de dénotation*. Autrement dit, alors que la « palette végétale » d'E.C. ne constitue pas simplement une « *collection déterminée* » de plantes (cf. : supra), instantiant des propriétés sans portée référentielle, mais une véritable puiss*ance d'exemplification* en expansion, une publicité pour une « cafetière », par exemple, vise à dénoter le produit « cafetière », indépendamment de la « présence symbolisante » de la cafetière concernée. En somme, une publicité n'organise en général pas une forte puissance exemplificationnelle d'objets symboliques et cherche même plutôt à la réduire pour faciliter l'échange commercial. Par exemple, si un « échantillon de parfum » devait exemplifier *toutes* ses propriétés au moment de l'achat, le consommateur pourrait être perdu. L'échantillon n'exemplifie donc

généralement que des propriétés d'odeur, voire de *packaging* du produit. Notons toutefois que certaines classes de publicité mobilisent davantage l'exemplification et *font œuvre* en elles-mêmes. Dans ce cas, elles exemplifient des propriétés d'image, de scénario, de mise en scène, etc., qui peuvent ensuite, indirectement *dénoter* l' « univers » que l'entreprise cherche à construire pour son produit (sur cette imbrication particulière entre exemplification et dénotation voir (Goodman 1990, p. 95 et suivantes)). Ceci explique en grande partie que la publicité ait longtemps posé problème dans l'entreprise H. et qu'elle ne se soit développée qu'en prenant des formes très singulières pour le secteur.

Autrement dit, dans l'entreprise H., la « densité » des chaînes signifiantes n'était pas une « donnée », mais elle a été *révélée* et *co-construite* au cours d'une interaction originale entre *langages de l'art* et *langages de gestion*. Cette nouvelle forme d'exploration conjointe entre artiste et manager nous semble au cœur de la performance des EPA. Si la généralisation de cette logique à toutes les formes d'EPA demeure, à ce stade, encore inachevée, notre avancée théorique nous permet déjà de proposer de nouveaux indicateurs de performance des EPA.

4.b. Une proposition d'indicateurs de mesure de la densification

Le développement précédent confirme que la *densification* est au cœur de la *croissance* et de la *performance* des EPA. Sans être nécessairement contradictoire avec des critères de performance classiques, ces nouvelles logiques appellent selon nous de nouveaux indicateurs de mesure. Nous suggérons ainsi de considérer, par exemple: le nombre de prestations dérivées du projet artistique initial, le nombre de collaborations artistiques permettant d'explorer et d'étendre les chaînes signifiantes, la « densité langagière » (nouveaux mots, nouvelles distinctions, nouvelles propositions, nouvelles propriétés signifiantes…), la « puissance exemplificationnelle » de l' « écriture » du jardin (nouvelles références, nouveaux espaces symboliques investis…), etc. Ces indicateurs ne sont, bien entendu, ni exhaustifs, ni normatifs. Ils visent avant tout à ouvrir de nouvelles perspectives, afin d'éclairer les logiques de performance des EPA en général. Celles-ci ne peuvent toutefois être « appliquées » telles quel et devront, dans tous les cas, s'adapter aux dynamiques locales et à la spécificité des *langages de l'art* concernés.

5. Artiste, client, manager: des figures d'acteurs à reconstruire

Les développements précédents ont permis de préciser trois dimensions du modèle de fonctionnement des EPA : une modélisation de l'activité de l'artiste (ou de l'EPA), comme une « fonction de densification » (d'un espace de « signes », visant à capter des *propriétés signifiantes* des objets à concevoir ou des *effets esthétiques*, sur lui-même) ; l'identification de nouveaux objets de gestion : les « chaînes signifiantes » pour organiser la visibilité de la tentative de densification de l'artiste ; l'identification de logiques de performance : la

maximisation du potentiel de signification. Nous allons maintenant analyser les transformations organisationnelles qui ont permis à l'entreprise H. de favoriser les apprentissages collectifs et tenter d'en tirer des enseignements plus généraux pour le management des EPA.

5.a. La « mise en sujet » artistique : découpler activité et identité en préservant les opérations de densification

Selon nous, le découplage entre « identité » et « activité » artistiques a été une condition nécessaire au pilotage de la transformation de l'entreprise H. Dans chacun des schémas présentés dans la Partie 2, nous avons intentionnellement introduit une distinction entre l'espace considéré comme « privé », et au départ réservé à l'activité artistique *personnelle* d'E.C., et l'espace relevant de l' « entreprise ». Les évolutions ont montré qu'à mesure que l'activité de conception se formulait, la répartition privé/entreprise s'est transformée sur les deux espaces de conception et de jugement[157].

A la fin de la période de recherche, le projet de création de l' « atelier de conception », en dehors de la maison privative d'E.C., est à ce titre exemplaire. En effet, du fait de son emplacement physique, le « bureau » d'E.C. a longtemps été considéré comme un espace « *personnel et intime* ». Les activités s'y déroulant ont de ce fait, elles aussi, longtemps été écartées du champ d'action « managérial » et, à titre de manager, nous ne sommes intervenus sur cet « espace » que tardivement, alors qu'il était frappé par une crise sérieuse. À cette époque, aucune discussion ne s'était engagée sur la *logique artistique* d'E.C. et cette *activité* semblait alors si « personnelle », qu'elle se confondait avec *l'identité artistique* d'E.C.[158] En ce sens, l'activité artistique ne paraissait pas pouvoir être décrite dans un langage extérieur, qui plus est « managérial ». Or, nous avons ensuite montré que la distinction opérée collectivement entre les tâches « artistiques », à préserver de l'action managériale, et les tâches « techniques », à rationaliser, reposait en fait précisément sur un modèle *implicite* de l'activité artistique, qui plus est, inadapté. Cette difficulté montre selon nous que « préserver » l'activité artistique de l'action managériale suppose déjà, nécessairement, qu'on la décrive *a minima*. Or cette description minimale n'est pas forcément adaptée et peut également conduire à des crises collectives comme dans le cas de l'entreprise H.

Cette situation pourrait s'apparenter à une « aporie », où « pour agir, il ne faut pas agir ». Pour autant, notre recherche suggère de nouveaux éléments. Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué, toute « intervention » sur un objet nécessite nécessairement, à la fois un *modèle de*

[157] Pour ne pas alourdir la présentation de l'exposé, nous n'avons pas reproduit ici les schémas et nous renvoyons le lecteur aux sections précédentes. Celui-ci pourra alors se convaincre de notre propos.
[158] Notre intervention avait alors couplé une *logique de précision* sur les tâches décrites uniquement comme « techniques », avec une *logique de laisser-faire* sur l'ensemble des tâches décrites comme « artistiques ».

description de cet objet et un *modèle d'interaction* avec cet objet. Ces deux « modèles » ne sont pas nécessairement explicites, ni même systématiques, mais ils existent nécessairement *a minima*, en art, comme en management. Sans eux, il n'y aurait tout simplement pas d' « action ». En revanche, il est important de faire remarquer que le processus d'action peut conduire à réviser ces deux modèles. La question n'est donc pas tant de chercher à éviter de « calquer » un modèle managérial inadapté sur l'activité de l'artiste, cette perspective comportant également des risques aporétiques, mais plutôt d'organiser des « apprentissages réciproques » à partir du modèle proposé (Hatchuel 2001b)[159]. À ce titre, notre exploration sur les langages de conception a permis la révision simultanée du modèle de l'activité artistique et de la nature des objets à prendre en compte – les *chaînes signifiantes* –, tant du point de vue artistique que gestionnaire. En d'autres termes, ce « dialogue » original entre l'artiste et le manager a permis de révéler la chaîne signifiante d'E.C. et de restaurer des langages de conception « denses ».

On pourra certes nous objecter que les apprentissages réciproques ne sont pas « programmables » à la demande et que des conflits peuvent remettre en question une telle « coopération ». A l'instar d'Hatchuel (2001b), nous ne nions pas la dimension « conflictuelle » de ces apprentissages et d'ailleurs, à plusieurs reprises, nous avons souligné les résistances de la part d'E.C. dans le cas de l'entreprise H. En fait, tout potentiel d'apprentissage collectif n'est pas nécessairement exploré et, d'ailleurs, ni les moyens, ni les ressources, de l'exploration ne sont nécessairement donnés à l'avance. Piloter un tel apprentissage nécessite donc d'être capable de *constituer* de nouveaux objets de gestion, tels que les « chaînes signifiantes », et de créer de nouvelles relations porteuses de transformations émancipatrices pour les acteurs, comme dans le cas de l'entreprise H.

Ces éléments suggèrent donc que le *recodage de l'activité artistique*, loin d'écraser nécessairement l'*identité de l'artiste*, peut permettre une *co-expansion des acteurs*. Mais, comme nous venons de le voir, tel ne peut-être le cas que si le découplage de l'activité et de l'identité de l'artiste préserve les opérations de densification. Dans le cas contraire, la figure de l'artiste risque fort de s'évanouir devant l'effort de rationalisation gestionnaire. En ce sens, il s'agit bien de penser une gestion de la « mise en sujet artistique ».

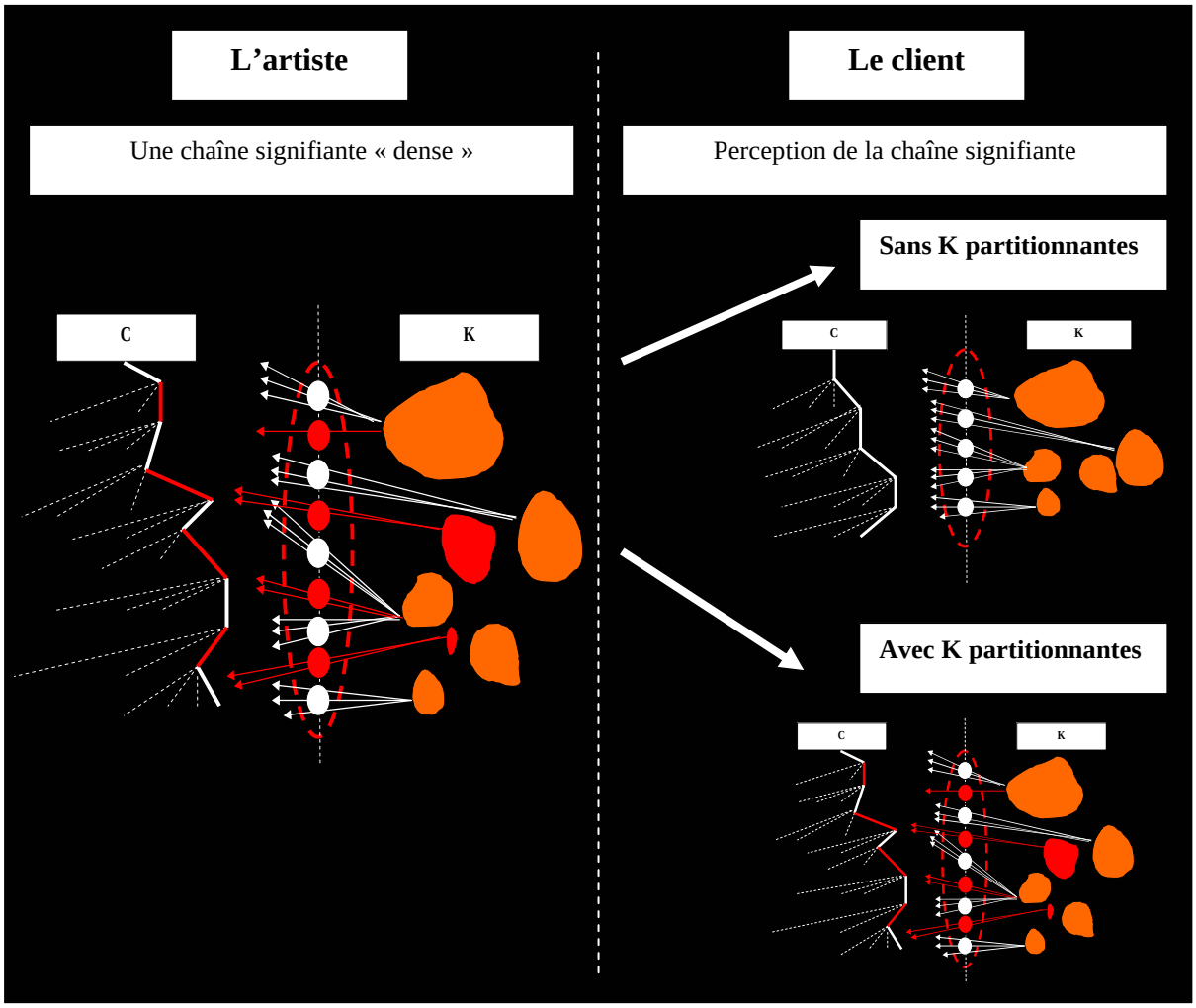
[159] Nous nous référons ici à la notion développée par Hatchuel (2001b). A propos de l'action managériale, ce dernier explique : « *Administrer ce n'est plus guider au nom d'une autorité et d'une rationalité parfaitement prédéfinies :* c'est engager des rationalisations à partir d'une place qui évolue elle-même avec le processus d'action. *Dès lors les synonymes de gouverner, influencer, diriger, orienter, conduire, animer peuvent être fondus dans une définition commune* : modifier les représentations qui déterminent une action collective et initier des processus d'apprentissages collectifs. » (Hatchuel 2001, p.27)

5.b. La construction des « postures » du client : éducation et adhésion à la chaîne signifiante de l'artiste

Au cours de la Partie 2, nous avons montré que, dans l'entreprise H., l'intégration du client dans les processus de conception est fondamentale. Cette gestion originale de la relation marchande repose sur la régénération de ce que nous nous proposons d'appeler les « postures » du client. Quelles ont été les postures qui ont permis de soutenir la relation de co-conception ? Comment faire pour que la tentative de densification de l'artiste soit comprise et appropriable par le client ? Comment rendre visible la densité de la chaîne signifiante à des clients éventuellement néophytes ? Doit-on travailler avec n'importe quel commanditaire ? quel sens donner à la notion de « client toxique » ?

La théorie C/K de la conception, sans répondre à toutes ces questions, permet d'avancer dans ce travail. Ainsi, alors que les postures classiques du client nous paraissent renvoyer à des opérations de « validation » dans K (spécifications fonctionnelles, budget,…), les nouvelles postures apparues dans l'entreprise H. nous semblent plutôt se référer à des opérations de « partitions » dans C (perception de nouveaux attributs signifiants, enrichissement du « regard », …), qui permettent d'accompagner la tentative de densification de l'artiste. Autrement dit, sans un certain nombre de connaissances « partitionnantes », la densité de la chaîne signifiante de l'artiste demeure invisible au client. Dans certains cas, même, les opérations de validation du commanditaire peuvent fortement minimiser le potentiel d'exploration initial et nous avons précédemment montré les difficultés rencontrées par E.C. face à une tension entre *explorer et valider des détails signifiants* avec le client.

Figure 35 - La formation du client à la perception de la chaîne signifiante de l'artiste



Ainsi, là où les « postures » classiques du client (spécificateur, validateur, financeur…) renvoient principalement à la figure historique du « maître d'ouvrage », l'organisation de nouveaux dispositifs sur l'espace de jugement (palette végétale, jardin d'exposition…) a fait apparaître une *gamme étendue* de « postures », allant de l' « apprenti », au « co- concepteur », en passant par le « regardeur » (voir Tableau 9). Loin d'être superflues, ces nouvelles postures sont absolument nécessaires au bon déroulement des processus de co-conception. D'ailleurs, les clients qui refusent de changer de posture et qui imposent une relation de co-conception insoutenable pour l'artiste, ont été identifiés comme des « clients toxiques » pour l'organisation. Nous avons traité l'un de ces cas dans la Partie 2 et montré comment ce « client toxique », en imposant un régime de spécification et de validation très poussé, avait en fait écrasé la valeur du travail de création d'E.C. Notre analyse permet donc maintenant de donner un statut théorique à cette notion issue de notre recherche empirique. Dans cette perspective, un « client toxique » est en fait un client qui *ne reconnaît pas la chaîne signifiante de l'artiste et qui empêche ainsi les opérations de densification, pourtant*

constitutives de la mise en sujet artistique. On comprend dès lors mieux le caractère très « éprouvant » de ce type de clients, ainsi que la nécessité d'en préserver l'artiste.

Le Tableau 9 résume cette analyse :

Tableau 9- Une gamme étendue des « postures du client »

Postures classiques	Limites pour la co-conception	Nouvelles postures à construire
Spécificateur : cherche à spécifier les objets de l'exploration en donnant des « idées » de départ	Pas de perception *a priori* de la chaîne signifiante de l'artiste et idées souvent en décalage. Possibilité de « clients toxiques », dont il faut préserver l'artiste	**L' « apprenti » :** former le client à la chaîne signifiante de l'artiste, lui rendre visible les multiples dimensions de la conception, évaluer et refuser les « clients toxiques »
Validateur : valide les différents rendus du travail de conception	Cherche à figer très vite des axes d'exploration, minimisation du potentiel de densification	**Le « co-concepteur » :** lui donner des connaissances « partitionnantes » permettant de participer à l'exploration de son jardin
Financeur : donne les ressources du projet	Cherche souvent à limiter les frais d'étude, a peur des explorations dont il ne voit pas toujours la valeur, s'attache aux coûts de production du jardin…	**Le « regardeur » :** construire le « regard » du client, lui restaurer de nouveaux espaces de valeur possibles, de nouveaux usages …

5.c. Un agenda managérial étendu pour une fonction managériale « conceptive »

L'un des intérêts majeurs de notre recherche est d'avoir mis à jour de nouveaux liens entre art et management. Dans l'entreprise H., nous avons ainsi montré la limite des modèles classiques de management pour régler de nouveaux types de crises sur la *croissance*, la *performance* et la *relation marchande*, ainsi que l'impossibilité de structurer une *fonction managériale* sans modèle de l'activité artistique. En fait, l'embryologie de l'entreprise H. dévoile, selon nous, un point déterminant à propos de l'organisation d'une fonction managériale adaptée aux EPA : *la nécessité d'une identification partagée des langages de densification*. Il faut entendre par là une capacité à identifier l'espace langagier où s'installe la « densité » de la chaîne signifiante de l'artiste.

Car, sans nécessairement jouer le rôle d'une fonction de densification lui-même, le manager ne peut ignorer les langages au sein desquels l'artiste opère sa tentative de densification. Dans le cas de l'entreprise H., nous avons montré, par exemple, comment le modèle de l'architecte avait écrasé la logique artistique locale et, ainsi, conduit à des actions managériales en partie inadaptées. Notre avancée théorique permet maintenant de comprendre que cette situation revenait en grande partie à un quiproquo sur la nature du langage de la densification artistique. La *géométrie*, censée historiquement produire les « beaux jardins » dans la tradition de l'architecture paysagère, n'est ainsi pas le seul langage qui permet à E.C. de *densifier* l'espace symbolique de ses jardins. C'est alors la mise à jour d'un espace langagier *étendu*, qui a permis de restaurer l' « épaisseur signifiante » des variations opérées par E.C. et d'en organiser la visibilité d'un point de vue marchand.

Nous posons donc *l'identification partagée de la densification artistique* comme condition première d'un agenda managérial « étendu ». Sans elle, comme le cas de l'entreprise H. l'a montré, il est fort probable que des crises surviennent dans l'organisation du couplage entre activité artistique et activité marchande

Notre analyse précédente suggère ensuite de nouveaux éléments au cœur d'un agenda managérial étendu :

- **Sur l'espace de conception – De l'*esquisse* à la *partition*** : d'une part, il s'agit de *créer les ressources* permettant de densifier la chaîne signifiante de l'artiste. Dans le cas de l'entreprise H., cela s'est par exemple traduit par l'organisation d'une « palette végétale », constitutive de la « puissance exemplificationnelle » des jardins d'E.C. En un sens, cette action managériale a créé des ressources d'*esquisse*, au sens de Goodman (1990). D'autre part, il s'agit *d'organiser le travail artistique* dans son ensemble et de restaurer une capacité de coordination, qui nous l'avons vu, n'est pas donnée à l'avance. Dans le cas de l'entreprise H., nous avons même montré que, sans notre intervention de chercheur, l'organisation se trouvait dépourvue face à un « malaise du détail ». Cette fois, on peut dire qu'il s'agit de régénérer un langage de *partition* (Goodman 1990), qui, tout en tenant compte des nouveaux espaces de *variations significatives*, permet d'articuler et de coordonner le travail artistique collectif.

- **Sur l'espace de jugement – Éducation et référence :** d'une part, il s'agit de construire et de gérer les multiples « postures » du clients. Dans l'entreprise H., l'organisation de dispositifs de formation orignaux (ex : jardin d'exposition), a ainsi permis de rendre visible aux clients la chaîne signifiante d'E.C. L'*éducation du client* paraît donc au cœur de cette transformation. D'autre part, il s'agit d'organiser des

dispositifs de jugement permettant de construire le « domaine de référence »[160] de l'artiste (Goodman 1990). Dans le cas de l'entreprise H., ceci s'est par exemple traduit par l'organisation d'événements artistiques en propre, où E.C. peut explorer et étendre la chaîne signifiante de ses jardins (ex : « jardins sonore », « jardins pour aveugles »…).

De nouveau, ces éléments ne sont ni exhaustifs, ni normatifs, mais désignent selon nous de nouveaux axes à prendre compte dans *l'organisation de la fonction managériale* d'une EPA. Ainsi, la figure du manager ne peut plus se réduire ici aux figures classiques de l'entrepreneur ou de l'administrateur (voir Partie 1), mais il s'agit d'organiser une fonction managériale « conceptive » (Béjean 2007c, 2008b, 2008a). Car, sans se substituer à l'action de l'artiste, ces nouveaux actes de gestion participent pleinement à la construction d'un référentiel rendant possible et/ou visible les opérations de la densification. Or, ces nouveaux actes de gestion n'appartiennent pas à l'agenda classique des « administrateurs culturels » (voir Partie 1) et ils viennent l'étendre pour prendre en compte des régimes d'activité jusqu'ici peu étudiés. En ce sens, ils forment un « agenda managérial étendu » des EPA. Pour autant, il ne faut pas entendre par là, que ces nouveaux actes de gestion doivent nécessairement se « substituer » à l'agenda classique. En fait, nous croyons plutôt qu'ils permettent de le « compléter », dans certaines situations, particulièrement lorsque le référentiel de l'artiste n'est pas donné, mais encore à construire. C'est à une telle *théorie contingente du management des EPA*, que nous allons maintenant nous atteler dans la suite de cette partie.

[160] Pour rappel, chez Goodman, le « domaine de référence », est l'espace d'objets, ou de symboles, auxquels s'applique un « schéma symbolique ». Cette notion n'entretient donc pas de rapport direct avec ce que nous avons appelé « référentiel artistique », pour qualifier les espaces de conception et de jugement au sein desquels évolue un artiste.

Conclusion-synthèse : un agenda managérial étendu

Partant d'une *énigme* sur la notion de « détail », les objectifs de cette section (I) étaient de fournir une *interprétation théorique* du cas de l'entreprise H., afin d'en *déduire une modélisation du fonctionnement des EPA*, ainsi que des *principes de management étendus* de ce nouveau type d'entreprises :

- **Une nouvelle modélisation du fonctionnement des EPA :** pour ce faire, nous avons eu recours à des travaux en philosophie de l'art (Goodman 1990, 1992; Goodman, Elgin, Handjaras et al. 1992; Morizot 1992; Goodman et Elgin 1994 (éd. orig. 1988); Morizot 1996) et avons introduit la notion de *densification* pour caractériser les processus constitutifs de la signification en art. Ce « détour » théorique nous a alors permis de réinterpréter certaines crises et succès de l'entreprise H. et d'en déduire un nouveau modèle de fonctionnement des EPA. Le Tableau 10 résume ces éléments.

- **Un nouvel agenda managérial** : à partir de notre analyse des processus de densification, nous avons alors énoncé un nouvel agenda managérial. Cet agenda ne vient pas remplacer l'agenda classique (voir Partie 1), mais l'étendre et le « compléter », en particulier dans les situations où le référentiel de l'artiste n'est pas donné mais à concevoir. Le Tableau 11 résume ces nouveaux actes de gestion visant à co-construire un référentiel artistique.

Tableau 10 - Un modèle de l'EPA issu du cas de l'entreprise H.

Dimensions du modèle	Énigmes à résoudre	Effort de théorisation	Modèle de l'EPA issu du cas
Modèle de l'activité et de raisonnement	Quelle est la logique du « détail signifiant » en art ?	Analytique des langages de l'art (Goodman) et amorce d'une théorie des processus de densification	L'artiste (ou l'EPA) comme **fonction de densification** sur un référentiel artistique donné
Objet de gestion	Comment rendre « visible » le travail de l'artiste ?	Une interprétation de la densification dans la théorie C/K de la conception (Hatchuel, Weil)	Le management de la densité des **chaînes signifiantes**
Logique de performance	Comment « soutenir » l'activité artistique ?	Mobilisation de la notion de puissance d' « exemplification » (Goodman)	La maximisation du **potentiel de signification**
Figures d'acteurs	Artiste : comme sortir de l'aporie du « laisser faire » ? Client : comment intégrer le client aux processus de conception ? Manager : sur quels principes fonder la fonction managériale d'une EPA ?	Artiste : théorie des « apprentissages réciproques » (Hatchuel) Client : théorie C/K – distinction entre connaissances « validantes » et « partitionnantes » Manager : de nouveaux actes de gestion pour co-construire le référentiel de l'artiste	Artiste : organiser la **mise en sujet artistique** (identité/ activité) Client : la gestion des **multiples postures du client** Manager : une **fonction managériale conceptive** capable de régénérer le référentiel de l'artiste

Tableau 11 – 5 nouveaux actes de gestion pour co-construire le référentiel de l'artiste

Dimensions du référentiel artistique (EC/EJ)	#	Nouveaux actes de gestion au cœur d'une fonction managériale conceptive	Exemples dans l'entreprise H.
EC/EJ	**1**	**Construire une identification partagée de la densification artistique**	L'exploration conjointe sur les langages de conception (textures, sons, transparence, couleurs…)
EC	**2**	**Création des ressources de l'activité artistique**	L'organisation de la « palette végétale » pour E.C.
	3	**Organisation du travail artistique**	Rediscussion des frontières art/technique et conception/exécution à propos des *plantations* « denses » (scénographie, mise-en-scène…)
EJ	**4**	**Gestion des multiples postures du client**	Formation et intégration du client aux processus de co-conception de jardin de l'entreprise
	5	**Création de dispositifs de jugement adaptés**	Nouveaux langages de validation (planches matières…), jardin d'exposition, organisation d'événements artistiques en propre

Le modèle que nous venons de proposer, bien qu'issu d'une recherche empirique approfondie, découle, en réalité, davantage d'une *interprétation théorique* et d'un raisonnement *hypothético-déductif*. Que peut-on alors attendre d'un tel modèle ? Quelle en est la portée ? Permet-il de relire des trajectoires d'EPA dans d'autres secteurs ? Permet-il d'en expliquer les succès et/ou les crises ? Est-il prédictif ? C'est ce que nous allons nous efforcer d'évaluer, dans la section suivante.

II. Portée et autres cas : vers une théorie contingente du management des EPA

La section précédente visait à formaliser une « théorie intermédiaire » du management des EPA, à partir de notre cas découverte (David 2000; David et Hatchuel 2007b). Autrement dit, sans qu'ils perdent pour autant de la valeur, nos résultats *exploratoires* demeurent encore, à ce stade, fragiles et contextuels.

Les objectifs de cette section sont de mettre à l'épreuve le travail précédent et de l'enrichir. Il s'agira donc d'évaluer, par exemple, si les crises prévisibles pour les EPA surviennent, ou non, dans d'autres cas. Le cas échéant, sont-elles dépassées ? Comment ? Retrouve-t-on les actes de « gestion étendue » que nous avons identifiés ? De nouveaux actes sont-ils nécessaires ? Par suite, ce travail visera à établir les fondements d'une théorie contingente du management des EPA.

Pour ce faire, après avoir décrit la *méthodologie* suivie et après avoir présenté succinctement *les cas sélectionnés* (A), nous fournissons les *résultats* de ce travail d'étude complémentaire (B). Nous montrons, alors, que notre modèle permet de relire des trajectoires différenciées et que ces nouveaux éléments, empiriques et historiques, semblent confirmer nos hypothèses initiales. Dans un dernier temps (C), nous proposons d'établir *les fondements d'une théorie contingente du management des EPA*, à partir de deux critères principaux : le *régime de densification artistique* et le *niveau de structuration du référentiel artistique*. Nous concluons en insistant sur le fait, que, dans la plupart des situations, notre agenda « étendu » *ne se substitue pas* à l'agenda « classique », issu de la littérature dominante, mais qu'il faut, au contraire, penser leur combinaison efficace au quotidien. Nous avançons alors certains éléments pour y parvenir.

II.A. Méthodologie : une étude qualitative de cas multiples

Afin de tester et de circonscrire la portée des hypothèses de notre modèle de gestion des EPA, nous avons choisi de mobiliser une méthodologie qualitative à cas multiples (Eisenhardt 1989). Nous commençons cette sous-section en présentant les cas sélectionnés ainsi que leur intérêt pour ce travail de généralisation. Puis, après avoir détaillé plus précisément la méthodologie suivie, nous concluons en soulignant les limites de notre démarche, tout en suggérant quelques pistes pour en approfondir la validité.

1. Présentation générale des cas étudiés

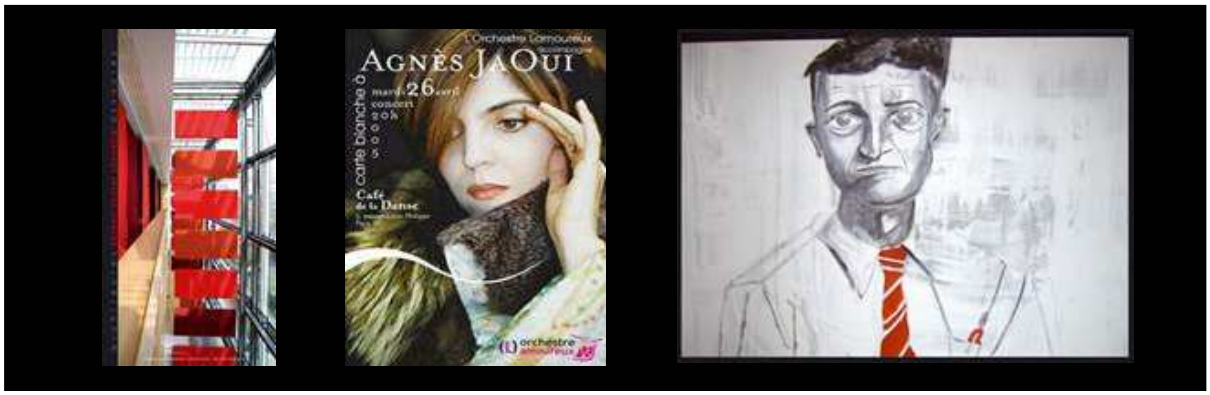
Nous présentons ici les quatre cas étudiés dans la suite de ce travail. Pour chacun d'entre eux nous nous sommes particulièrement intéressé aux fondateurs et aux porteurs des projets initiaux. Aussi, notre analyse « déborde » souvent l'histoire particulière de l' « organisation » considérée et s'attache, autant que se peut, à restaurer des trajectoires allant des premières origines des projets, jusqu'à leurs évolutions les plus récentes, lorsqu'elles étaient éclairantes pour notre propos.

Les quatre cas retenus sont les suivants :

- **« F.C. » :** Diplômé de l'École Estienne en 2000 (école formant à la communication et aux industries graphiques), F.C. a une activité de graphiste illustrateur depuis 2001 (voir Figure 36). Ses clients sont plutôt des acteurs culturels et des entreprises de services intellectuels (agence d'architecture, cabinet d'avocats, juristes…). À titre d'exemple, il compte parmi ses clients les plus prestigieux l'« Orchestre Lamoureux »[161]. Outre cette activité *free-lance*, F.C. organise chaque année des vernissages, où il présente, avec d'autres artistes, ses créations récentes en peinture.

[161] Cet orchestre séculaire de musique classique trouve ses origines dans la *Société des Nouveaux Concerts* créée en 1881 par Charles Lamoureux. Suite à la retraite de son fondateur, elle s'est transformée en 1897 en *Association des Concerts Lamoureux*. L'orchestre est aujourd'hui dirigé par le chef Yutaka Sado.

Figure 36 - Extraits du book de F.C.

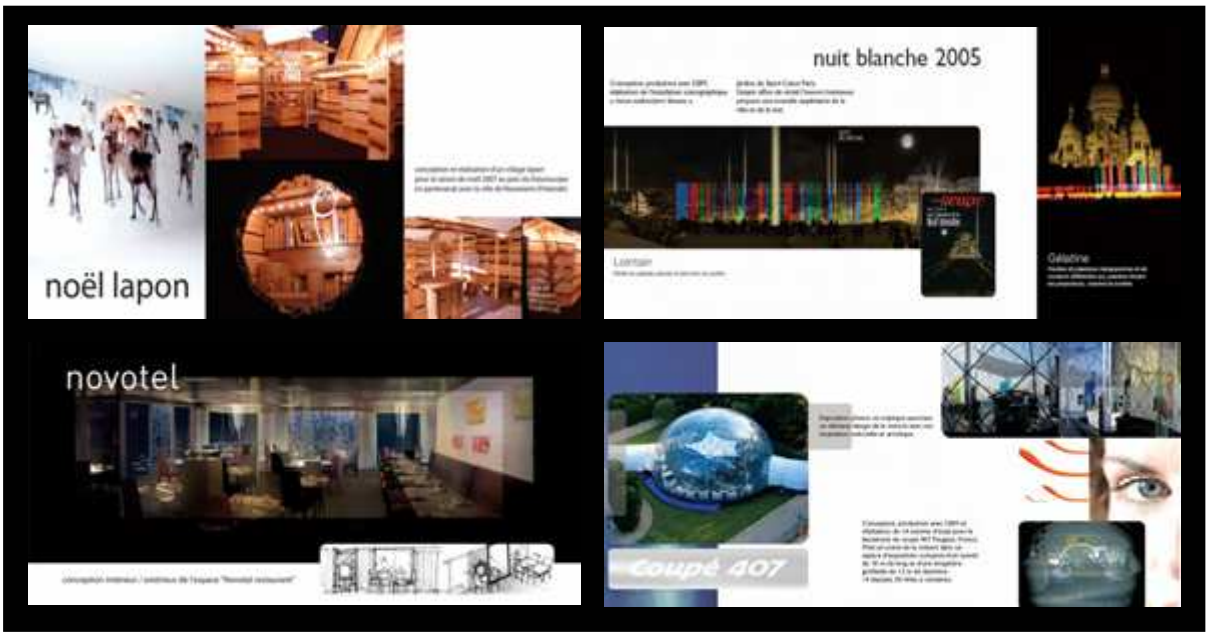


➲ **« Cinémano » :** Fondée en 2002 sous la forme d'une association 1901, puis transformée en 2005 en société de production (SARL) par des anciens élèves de l'ESRA (Ecole supérieure de réalisation audiovisuelle), « Cinémano » produit des films de fiction courte, principalement orientés sur les genres du fantastique, de l'aventure, du policier (voir Figure 37)… Elle a reçu plusieurs prix internationaux pour ses fictions et, fait rare dans le milieu du « court-métrage », elle a édité une compilation de ses productions, qui a été distribuée à l'échelle nationale en 2007. Outre cette activité de production, Cinémano propose des « prestations de services » (ex : publicité, DVD, clips musicaux, graphisme,…) pour des organisations privées (ex : Rail Europe, Château de Vaux-le-Vicomte…) et des collectivités territoriales (ex : Communauté de communes de Provins).

Figure 37 - Photographies de tournage, *screenshots*, illustrations *(Source : Cinémano)*

➲ **« Scénolux » :** Fondée en 2003 à l'initiative de B.C. et B.G., « Scénolux » est une société (SARL) qui conçoit et réalise des « concepts scénographiques » pour le compte d'entreprises privées et de collectivités territoriales prestigieuses comme *LG, Peugeot, Senseo, La Nuit blanche* (Ville de paris) ou le *Parc du Futuroscope* (voir Figure 38). Nous retracerons la trajectoire qui a conduit les deux fondateurs à la création de Scénolux, puis nous étudierons l'évolution de la structure jusqu'à aujourd'hui.

Figure 38 - Extraits du book de la société Scénolux



➲ **Le Théâtre Artistique de Moscou** (TAM) (Chevrel 1979) : Le TAM a été fondé en 1898 par Konstantin Stanislavski et Vladimir Nemirovic-Dantchenko. En quelques années, il est devenu l'un des hauts-lieux de la création théâtrale russe et européenne. Par suite, il est à l'origine de transformations radicales dans la conception de la mise en scène et du jeu des acteurs. À cet égard, l'histoire a surtout retenu le nom de Stanislavski, qui s'est imposé comme un artiste et un théoricien de la formation de l'acteur (Stanislavski 2001). De nombreux acteurs contemporains (ex : Marlon Brando, Paul Newman, Robert De Niro, Al Pacino…) se sont d'ailleurs explicitement réclamés de la « Méthode », doctrine théâtrale dérivée du « système » de Stanislavski et défendu par les théoriciens de l' « Actors Studio ». À partir de la monographie de Chevrel (979), nous réinterprèterons les « victoires et déboires » de la collaboration très houleuse entre Stanislavski et Nemirovic de 1898 à 1917.

Le Tableau 12 résume les éléments précédents :

Tableau 12 - Synthèse sur la présentation des cas

Cas	Fondateurs principaux	Activités commerciales	Date de création	Période étudiée	Étalement de la recherche
F.C.	F.C.	Prestations graphiques	2001	2001-2008	2004-2008
Cinémano	C.H.	Prestations audiovisuelles	2002	2002-2008	2004-2008
Scénolux	B.C. et B.G.	Prestations scénographiques	2003	2003-2008	2006-2008
TAM	Stanislavski et Nemirovic	Prestations théâtrales	1898	1898-1917	Travail monographique

Avant de détailler les résultats issus de chacun des cas présentés brièvement ci-dessus, nous allons maintenant fournir quelques éléments méthodologiques sur notre démarche de recherche.

2. Une combinaison de méthodologies qualitatives

L'objectif étant de reconstituer des « trajectoires de croissance » et de mesurer l'impact de l'action managériale sur ces trajectoires, nous avons couplé plusieurs types de méthodologies qualitatives.

D'une part, dans chacun des cas empiriques, nous avons procédé à une « analyse longitudinale » (Thiétart 2007). Les données ont ainsi été recueillies sur une période allant de 2004 à 2008, systématiquement avec les mêmes interlocuteurs, que nous avons eu la chance de pouvoir suivre au fil du temps. Ceci nous a permis de comprendre les grands changements opérés au cours du temps et de reconstruire des trajectoires croissance de l'émergence de la structure jusqu'à aujourd'hui (Pettigrew 1990). Nous avons systématiquement couplé ces entretiens avec des séances de restitution, afin de valider avec nos interlocuteurs les éléments que nous avions retenus pour notre travail. En outre, nous avons essayé autant que possible de recouper les données entre les différents entretiens, ainsi qu'avec d'autres personnes de l'organisation lorsque cela était possible (Yin 2003).

D'autre part, pour chacun des cas, nous avons conduit des entretiens « semi-directifs » avec les responsables de l'organisation. Plus précisément, nous sommes passé d'une démarche

d'entretien « créative » [162] à une démarche d'entretien « active » (Thiétart 2007). Les premiers entretiens, débutés en 2004, ont d'abord porté sur quatre thèmes généraux : les *méthodes de gestion des projets*, les *raisonnements de conception*, les *logiques d'apprentissage* et l'*histoire de l'entreprise et de la tradition artistique considérée*. Ces entretiens, peu structurés et avant tout heuristiques, ont permis de cerner l'*historique*, l'*activité*, ainsi que l'*environnement* des entreprises étudiées. Puis nous avons conduit une seconde série d'entretiens davantage focalisés sur la *nature de l'action managériale* au sein des structures considérées. Ces entretiens ont visé à tester les hypothèses de notre modèle et ont cherché à décrypter, le cas échéant, les raisons des crises et/ou des succès rencontrés. En outre, quand cela a été possible nous avons consulté et étudié les documents de travail des organisations étudiées pour étayer nos analyses. Par exemple, dans le cas de la société Cinémano (cinéma), nous avons eu accès à de nombreux documents allant des ébauches de scénarios aux prototypes de montage, en passant par les documents contractuels (devis, contrats, …), les documents comptables (factures, bilans…) et les documents d'organisation (comptes rendus de réunion, fiches techniques, planning de tournage, fiches décor…). Ajoutons en outre, que pour chacun des cas, nous avons conduit une *recherche historique* complémentaire sur l'émergence et la diffusion de la pratique artistique considérée. D'un côté, ces éléments ont permis de stimuler les discussions avec les acteurs et ont contribué à la richesse des échanges notamment lors de la première phase d'entretiens. D'un autre côté, cette recherche nous a permis de saisir à la fois la dynamique du référentiel artistique concerné, ainsi que les grands langages de conception, où se jouait la « densification » artistique.

Enfin, quand cela a été possible, nous avons assisté et participé à l'activité des organisations étudiées. Par exemple, dans le cas de F.C. (graphiste), nous avons pu suivre un projet d'identité visuelle du début jusqu'à la fin en prenant part aux réflexions de l'artiste à propos de sa commande. De même, dans le cas de Cinémano, nous avons pu accompagner les évolutions de l'organisation et avons participé, par moment, à des réunions de stratégie avec le fondateur. Ce type d' « observation participante » nous a permis d'approfondir les entretiens et, en allant au-delà du discours des acteurs, de mieux saisir la dynamique de leur pratique, ainsi que les problématiques liées à leur activité, dont ils n'avaient pas toujours pleinement conscience au début du projet.

[162] Notre travail de validation a en fait été mêlé à un travail d'exploration complémentaire lors de la phase amont de recherche.

Le Tableau 13 résume les méthodologies employées pour chacun des cas empiriques :

Tableau 13 - Synthèse des méthodologies utilisées pour les cas empiriques

Cas	Analyse longitudinale	Entretiens semi - directifs	Recherche historique	Étude documentaire	Observation participante
Cinémano	Oui	+10	Oui	Oui	Très forte
F.C.	Oui	+10	Oui	Oui	Forte
Scénolux	Oui	3	Oui	Non	Aucune

3. Une monographie historique issue de la littérature

Puisque les variables du « temps » et de l' « histoire » ont beaucoup compté dans notre travail de recherche, nous avons choisi d'étudier un cas historique issu de la littérature : le Théâtre Artistique de Moscou (TAM). Ce cas est traité par Guillet de Monthoux (2004) dans *The Art Firm*, à partir d'une monographie historique réalisée par Chevrel (1979). Tout en nous inspirant de la voie ouverte par Guillet de Monthoux, nous sommes reparti du document monographique initial et l'avons utilisé pour tester les hypothèses de notre modèle. Lorsque cela a été nécessaire, nous avons complété cette étude monographique par d'autres recherches historiques. Par exemple, en ce qui concerne l'histoire de la « mise en scène », nous avons utilisé le remarquable livre dirigé par Jacques Aumont (2000).

4. Une diversité de situations organisationnelles

Ces quatre cas nous paraissent féconds et porteurs de généralisation en ce qu'ils recouvrent une palette assez large de situations organisationnelles :

- **La délégation de l'action managériale :** comme le montre le Tableau 14, dans chacun des cas, l'action managériale n'est pas toujours déléguée et/ou structurée. En effet, la question de la délégation de l'action managériale étant au cœur de notre problématique, nous avons cherché à restaurer différentes trajectoires. Ainsi, nous avons sélectionné deux cas où l'artiste est également le manager (F.C. et Cinémano) et deux autres cas de « binôme dirigeant » (Scénolux et le TAM).

- **Niveau et nature des besoins en gestion** : nous avons également veillé à choisir des cas, où le *niveau* et *la nature* des besoins en gestion variaient. Ainsi, dans les cas des deux « artistes managers », alors que les besoins de gestion sont assez faibles et très

liés aux *projets* chez F.C., dans le cas de Cinémano, C.H. a été obligé de structurer une *fonction administrative permanente*, afin d'organiser son activité commerciale. Dans le cas de Scénolux, le « binôme dirigeant » n'a aucun autre salarié à gérer en dehors des projets (hormis un stagiaire) et aucun autre associé extérieur. En revanche, dans le cas du TAM, les fondateurs doivent tenir compte, au quotidien, de nombreux comédiens et techniciens salariés, ainsi que d'un *board* de plusieurs associés extérieurs.

- **La structure juridique :** la question de la structure juridique nous étant parue très sensible dans le cas de l'entreprise H., nous avons tenté, autant que possible, de choisir des cas, permettant de restituer une variété de formes institutionnelles. Ainsi, les organisations vont du modèle du *free lance* assimilable à une « entreprise individuelle » (F.C.) à la grande entreprise privée de type SA (TAM), en passant par la très petite entreprise de type SARL (Scénolux et Cinémano) et par l'association loi 1901 (Cinémano avant 2005). Ces éléments nous ont permis, par moment, de suggérer certaines limites des dispositifs contractuels existants pour organiser l'entrepreneuriat artistique.

- **Les traditions artistiques :** dans ce travail de validation, nous n'avons pu conduire une analyse approfondie des logiques de densification pour chacun des cas étudiés. En revanche, la nature de l'activité artistique demeure cruciale pour notre étude et nous avons donc sélectionné, autant que possible, des cas représentatifs de différentes traditions artistiques et où les langages de conception mobilisés varient. Ainsi, les cas impliquent des activités artistiques très anciennes (théâtre) aux plus modernes (cinéma et graphisme), et touchant, tant aux « spectacle vivant » (cinéma, théâtre), qu'aux « arts visuels » (scénographie, graphisme, illustration).

- **Le niveau de structuration du référentiel artistique** : dans la mesure où le niveau de structuration du référentiel artistique a été un élément déterminant de notre analyse, nous avons cherché à choisir des cas où les situations varient également à ce niveau. Ainsi, sur l'espace de conception, les activités artistiques vont de l'activité « industrialisée » (industrie du cinéma) à l'activité encore plutôt « artisanale », mais en phase de structuration (agences graphiques). De même, sur l'espace de jugement, les dispositifs de valorisation et d'évaluation des œuvres sont, par exemple, tantôt fortement encadrés par l'État (Cinémano et le TAM), tantôt encore émergents (F.C. et Scénolux).

- **Les régimes de la commande :** notre analyse a montré que le rôle du client, ainsi que la nature de la commande sont des éléments fondamentaux dans le modèle des EPA. Nous avons donc sélectionné des cas où les *types* de clients, et notamment leur capacité

de prescription, ainsi que la nature de la commande, varient. Les régimes de la commande vont ainsi de la commande publique prescriptive (TAM : politique du répertoire et censure) ou par appel d'offres public concurrentiel (Scénolux : organisation de concours), à la commande privée plus (Cinémano) ou moins (F.C.) prescriptive et concurrentielle.

Ces éléments seront davantage illustrés et développés dans les sections « Résultats » (B) et « Discussion » (C) qui vont suivre.

Le Tableau 14 résume, pour le moment, ces remarques générales :

Tableau 14- Synthèse des situations organisationnelles

Noms des cas	Fonction managériale	Besoins en gestion	Structure juridique	Tradition artistique	Dynamique du référentiel artistique	Régimes de la commande
Cinémano	**Management non délégué**	**Élevés et continus**	**SARL**	**Cinéma** : scénario, mise en scène, lumière…	**Très structuré** et **stabilisé**	**Commande privée et publique - Plus** (ex : publicité – clips vidéo) **ou moins** (ex : clients « corporate »[163]) **prescriptive**
F.C.	**Management non délégué** (situation hybride à la fin)	**Faibles et sur projet**	**MDA[164],** assimilable « entreprise individuelle »	**Graphisme d'auteur** : logo, illustration, typographie…	**Moyennement structuré** et **en renouvellement**	**Commande privée** (identité visuelle) **et publique** (appel d'offres en signalétique urbaine) **– Moyennement prescriptive**
Scénolux	**Binôme dirigeant**	**Élevés et sur projet**	**SARL**	**Scénographie** : décor, lumière, espace…	**Faiblement structuré** et **en renouvellement**	**Commande privée et publique - Plus** (ex : agences événementielles) **ou moins** (ex : collectivités territoriales) **prescriptive**
TAM	**Binôme dirigeant**	**Élevés et continus**	**Équivalent SA** (Droit des affaires russe de la fin du 19è siècle)	**Théâtre** : dramaturgie, mise en scène, comédie…	**Très structuré** et **en fort renouvellement**	**Pas de « commande »,** mais **politique du répertoire** étatique prescriptive et **censure**.

[163] Entreprises privées ou collectivités territoriales faisant appel à Cinémano pour des prestations de services, telles que des films institutionnels, de communication, voire des prestations d'animation de séminaires et d'évènements…
[164] MDA = « Maison des Artistes », nous reviendrons sur ce dispositif dans la suite.

5. Les limites méthodologiques

Inhérentes à toute démarche de recherche, notre méthodologie possède plusieurs limites, qu'il s'agit ici de souligner :

- **De courtes périodes** : en ce qui concerne les cas empiriques, les entreprises étudiées sont relativement jeunes et nous n'avons donc pas pu les analyser sur de « longues » périodes. Le cas de la monographie historique est certes plus étalé dans le temps, mais il est également plus éloigné. Il aurait donc été intéressant de pouvoir travailler sur des organisations plus « anciennes » et toujours existantes. D'un autre côté, il n'est pas non plus « évident », que ce type d'entreprises cherche à se pérenniser. Auquel cas, notre travail reflèterait assez bien la dynamique de croissance de ces firmes.

- **Des organisations de petite taille :** les organisations étudiées sont toutes de petite taille et ce critère de contingence n'a donc pas pu être testé. D'un autre côté, comme pour le critère de l' « âge », notre modèle tend à prévoir que ce type d'entreprises ne cherche pas nécessairement à croître en taille. Mais nous accordons au lecteur que ce paramètre, pour être pleinement validé nécessiterait des tests complémentaires sur de plus gros échantillons.

- **Un nombre restreint de cas étudiés :** notre étude est limitée à un petit nombre d'entreprises. Une validation plus approfondie des résultats devra donc nécessairement passer par une *étude quantitative* sur des échantillons plus importants. En outre, une *étude comparative* entre différentes traditions artistiques et/ou selon les pays concernés, pourrait permettre d'asseoir encore davantage nos conclusions et de les étendre, notamment en raison de l'impact des structures juridiques nationales et de l'intervention de l'état sur le développement des EPA.

Nous reconnaissons ces limites et accordons au lecteur, qu'un travail complémentaire demeure encore nécessaire à mener, pour valider et généraliser pleinement nos résultats. Pour autant, nous allons maintenant détailler nos éléments empiriques et montrer qu'ils permettent déjà d'établir un premier niveau de généralisation de notre modèle de fonctionnement des EPA.

II.B. Résultats : quatre cas de gestion de la tension entre art et commerce

Dans cette sous section, nous développons les résultats de notre étude de cas multiples. Nous commençons par retracer deux itinéraires d'artistes en position de « manager ». D'un côté, nous détaillons la trajectoire originale de F.C., un graphiste illustrateur *free lance*. D'un autre, nous nous intéressons au parcours de C.H. et de son entreprise de production cinématographique, Cinémano. Dans un second temps, nous retraçons l'itinéraire de deux « binômes dirigeants ». En premier lieu, nous développons le cas de Scénolux, une entreprise proposant des « concepts scénographiques ». En second lieu, à partir d'une monographie historique de Chevrel (1979), nous nous focalisons sur les relations de co-direction au sein du Théâtre Artistique de Moscou, de 1898 à 1917, entre Stanislavski et Nemirovic. L'analyse de chacun de ces cas nous permet alors d'établir un « faisceau de preuves », empiriques et historiques, de la validité de notre modèle.

1. F.C. : la trajectoire originale d'un graphiste illustrateur *free lance*

Nous présentons ici la trajectoire de F.C. en nous focalisant à chaque fois sur certains moments cruciaux de son histoire.

1.a. Quel modèle d'organisation pour préserver la densification ?

En 2001, après une première expérience en agence, F.C. décide de s'inscrire à la *Maison des artistes* (MDA) et de débuter une activité commerciale de graphiste illustrateur *free lance.* En effet, tant sur l'espace de conception, que sur l'espace de jugement, le modèle de l'agence ne semble pas convenir à son projet :

- **Sur l'espace de conception – Une forte articulation de la « chaîne graphique »** : la création d'une identité visuelle passe par de nombreuses étapes (*brief*, établissement du concept, prototypes, fabrication…) et se manifeste sur de multiples supports (logo, affiche, couverture, emballage…). Dans les agences, ce qui se nomme alors la « chaîne graphique », est très articulée. F.C. déclare à ce propos : « *Dans les grandes 'agences', on ne peut pas suivre ses projets du début jusqu'à la fin. Au niveau de la conception ce sont les « DAS »* [Ndr : Directeur Artistique Senior] *qui donnent les directions importantes et les graphistes ne font ensuite pratiquement qu'appliquer leurs directives. Au niveau de la réalisation on ne peut pas non plus suivre l'évolution du*

projet et ce sont les infographistes qui en ont la charge. En résumé, à moins d'être un DAS, la place de l'expression personnelle est assez réduite dans ce type de structure…Or, ce type d'évolution hiérarchique peut prendre des années et ne durer que quelques mois, compte tenu des modes de gestion des carrières et de l'érosion rapide des codes graphiques.» En d'autres termes, l'articulation très forte de la chaîne signifiante du graphisme ne laisse que peu d'espace « dense » pour les graphistes d'une grande agence, qui sont plutôt dans une situation d'exécution de « partitions » (Goodman 1990).

- **Sur l'espace de jugement – Une dévalorisation du travail de création :** comme le montre l'histoire du graphisme, le « graphisme d'auteur » n'est pas encore pleinement reconnu en France (voir Encadré 7). Les « agences » tendent donc à mettre en avant des prestations techniques, plutôt que des prestations artistiques. A ce titre, F.C. déclare : « *Dans les 'agences', la relation client est toujours du ressort du 'commercial' voire, selon les cas, du DAS, si bien qu'en tant que graphiste, on ne sait jamais en direct ce que 'veut' initialement le client ou ce qu'il 'pense' du travail accompli. C'est très frustrant… Parfois, lorsqu'il y a un refus, on se dit que le commercial n'a peut-être pas bien défendu le projet, qu'il a cédé pour ne pas risquer de perdre le client et pour conclure l'affaire, alors qu'il aurait peut-être été possible de démontrer au client que les choix initiaux étaient les bons... Cela n'encourage pas la prise de risque, ni l'originalité, et les systèmes d'évaluation internes valorisent en fait davantage le nombre d'affaires remportées, que la qualité des créations.* »

Les agences ont donc une tendance à la *bureaucratisation* et à la *technicisation* des prestations de services. De ce fait, bien que permettant de répondre à une demande forte, ce modèle semble limité pour organiser une réelle *densification artistique*. Une telle analyse mériterait bien-sûr de nombreux approfondissements et nous ne prétendons pas ici aboutir à des conclusions générales et/ou définitives sur ce point. En revanche, les éléments soulevés ci-dessus, expliquent en grande partie que F.C. ait choisit une autre trajectoire de croissance, pour développer un projet artistique plus personnel.

Encadré 7 - Points de repère sur le « graphisme d'auteur » en France

- L'histoire : Comparé à d'autres traditions artistiques, le « graphisme »[165] est une pratique assez récente. Comme le rappelle Michel Wlassikoff dans son récent ouvrage, *Histoire du Graphisme en France* (Wlassikoff 2005) : « *L'émergence du graphisme coïncide avec la révolution industrielle. Dans le dernier quart du 19è siècle, sous l'expression « publicité artistique » son rangées des activités nouvelles : dessin d'affiches, conception d'annonces presse, mise en pages d'imprimés promotionnels, etc. Une pratique inédite se fait jour qui procède de la typographie, mais élargit son champ d'application et, en retour, influe sur l'évolution de la lettre, la lisibilité et le rapport entre le texte et l'image* » (Wlassikoff 2005, p.8). Comme dans le cas de l'architecture et des jardins, la *géométrie* est donc d'abord le langage de densification principal et les « belles » lettres du typographe doivent ainsi respecter des règles de formes et de proportions. Puis, d'autres langages de conception se développent et offrent de nouveaux espaces de densification : les matériaux, les couleurs, le rythme du trait…

- Le référentiel artistique : En France, la profession de graphiste s'est développée et possède aujourd'hui un statut administratif reconnu par l'État. Les graphistes peuvent ainsi exercer leur activité, en indépendant ou non, au même titre que tous les « artistes-auteurs ». Ils peuvent alors adhérer à la Maison des Artistes (MDA), une association agréée par l'État pour la gestion des assurances sociales des auteurs d'œuvres graphiques et plastiques. Malgré cette reconnaissance institutionnelle, sur le marché des œuvres, le « graphisme d'auteur » peine encore à se rendre visible en France. De nombreux graphistes indépendants sont ainsi amenés à « brader » leurs prestations de création pour trouver des débouchés commerciaux. De la même façon, les grandes « agences de communication », qui sont les autres grands acteurs du marché de la communication visuelle, ont tendance depuis plusieurs années à standardiser leur offre et à mettre davantage en avant les prestations *techniques* pour séduire leurs commanditaires. Selon les professionnels du secteur, cette évolution générale nuit à la reconnaissance du *travail de conception* du graphiste. François Caspar déclarait ainsi, en tant que président de l'Alliance Française des Designers (AFD) [166], dans un dossier consacré au graphisme en France en 2005[167] : « *De nombreuses agences de publicité ont choisi de minorer le prix de la création et de majorer les marges des postes techniques : fabrication, achat d'espace… Cette facturation est apparemment plus facile à justifier aux yeux de leurs clients. Mais on dévalorise ainsi la création, ce qui génère un double effet pervers : une chute des ressources des graphistes et une demande accrue de prestations techniques de la part d'entreprises et de collectivités territoriales* ». L'AFD a d'ailleurs publié récemment un appel « *Non aux "free pitchings", les appels d'offres non rémunérés* » pour s'ériger contre la dévalorisation montante du travail de création lors des appels d'offres, notamment publics. Ce texte a appelé à la constitution d'une véritable « culture visuelle », qui, selon les auteurs, fait encore défaut en France.

---

[165] Wlassikoff rappelle d'ailleurs que le terme, « graphisme », traduit de l'anglo-saxon « graphic design », recouvre mal la pratique réelle des créateurs et entretient un « *'flou artistique' [qui] atteste qu'en France la conscience de ce qu'est le graphisme a longtemps fait défaut alors même que dans les faits, sa pratique était instaurée de longue date.* » (*op. cit.* p.8)

[166] Cette association a succédé au Syndicat National des Graphistes qui a déposé le bilan en 2001. Elle est aujourd'hui un syndicat professionnel pluridisciplinaire, représentant les designers quelles que soient leurs disciplines initiales et quels que soient leurs statuts (sociétés, indépendants, salariés). Elle informe et sensibilise aux problématiques rencontrées par les professionnels, et accompagne ses membres sur le plan fiscal, social et juridique.

[167] Disponible en ligne sur Internet, site : www.cnap.culture.gouv.fr

1.b. Comment organiser une « agence qui ne soit pas une agence » ?

Le réseau personnel de F.C. lui permet de décrocher très vite un contrat avec un orchestre symphonique prestigieux et de conquérir ensuite plusieurs clients dans le secteur culturel. Bien que son book soit avant tout constitué de peintures ou de dessins personnels, que de réalisations graphiques traditionnelles, ces clients sont sensibles à son travail de création et lui font confiance. Il s'estime ainsi « chanceux » : « *Je n'ai pas connu les premiers mois, ou les premières années de galère, lorsqu'on est sans client, et qu'on est parfois obligés d'accepter n'importe quel projet, à n'importe quel prix pour pouvoir survivre…* ». Mais ces premiers clients ne sont en revanche pas suffisants pour assurer des rentrées satisfaisantes et F.C. décide de développer sa clientèle, ainsi que de diversifier son *book* pour le moment « orienté culture ». Alors partisan d'un « *graphisme pour tous* », il s'adresse en premier lieu à de nouveaux segments de clientèle, *a priori* non sensibilisés à sa profession. Mais il se heurte alors à des chefs d'entreprise qui ne perçoivent pas l'intérêt de son travail de création et qui lui reprochent d' « *être cher et de ne pas aller à l'essentiel* ». Échaudé par ces réactions, il se recentre alors sur sa cible initiale et l'élargit aux professions de services intellectuels (architectes, avocats, consultants…), qui connaissent mieux sa profession. Mais, son statut de *free-lance* s'avère désavantageux lors de projets importants. F.C. déclare ainsi : « *Lorsqu'on est en free-lance on n'est pas toujours pris au sérieux lors des appels d'offres. Les commanditaires nous font rarement confiance et ils estiment souvent que nous sommes 'structurellement' incapables de répondre à leur demande.* »

Afin de pouvoir participer à des projets plus importants, F.C. décide alors de mobiliser le collectif d'artistes dans lequel il évolue avec sa conjointe, Y.O., également graphiste illustrateur[168]. Les deux graphistes souhaitent ainsi créer une « structure » pour proposer une « offre globale », intégrant les multiples prestations du *graphic design* (typographie, identité visuelle, signalétique, média…), tout en ne s'en remettant à chaque fois qu'à des *spécialistes* de la question. L'idée séduit l'entourage, mais malgré de nombreuses démarches, ce projet est abandonné au bout d'une année pour deux raisons majeures :

- **La précarité des « dispositifs de cohésion » existants pour l'entrepreneuriat artistique** : aucune structure *institutionnelle* existante ne paraît pouvoir encadrer le projet de F.C. et Y.O., et ils ne parviennent pas à trouver de « dispositifs de cohésion » (Segrestin 2006) adaptés à leurs carrières et à leurs intérêts individuels respectifs. En effet, les formes de sociétés commerciales classiques (ex : SARL) ne leur permettent pas de conserver leur statut auprès de la MDA ; or, aucun des membres du collectif ne souhaite abandonner ce statut, ni devenir un « graphiste employé », comme dans une

[168] Ce collectif est alors essentiellement fondé sur le réseau « Écoles », notamment sur celui de l'ENSAD (Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs).

agence classique. Une autre problématique vient en outre mettre un terme à ce projet : la gestion de la nouvelle organisation.

➲ **Densification et enjeux de la délégation managériale :** en effet, la question de la *gestion* de cette éventuelle structure, bien que soulevée dès le départ par les fondateurs, n'est à l'époque pas résolue. Aucun des membres présumés de l'organisation ne se sent capable ou n'exprime l'envie de devenir un « administrateur ». Une délégation de l'activité managériale avec un acteur extérieur, J.D., directeur des ventes dans une imprimerie, est alors tentée. Mais celle-ci échoue faute d'une compréhension mutuelle sur la nature des objets à gérer. F.C. précise ainsi : « *J.D. ne comprenait ni notre démarche, ni notre activité. Financièrement intéressé sur les travaux d'impression, il cherchait avant tout à multiplier les commandes à fort volume et négligeait totalement l'intérêt artistique des projets. Nous lui avons pourtant maintes fois expliqué ce que l'on recherchait. Nous avons même été jusqu'à lui prêter des livres de graphisme pour qu'il comprenne ! Mais je crois qu'il ne les a jamais ouverts…* ». Autrement dit, ne pouvant trouver un manager capable de comprendre leur projet artistique et ne voulant pas retomber dans le modèle de l'agence, F.C. et Y.O. préfèrent renoncer à ce projet et choisissent de conserver leurs activités *free lance*. De ce projet, il ne reste aujourd'hui que les traces « graphiques » créées pour l'occasion (plaquette, cartes de visites, brochures…)

L'abandon de ce projet est intéressant, car il nous montre les difficultés à organiser le modèle de l'EPA. En outre, il souligne de nouveau les limites des dispositifs institutionnels existants pour organiser l'entrepreneuriat artistique[169].

1.c. Comment comprendre une logique apparente de « stabilisation » ?

À partir de 2005, F.C. se rapproche d'une agence d'architecture et repense son organisation du travail. Comment peut-on comprendre cette évolution ? S'agit-il d'une « abdication » ? Le modèle de l'agence et le confort du salariat ont-ils eu raison de F.C. ? En outre, sur cette période, F.C. décide également d'organiser des vernissages pour présenter un travail « artistique », parfois difficile à rendre visible dans les prestations graphiques classiques. Doit-on comprendre que F.C. a fini par découpler son projet artistique de son projet commercial ? Assiste-t-on à une opposition classique entre un travail alimentaire ennuyeux et

[169] Cette difficulté était déjà présente dans le cas de l'entreprise H. et nous avons vu que le choix de la « structure institutionnelle » ne va pas de soi dans le cas des EPA. Dans le cas de F.C., cette question n'a pu être résolue sur le moment. D'ailleurs, bien qu'originale et prometteuse, la solution trouvée à la fin de la période (i.e. : l'intégration à l'agence d'architecture) demeure sur ce point encore assez floue. Ainsi nous verrons que, si ce dernier est « physiquement » présent dans les bâtiments de l'agence, il conserve par ailleurs son portefeuille de clients privés, ainsi que son statut de graphiste à la MDA et n'a donc pas le même statut que les autres « salariés » de l'agence.

un *hobby* artistique personnel ? Nous allons voir, qu'au contraire, notre modèle peut donner du sens aux décisions de F.C. et restaurer des transformations organisationnelles originales et prometteuses :

- **Sur l'espace de conception – une réorganisation de l'atelier de création :** suite à plusieurs projets graphiques réussis pour une agence d'architecture (logo, carte de visite, brochure, signalétique…), celle-ci propose à F.C. de mettre à sa disposition un bureau permanent, au siège de la société, pour faciliter leur collaboration naissante. D'abord hésitant, F.C. participe ensuite à plusieurs appels d'offres avec les architectes et remporte de grands projets de signalétique urbaine. Les projets sont cette fois intéressants tant d'un point de vue financier qu'artistique. En outre, F.C. souffre de la solitude liée au modèle du *free lance* et déclare manquer d'échanges artistiques dans le développement de sa carrière. Il finit donc par accepter la proposition de l'agence et, en 2008, il déménage son atelier dans l'agence d'architecture, où, tout en conservant son portefeuille de clients et son statut à la MDA, il collabore dorénavant avec de multiples acteurs sur des projets de signalétiques. Autrement dit, là où le modèle de l'agence de *graphic design* semblait écraser son activité, le « langage de la signalétique » paraît au contraire permettre une densification conjointe sur l' « espace urbain » entre graphiste (espace graphique) et architecte (espace physique). Sans pouvoir avancer davantage dans cette analyse, notons que c'est en tout cas ce langage, qui a finalement conduit F.C. à engager une collaboration prometteuse, alors même qu'il semblait farouchement opposé à intégrer ce type d'organisation.

- **Sur l'espace de jugement – une gestion originale de la relation marchande :** comme nous l'avons vu, lors de la phase de croissance de son activité commerciale, F.C. rencontre plusieurs clients qui ne reconnaissent pas la valeur de son travail de création. Outre un repositionnement stratégique assez classique sur des niches plus adaptées à son offre, un élément nous paraît original en ce qui concerne la gestion de la relation client. Ainsi F.C. explique : « *Pour moi, ce qui est important dans la relation client, c'est de montrer que je sais 'dessiner'. C'est d'ailleurs pour cela que je fais ce métier et chaque jour, je passe au minimum deux heures à m'exercer… Ces derniers temps, avec l'informatique grand public, notre profession a, à mon sens, connu une dévalorisation et, à un moment, tout le mode s'est dit ' graphiste'. Pourtant, être 'graphiste' c'est autre chose que de savoir utiliser un logiciel ! C'est pour cela que, personnellement, je préfère parfois dire à mes clients que je ne sais pas du tout me servir d'un ordinateur ! Ce qui n'est d'ailleurs pas totalement faux…* [Rires] ». En ce sens, F.C. organise des « vernissages », auxquels l'ensemble de ses clients est invité et où, avec d'autres artistes, il expose des peintures issues de ses explorations artistiques personnelles. Ce type d'événements permet d'organiser, hors « métier », de nouveaux

espaces de valorisation de la densification et participe à la reconnaissance de son travail de création. En d'autres termes, ces vernissages permettent d'échapper aux contraintes d'une relation commerciale classique et d'avancer dans la construction du « regard » du client.

En résumé, notre modèle permet de donner un sens à la trajectoire originale de F.C. et de comprendre certains éléments de son relatif succès. Ainsi, nous avons pu rendre compte d'une transformation *a priori* inattendue de l'organisation de son atelier, ainsi que d'une gestion originale de la relation client. Sans notre modèle, il nous semble que la richesse de ce parcours aurait été écrasée par un scénario classique de « stabilisation ».

Autrement dit, alors même que les besoins de gestion ne sont pas aussi élevés que dans les autres cas que nous étudions, le cas de F.C. demeure instructif pour notre travail. En outre, ce cas confirme également que l'organisation du couplage entre activité artistique et activité marchande ne va pas de soi. L'échec du projet de « structure indéfinie » pour fédérer un collectif d'artistes, ainsi que la tentative avortée de délégation managériale, sont à ce titre illustrant. Nous allons maintenant présenter un cas, où, précisément, l'un des enjeux premiers de gestion, est de préserver à long terme ce type de collectif.

2. Cinémano : la trajectoire en « dents de scie » d'un collectif de réalisateurs

Nous présentons ici le cas de la société Cinémano en nous focalisant particulièrement sur la trajectoire de son fondateur et dirigeant principal C.H.

2.a. Comment trouver les ressources de la densification ?

Encore étudiant à l'ESRA (Ecole supérieure de réalisation audiovisuelle), C.H. monte ses premiers projets de courts-métrages avec un collectif de réalisateurs et amis de promotion. En 2002, le développement de l'activité de réalisation impose de créer une « structure ». Le collectif choisit alors l'association loi 1901, qui paraît la forme institutionnelle la mieux adaptée à leurs projets artistiques. C.H. déclare à ce propos : « [Cinémano] *a pris la forme d'une association par la force des choses. Nous avions des camarades de promotion motivés, mais notre ' capital' de départ se résumait à de petites économies personnelles et nous n'avions aucun matériel à notre disposition. L'association constituait donc la structure juridique la plus rapide à créer, pour nous permettre de fédérer un collectif autour d'un projet commun et de louer du matériel.* » Pour autant, si le projet d'association apporte à C.H. une grande satisfaction personnelle, il consomme énormément de ressources et n'en rapporte

quasiment pas. Aussi, parallèlement à Cinémano, C.H. fonde, dès 2003, une entreprise individuelle, afin de s'assurer des revenus financiers personnels (ex : activité publicitaire, films institutionnels…). Pour autant, il choisit à l'époque de réinvestir presque entièrement les bénéfices de son entreprise dans l'association, afin de financer ses projets de fictions[170].

D'un point de vue « artistique », cette première organisation est payante et en trois années d'existence Cinémano réalise une dizaine de courts-métrages, dont certains sont primés dans des concours internationaux (ex : *Gold award* et *Silver award* au festival de Houston). En outre, les projets sont d'une importance notable pour ce type de structure : « *Les méthodes de production vont à contre-courant de la production française, puisque* [Cinémano] *réunit souvent des budgets conséquents (entre 15 000 et 45 000 €) avec des équipes frôlant parfois les 100 personnes sur le plateau, grâce à des fonds privés ou bien issus du mécénat, et à de solides sponsorings.* » En revanche, d'un point de vue « commercial », cette organisation montre rapidement ses limites à mesure que le projet se développe. C.H. déclare ainsi : « *La forme associative, bien qu'adaptée à notre mode de fonctionnement interne, est rapidement devenue un handicap lorsque nous nous sommes développés. Par exemple, nous avions des problèmes pour facturer certaines de nos prestations ou pour récupérer la TVA, et surtout, nous n'étions pas du tout perçus comme des 'professionnels'. Les clients ne nous prenaient pas au sérieux… »*. L'association « Cinémano » ressent donc des difficultés pour organiser des prestations commerciales et générer des ressources propres. Or, les ressources dégagées individuellement par C.H., ou par ses proches collaborateurs, ne suffisent plus et, d'un point de vue personnel, cette situation n'est plus tenable.

2.b. Comment organiser la densification collective dans un référentiel artistique très structuré ?

En 2005, C.H. décide donc de créer une SARL avec deux associés, dont il devient le gérant majoritaire. La nouvelle société va alors connaître une croissance en « dents de scie », ponctuée par plusieurs crises graves. Car, si les prestations de services génèrent bien de nouvelles ressources, elles posent en revanche de nouveaux et nombreux problèmes de gestion, auxquels la société n'était pas préparée :

- **Sur l'espace de conception** : comme nous le détaillons dans l'Encadré 8, la production d'un film implique de très nombreuses étapes et mobilise de multiples langages de conception. A de nombreux égards ce type de projet suit une logique de « conception réglée » (Le Masson, Weil et Hatchuel 2006). Par rapport au fonctionnement associatif

[170] C'est une politique de financement que C.H. tente toujours de maintenir, même si l'organisation a changé : « *L'argent gagné de mes prestations de service est réinvesti à 90% dans les fictions, d'où la fusion en 2005 de l'association et de mon entreprise au profit de la société de production* [Cinémano]. *Mais nous avons eu d'autres ressources pour tourner nos films : mécénat, défi jeunes, région alsace, Drac… sauf le CNC.* »

et au bénévolat quasi « sacrificiel » de l'époque, la création d'une « société » vient alors complexifier la gestion de ces projets : augmentation des coûts de production, formalisation de la contractualisation et des mode de recrutements, etc. De surcroît, la société ne dispose pas de locaux et les coûts de coordination avant et après le tournage deviennent élevés.

- **Sur l'espace de jugement :** d'une part, au niveau de la *relation client*, Cinémano est rapidement confrontée à des conflits juridiques et/ou commerciaux d'importance, qui absorbent à la fois beaucoup de temps, d'argent et d'énergie. Tout en constituant une désillusion personnelle pour les fondateurs, ces « clients toxiques » mettent à jour certaines failles dans la gestion des prestations de services, notamment au niveau des processus de contractualisation et de la protection intellectuelle. D'autre part, au niveau des *dispositifs de valorisation* des œuvres, la décision de créer une société devait également permettre, selon C.H. : « *d'apporter de la rigueur et une lisibilité, pour ouvrir les portes du CNC et des organismes assimilés* ». Pour autant, le CNC n'accorde aucune ressource à Cinémano et refuse de reconnaître leur travail de création : « *En France, l'attribution de subventions pour la production d'un film se fonde presque uniquement sur la remise d'un 'scénario'* (Ndr : éventuellement accompagné d'autres documents écrits – Voir Encadré 8). *Or, sans négliger cet aspect, la valeur de notre travail de création ne se situe pas que là ! Nous portons par exemple une importance particulière à l'image. Une fois le scénario écrit, nous essayons d'avoir une approche très visuelle du film. Les découpages et story-boards sont des bibles que nous respectons mordicus, même si l'installation d'un plan doit durer trois heures. Nous travaillons au maximum des limites d'un format, sans avoir peur d'utiliser des focales très longues et de découper des contres très gourmands en lumière. […] Or, ce travail n'est pas visible dans les documents écrits et, plus généralement, nous sommes toujours obligés de tourner des 'démos', autofinancées, avant de trouver des partenaires…* ». Autrement dit, les dispositifs de jugement existants ne permettent pas de rendre visible une multitude d'opérations de densification, en dehors du langage du scénario[171].

Encadré 8 - Éléments sur la gestion de la production d'une fiction chez Cinémano

Lors de nos réunions avec C.H. nous avons eu la chance de pouvoir assister à de nombreuses étapes de création et d'observer, à la fois les techniques et les rendus intermédiaires de la production d'une fiction chez Cinémano.

[171] Bien qu'une telle analyse mériterait un développement plus approfondi, on peut toutefois se demander si une telle situation n'explique pas les formes de narration du cinéma français. L'institutionnalisation du « scénario », comme langage de densification dominant, favoriserait en ce sens des récits très « écrits » et « littéraires », sur des formes de narration plus imagées ou plus abstraites. Une telle remarque semblerait en fait concorder avec l'analyse que nous ferons, par la suite, de la naissance de la « mise en scène » dans le cas du TAM et souligner le poids du modèle du théâtre classique sur le cinéma français (voir également Encadré 8).

Tout en n'ayant pas l'ambition de fournir les recettes d'un « bon » film, ces éléments permettront au lecteur de mieux saisir la dimension très « réglée » des processus de production d'un film.

- <u>L'écriture et la préparation</u> : En terme d'écriture, C.H. commence par établir un **synopsis,** qui « pitch » en quelques phrases l'histoire et les personnages, sans encore évoquer la fin du film. Puis, il écrit un **développement** (5-6 pages) qui brosse platement l'action de A à Z et établit plusieurs documents annexes (note d'intention, note sur les personnages, intention d'image, de son, musicales, etc.) qui complètent et peaufinent cette présentation générale du projet. Ensuite, il réalise un **séquencier** et découpe le **scénario** en séquence. Une « séquence » est alors une unité d'action, de personnage et surtout de *lieu* (les **'repérages'** sont, à ce titre, primordiaux dans la préparation d'un film). Puis vient le **découpage**, un document qui, selon C.H., « *est vraisemblablement souvent oublié en France puisque les réalisateurs se croient sur une scène de théâtre* ». C.H. divise alors chaque séquence en « plans matriciels », qu'il croise pour obtenir une suite de « plans montés ». C.H. explique: « *Lors d'un champ /contre-champ sur un personnage, on compte deux plans matriciels. On filme tout le dialogue d'un côté, puis de l'autre, ou avec deux caméras quand on a de l'argent [rires] !… Au montage, cela donne peut-être une trentaine de plans montés (allers-retours entre les deux plans). Cette rationalisation permet de gagner du temps sur le tournage (on n'oublie ainsi jamais de couvrir une action) et au montage (ne pas laisser le monteur dans le vague). Tout est très ' réglé ' dans cet univers, car les coûts de production sont très élevés…* ». C.H. insiste alors particulièrement sur la **scénographie** : « *Il s'agit là d'une méthode un peu personnelle. Je pense aux actions et déplacement de chaque personnages, à leurs positionnements. Souvent je fais des schémas vus de haut (« cotes au sol ») et ensuite, je réfléchis où mettre la caméra, dès que cela paraît cohérent et crédible. Souvent, il faut corriger la scénographie en fonction des plans, et inversement. Les deux sont très liés.* » Le **story-board** est alors le document maître qui synthétise toutes ces données et qui permet de coordonner les opérateurs sur le plateau de tournage. Bien-sûr, le **casting** et l'organisation des **répétitions** sont les dernières étapes clef de la préparation : « *Les répétitions et surtout les lectures avec les comédiens sont très importantes. Mais il est toujours un peu compliqué pour nous de les faire répéter en condition pour un 'film de genre' (ex : beaucoup de costumes, de décors, d'effets...). Personnellement, je préfère leur parler du personnage, auquel j'invente toute une vie, et travailler ensuite sur la diction et les attitudes. Les acteurs, c'est comme de la 'pâte à modeler', il faut les façonner et ensuite les laisser évoluer. Il faut éviter de les 'diriger' comme des marionnettes, car ils n'ont plus de latitude de mouvement et risquent d'étouffer. D'où l'intérêt d'un bon casting pour tester le degré d'affinité du personnage avec une ou plusieurs composante (caractère, physique...) du comédien.* »

- <u>Le tournage</u> : Pour C.H., le tournage est vraiment une étape très importante et révèle si le travail de préparation a été bien fait. Il s'agit également d'une phase « hybride », où se mêlent processus très réglés, en raison du coût de la journée de tournage[172], et petits moments de « magie » : « *La phase de préparation met tellement à plat le processus créatif pour embrayer sur de la' logistique', qu'on perd un peu la magie qui préexiste à tout projet, en particulier lors de la gestation du scénario. Mais cette magie demeure parfois présente sur le plateau, où la concordance de pleins de petits hasards peut créer de belles choses, et où l'improvisation et la création restent possibles. En somme, tourner un film est à la fois une création artistique personnelle, où seul le résultat final compte, et un projet presque 'industriel', qu'une grosse équipe de production va devoir s'approprier. Certes, cette obligation de coordination transforme un peu l'idée qu'on peut se faire de la 'libre création' de l' 'artiste' – en ce sens je préfère souvent parler d' 'artisanat' – et la traduit davantage en termes techniques, organisationnels et financiers.* » Lors de cette phase quatre éléments doivent être gérés en priorité. D'une part, **l' « axe »**, c'est-à-dire, le placement de la caméra. Puis, **la « focale »**, qui permet de créer des effets « grand angle » ou de « longue focale » pour un tassement des perspective (ressenti

[172] L'offre des « assurances » est ainsi très étendue et couvre même les risques météorologiques…

différent). C.H. crée alors différentes « valeurs » pour un même axe. Par exemple, s'il est axé sur un personnage, il peut réaliser d'abord un 'plan serré' sur son visage, puis changer la focale et refaire la même chose en 'plan américain' (coupé mi-jambes). Ensuite, **la « netteté »** permet de créer des effets dramatiques: « *On explique à l'assistant opérateur, en charge du montage et de la configuration de la caméra, le point où l'on souhaite avoir de la netteté. C'est capital. On peut ainsi créer de nombreux effets...* » Enfin, les **« déplacements »** de la caméra vont jouer un rôle très important. Pour une caméra classique, ils sont de deux types : de l' « axe» (travellings : latéral, axial, ou mouvements de grue) ou de « pivot » (panoramique vers le haut, bas, gauche, droite). C.H. ajoute : « *Ensuite, on peut tout combiner et on obtient une 'louma' à tête 360. Les nouveaux types de caméras permettent en effet de multiplier les effets de cadrage. Par exemple, le 'steadicam' est très pratique pour stabiliser les déplacement, à toute allure, sur des terrains accidentés, tout comme le 'steady-car' (stead + voiture), la spyder-cam (lâché de caméra sur élastique), la flying-cam (caméra sur filin) etc.* »

- Post production et montage : suite au tournage (voir pendant), les 'rushs' sont **visionnés**, puis **monté**s sur ordinateur. D'un point de vue artistique, cette étape sera plus ou moins importante selon le type de productions. Dans le cas de publicités classiques, elle peut ainsi se ramener à un assemblage très réglé de ce qui se nomme la « matière » (les plans et séquences filmés). D'un point de vue organisationnel, la complexité dépend avant tout du nombre d'acteurs rentrant dans la boucle (effets spéciaux, sons, bande originale…).

En résumé, comme dans le cas de l'entreprise H., la création de la société Cinémano vient répondre à une croissance de l'activité et à une volonté de se « professionnaliser ». Mais, contrairement à E.C., C.H. ne délègue pas l'action managériale et se trouve confronté à des problèmes d'un nouveau type, auquel il est mal préparé. Si certains sont assez classiques pour ce type de structures, d'autres paraissent plus compliqués. Ainsi, de nouvelles questions se posent-elles à C.H. : Cinémano doit-elle travailler avec tout type de clients ? Comment présenter la valeur d'un travail lorsque certaines dimensions de la densification ne sont pas reconnues par les dispositifs de jugement existants ? Faut-il « rentrer dans le rang » ? Mais alors, comment préserver l'engagement des membres à long terme et éviter l'éclatement du collectif ?

2.c. Comment gérer l'engagement des membres à long terme ?

Le projet initial de C.H. et de ses associés est avant tout tourné vers la réalisation de fictions. C'est sur la base de ce « potentiel » (Segrestin et Hatchuel 2007, 2008), que les membres du collectif se sont engagés. Or, de nouveau, ces logiques d'investissement en potentiel, vont interférer avec des logiques d'investissement classiques, nécessaires à la survie financière de la firme.

En effet, si les prestations commerciales permettent de dégager de nouvelles ressources propres, elles empêchent progressivement les fondateurs de tourner et de produire leurs films. C.H. déclare ainsi : « *À partir de 2005, nous avions beaucoup de productions 'alimentaires' à assurer pour survivre et beaucoup moins de subventions pour financer nos projets. Nous avons donc du ralentir le rythme des tournages. Cela nous a beaucoup démotivés sur le*

moment. Nous n'avons pas créé [Cinémano] *uniquement pour 'faire du fric', mais avant tout pour faire des films, si possible dans le créneau vieille VHS visionnée 300 fois entre 8 et 12 ans* [rires]...» En 2006, C.H. décide en ce sens de recréer une nouvelle association 1901, rassemblant divers partenaires et visant à aider la production de films de genre en France. Cette association, qui comprend aujourd'hui plus de 100 membres, collabore avec Cinémano et la soutient sur des projets de fiction. Mais ce dispositif institutionnel, bien qu'utile, ne suffit pas à fédérer au quotidien un collectif, qui plus est, lorsque certains projets deviennent plus « commerciaux », afin d'assurer des rentes à l'entreprise.

Deux éléments vont alors contribuer à gérer l'engagement des membres à long terme :

- **Sur l'espace de conception – Construire l'identité d'une « organisation latente » :** à partir de 2008, la société décide de louer des locaux et de se créer une sorte d'« atelier » : « *Ces locaux sont comme une nouvelle naissance pour* [Cinémano] *! D'un point de vue organisationnel, les coûts de coordination sont déjà fortement réduits et on peut stocker du matériel et des matériaux. Mais surtout, d'un point de vue artistique et humain, ce lieu est devenu un endroit d'échanges et de convivialité. C'est vrai que l'on passe du temps à jouer à la console* [rires], *mais on en passe également beaucoup à travailler en commun et notamment à refaire des projets de fiction. Cela redonne du rêve et de l'inspiration.* » Ainsi, selon C.H., si la professionnalisation des prestations est fondamentale, il est également primordial de conserver l'esprit « associatif » de la société et de l'étendre à une constellation d'autres acteurs : « *Il ne faut pas tomber dans la caricature de la 'communauté hippie'* [rires], *mais il est vrai que* [Cinémano] *c'est avant tout un collectif de passionnés à tous les postes : réalisateurs, producteurs, techniciens et comédiens, qui ne comptent plus leur nuits blanches pour mettre sur pied des projets de film réellement conséquents […]. L'idée c'est donc de fédérer un maximum de compétences, autour de quelques réalisateurs. On se pousse tous les uns les autres sans concurrence, et les tournages de chacun sont rendus aisés par l'expertise des autres. Chaque réalisateur qui tourne avec* [Cinémano] *jouit de la bande démo de la société pour démarcher autour de son film. Pour* [Cinémano], *on s'enrichit d'un nouveau film, voir de nouveaux contacts. C'est une logique de développement qui profite à tout le monde…* ». En d'autres termes, il s'agit de construire et de gérer l'identité d'une « organisation latente » (Starkey, Barnatt et Tempest 2000) : « *Au départ, le 'collectif' était tellement important qu'on s'empêchait d'aller voir à l'extérieur. On avait peur que l'identité de la société en soit affectée, voire que le projet cesse d'exister... Aujourd'hui, c'est l'inverse, notre identité étant plus claire et plus assurée, j'encourage au contraire la multiplication des expériences en dehors de* [Cinémano]. *Cela permet de diffuser nos pratiques, de les enrichir et d'accroître notre potentiel d'action commun.* […] *De ce fait, j'ai pu*

rencontrer de vrais partenaires de production, qui ne sont pas juste des sous-traitants techniques mais qui m'aident à défendre les projets artistiques. » Ce type d'action permet en fait de réorganiser le couplage entre la chaîne de valeur existante sur le secteur et la chaîne signifiante de Cinémano.

- **Sur l'espace de jugement – Gérer des chaînes signifiantes « sous contrainte » :** comme nous venons de le voir, l'engagement des membres se fonde, entre autres, sur des critères de « qualité » des prestations, ainsi que sur une identification partagée de la densification. Mais qu'en est-il du point de vue des « clients » ? Dans le cas de l'entreprise H., nous avons vu que la gestion des « chaînes signifiantes » passait notamment par la construction des postures du client. Mais comment faire lorsque l'on n'a précisément pas accès aux « clients » finaux ? Tel est le cas de Cinémano qui doit avant tout contractualiser avec des intermédiaires (producteurs, éditeurs, distributeurs…) sur la chaîne de valeur. Comment alors préserver la « signification » des projets ? Selon C.H. c'est précisément l'un des enjeux managériaux de premier ordre : « *J'essaie de ne jamais sacrifier nos projets, ni de les transformer en 'produits marketés'. Mais parfois c'est très difficile de compiler avec ce que l'on souhaiterait 'dire' au public, c'est-à-dire ce qui fait sens pour nous, et ce que nos intermédiaires sont prêts à entendre. En ce moment tout le monde veut du 'Plus belle la vie'* (ndr : série TV actuelle, grand public, sur une chaîne nationale). *Personnellement je ne m'abaisserais jamais à faire ça… En fait, c'est mon rôle de tenter de conserver la signification de nos films, tout en sachant l'exprimer dans un autre langage, aux professionnels du secteur. Aujourd'hui je n'hésite plus à dire et à montrer à nos intermédiaires ce qu'ils veulent entendre, mais je me préserve des petites zones 'subversives' et j'essaie de dégager un maximum de ressources pour nos autoproductions, où là, personne ne viendra me dire quoique que ce soit !…*» Autrement dit, C.H. se trouve dans une situation où il doit gérer « sous contrainte » la chaîne signifiante de ses prestations.

En résumé, pour conserver l'engagement en « potentiel » des membres de son collectif, C.H. tente de préserver des espaces de densification sur un référentiel artistique très structuré. *Sur l'espace de conception*, cela revient à réorganiser un couplage soutenable entre la « chaîne de valeur » existante dans le secteur et sa propre « chaîne signifiante ». Nous avons vu que cette action se traduit, par exemple, par la tentative de construction d'une « organisation latente », partageant l'espace de densification de Cinémano. *Sur l'espace de jugement*, cela implique de connaître très bien les langages classiques de la valeur (ex : catégories marketing existantes) pour convaincre les investisseurs ou les clients classiques, tout en étant capables de préserver des espaces « denses » à explorer, pour les autres membres. Sinon il nous semble assez clair que le collectif court un risque d'éclatement. Car, tout comme dans l'univers du graphisme

(voir cas de F.C.), les carrières de *freelance* sont très courantes et il existe de nombreuses possibilités de carrière dans de grandes agences ou maisons de production. Comme le fait remarquer C.H. : « *Si nous faisions ce métier uniquement pour gagner de l'argent, il y a longtemps que l'on aurait fermé la société ! On travaillerait soit en solo, soit dans des grosses agences… Ça serait beaucoup plus facile à entreprendre et bien plus rémunérateur, que ce que nous essayons de défendre actuellement !...* »

Pour le moment, malgré plusieurs crises importantes, qui ont d'ailleurs fait croire, plusieurs fois, à C.H., à un « dépôt de bilan »[173], la société Cinémano a survécu aux premières années. Elle intervient aujourd'hui dans de nombreux domaines, pour des clients prestigieux, tels que *Warner Music* ou *Sony BMG*. Preuve de ce succès commercial, elle a remporté, sur la période, un « disque d'or » et un « disque de diamant », pour des productions nationales de DVD. D'un point de vue artistique, Cinémano poursuit la production de courts-métrages et a même commencer à produire son premier « long métrage » en 2007[174].

Les deux cas empiriques que nous venons de présenter – celui de F.C. et celui de C.H. – ont en commun de ne pas impliquer de « délégation managériale ». Autrement dit, dans les deux cas, l' « artiste » gère seul son entreprise, ou du moins sa « carrière ». À ce titre, nous accordons au lecteur, que certaines des difficultés rencontrées, sont également dues à l'absence d'une formation managériale « classique » des fondateurs (ex : la faiblesses des modes de contractualisation ou la méconnaissance initiale des attentes du marketing dans le cas de Cinémano…). Pour autant, ces cas nous ont permis de montrer que, même sans manager, ou sans formation managériale, l'on voit apparaître des *actes de gestion*, interprétables dans notre modèle et qui ont permis à la firme de *survivre*. Nous allons maintenant passer à l'étude de deux autres cas, où cette fois la fonction managériale est déléguée et clairement différenciée.

[173] Nous avons pu suivre ces périodes difficiles et nous avons participé, autant que possible, à certaines réflexions de C.H.

[174] Ce projet de film a rencontré un vif succès au MIPCOM 2007. Cinémano a ensuite cherché un producteur pour terminer les six semaines de tournage finales. Mais, n'ayant pas obtenu d'engagement ferme, C.H. a récemment décidé de finir de tourner le projet en autoproduction, grâce aux recettes des prestations de services. Il ajoute : « *Je suis bien conscient que c'est une politique de financement très risquée ! Mais nous sommes confrontés à l'extrême frilosité des maisons de productions françaises. C'est d'ailleurs très regrettable que le marché direct-to-video n'existe quasiment pas en France. En outre, en ce qui concerne la télévision, nous n'avons pas d'équivalent de HBO ou ABC pour cautionner des projets audacieux avec un minimum de fonds.* […] *En fait, j'espère quand même que nos projets un peu « kamikazes » vont aboutir à des productions plus sereines…* »

3. Scénolux : la trajectoire réussie d'un binôme dirigeant

La société « Scénolux » est née de la rencontre d'un artiste, B.C., et d'un manager producteur, B.G. (voir Encadré 9). Ainsi, alors qu'ils sont tout deux en Laponie pour des raisons professionnelles distinctes, B.C. et B.G. se rencontrent sous une aurore boréale et se lient d'amitié. Ils décident alors de trouver un moyen de collaborer ensemble. Le projet « Noël Lapon », créé en 2001 pour le *Futuroscope*, permet de tester cette collaboration. Cette expérience rencontre un vif succès et aboutit finalement à la création d'une société commune sous forme de SARL en 2003.

Encadré 9 - Éléments biographiques sur les deux fondateurs

- B.C. : Diplômé de l'École Supérieure d'Art Moderne de Paris, B.C. débute sa carrière artistique en s'intéressant au graphisme, à la typographie et aux techniques d'affichiste. En collaboration avec un architecte, il crée alors une société et réalise différents logos et maquettes pour *Les Restos du Cœur*, *Libération* ou les *Éditions Stock*. Il développe ensuite ses premiers décors pour le cirque *Archaos* ou le *Musée d'Orsay*. En parallèle, il conduit différentes recherches sur les illusions d'optique et la maîtrise des volumes. A ce titre, il représente la création française lors de l'Exposition Universelle de Séville en 1992 avec des tasses en anamorphose. À partir de ce moment, l'activité de « création de décor » se développe. B.C. devient ainsi chef décorateur pour l'émission télévisuelle « Surprise sur prise ». Puis, il crée successivement deux autres sociétés, avec lesquelles il réalise plusieurs projets de décors d'émissions pour *Anne Sinclair* ou *Christophe Dechavanne*. Suite à la réalisation des décors de l'émission « La Marche du siècle », *Jean-Marie Cavada* lui confie l'ensemble des décors de plateaux, pour le lancement de la chaîne RFO. Multipliant les axes de recherche, il poursuit ses explorations de designer et crée une gamme horlogère pour une marque de joaillerie, qui obtiendra, en 2001, le prix de l'innovation par le *Centre Français de l'Horlogerie et la Joaillerie*. En 2000, à la recherche de nouveaux effets visuels et scénographiques pour des projets de spectacles, il se rend en Laponie pour y observer le phénomène des aurores boréales…

[…]

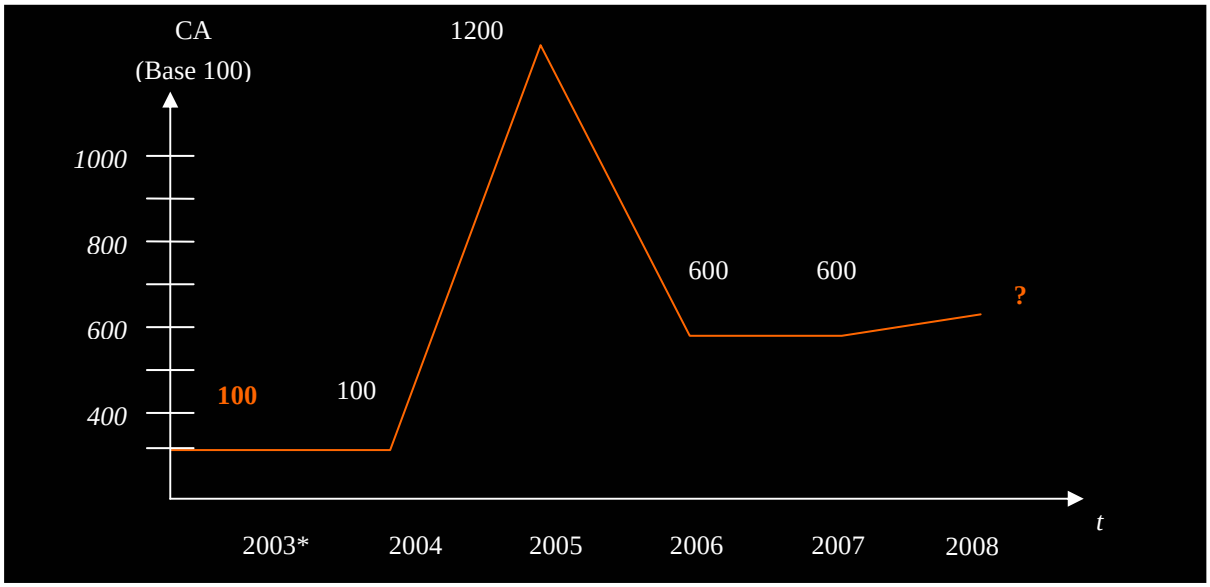
- B.G. : B.G. est diplômé de Sciences-Po Lyon et possède un DESS en Management. Après une expérience de consultant en gestion de projet et en stratégie de territoire, il intègre une Communauté de Communes dans le Jura, en tant que Directeur des Services. Il développe alors le concept de « Jura Sud, pays du jouet et de l'enfant », puis dirige le Musée du Jouet de Moirans-en-Montagne. Il monte différentes expositions temporaires, qui associe artistes contemporains et jouets, et organise le premier colloque européen des Musées du Jouet. Il crée ensuite une société en Finlande, qui produit de nouveaux contenus numériques (Internet, téléphonie, DVD) et conseille la ville de Rovaniemi, capitale de la province de Laponie finlandaise, sur son développement touristique et international. C'est alors qu'il rencontre B.C., et qu'ils produisent ensemble leur premier spectacle, « Noël Lapon », pour le Futuroscope.

(Source : site internet Scénolux)

3.a. Comment gérer la croissance tout en préservant la densification ?

Si, pour des raisons extérieures au projet[175], le chiffre d'affaires de la société n'évolue pas les deux premières années, à partir de 2005, Scénolux connaît une croissance forte et rapide. Elle collabore ainsi avec des agences d'architecture et de communication sur des concours et remporte plusieurs prix. Elle se fait connaître, capte de nouveaux clients et gagne, par exemple, un appel d'offres pour un projet très important avec un grand constructeur automobile français. Le chiffre d'affaires est alors multiplier par 12 cette année (voir Figure 39)!

Figure 39- Évolution du Chiffre d'affaires de Scénolux (Base 100 en 2003)



Mais cette trajectoire de croissance rapide n'est pas sans difficultés :

- **Sur l'espace de conception** : jusqu'ici Scénolux avait participé à des projets de taille raisonnable en mobilisant des artistes et techniciens *free lance* « *connus et pointus* ». B.G. précise : « *Nous n'avons pas vraiment de problème pour trouver les 'bonnes' compétences sur les projets.* […]*Par exemple, pour la lumière, B.C. travaille avec un artiste norvégien qui sait exactement où l'on souhaite aller et ce que l'on veut développer… Il n'y a presque jamais de problème avec ce type de partenariat de création.* » En revanche, le projet avec le grand constructeur automobile français est en fait très lourd à gérer pour la jeune structure. Lors de la réalisation, de nombreux problèmes surviennent avec un nouveau type de sous-traitants et conduisent à de

[175] Chacun des fondateurs devait alors respecter des engagements personnels antérieurs avant de se consacrer pleinement au projet.

multiples allers-retours et rectifications. B.G. précise : « *Sur ce projet nous avons dû collaborer avec des sous-traitants qui nous ont été imposés par le client. On ne se comprenait souvent pas et ils n'avaient pas toujours en tête le résultat final. Au total, nous avons eu beaucoup de difficultés techniques, qui ont occasionné un surcoût et une diminution de la qualité de la production. […] Pour nous, la marge nette s'en est trouvée très réduite et le bénéfice a été faible par rapport à l'ampleur du projet initial.* »

- **Sur l'espace de jugement** : d'une part, au niveau de la relation client, au fil des expériences, la collaboration avec les agences de communication devient très délicate. B.C. et B.G. ont souvent affaire à des « directeurs artistiques », qui imposent des méthodes de travail et des directions qui se heurtent à la logique et/ou aux ambitions de Scénolux. On retrouve ainsi la présence de « clients toxiques » qui écrasent les opérations de densification. Comme le précise B.G. : « *à de rares exceptions près, les agences de communication poussent toujours à la convergence et on observe une dérive technique qui empêche l'exploration artistique.* […] *Il est en fait impossible d'établir un vrai 'partenariat' avec ces acteurs. Ils sont dans une logique de 'sous-traitance' classique et leur préoccupation première est de conserver le contrôle sur le projet. Il n'y a aucune transparence, on ne connaît pas les budgets et parfois, même, on ne peut pas rencontrer les clients directement. Or, pour avancer, nous avons besoin d'une relation directe avec le client.* […]*De plus, les agences de communication sont des structures qui 'tournent' presque uniquement avec des stagiaires, souvent inexpérimentés et qui ne restent pas longtemps. Cette situation nuit beaucoup au suivi et à la continuité des projets.* » D'autre part, au niveau des dispositifs de jugement, les concours d'architecture, au sein desquels la scénographie est en fait souvent imposée, ne permettent pas de rendre visible la densification opérée par B.C. B.G. précise : « *Les 'archis' nous veulent souvent dans leurs books, pour participer à des appels d'offres publics. Mais, si on ne connaît pas déjà le commanditaire, nous préférons maintenant répondre à des appels d'offres privés ou à des demandes publiques plus 'ouvertes', telles que les* Nuits Blanches *de la Ville de Paris. C'est le seul moyen de se distinguer sur de vrais projets ambitieux et d'accroître notre réputation* ».

En résumé, bien que le référentiel artistique de Scénolux soit suffisamment structuré pour que la société n'ait, par exemple, pas de difficultés majeures, à trouver des compétences adaptées à l'activité artistique, ou pour que les prestations soient reconnues et valorisées sur l'espace de jugement, le management d'une telle organisation ne va pas de soi. Nous allons maintenant développer l'originalité des réponses apportées depuis par le binôme dirigeant de l'entreprise.

3.b. De la start-up au modèle de l'EPA : un management efficace des chaînes signifiantes

Suite aux difficultés précédentes, B.C. et B.G. décident de réviser la stratégie de croissance. B.G. précise : « *Même si l'on a l'opportunité de travailler plus, suite à des expériences éprouvantes* (Ndr : voir paragraphe précédent)*, nous avons pris conscience que si l'on voulait continuer à exister, il fallait absolument abaisser les objectifs de chiffre d'affaires et atteindre ainsi un rythme tenable.* […] *Aujourd'hui ce qui compte pour moi c'est de préserver l'artiste, tout en lui permettant de développer son projet. Nous cherchons donc à rester 'petits' et nous poursuivons notre travail de collaboration, sur projet, avec des indépendants connus et pointus.* […]*En termes de 'croissance', mes objectifs sont maintenant de parvenir à décliner le projet sur de multiples supports et concepts, tout en essayant de stabiliser des 'revenus récurrents' – car l'effort de création prend du temps et coûte cher...* […] *Mon action consiste donc également à trouver de nouveaux concepts, à valeur commerciale, que B.C. peut ensuite 'traduire' artistiquement. Par exemple, en 2008, je lui ai proposé de travailler sur le concept de 'plateforme dynamique' – un simulateur et un film dynamique – pour la 'Cité de la voile'. Ça l'a intéressé, car d'habitude on est peu 'figuratifs' et on réalise plutôt des scénographies 'abstraites', parfois moins accessibles au grand public. Sur ce projet on a pu explorer de nouvelles façons de 'raconter des histoires' à un public plus large, tout en restant dans le projet de base…* »

Autrement dit, tout comme dans le cas de l'entreprise H., Scénolux ne vise pas une croissance classique, mais cherche à multiplier les prestations « denses » à partir du projet initial. L'action managériale ne semble également pas se réduire à l'agenda administratif classique, mais consiste en une gestion stratégique des chaînes signifiantes, où le management participe pleinement à la structuration de nouveaux espaces « denses » à exploiter et/ou à explorer :

- **Une identification partagée de la densification** : Comme le précise B.G. : « *B.C. a intégré très tôt la dimension 'commerciale' à ses projets artistiques. Il possède une longue expérience dans la création de ce type d'entreprises* (Ndr : voir Encadré 9) *et il a toujours eu un associé 'gestionnaire' à ses côté. Mais je crois que Scénolux se distingue vraiment de ces précédentes expériences. D'une part, le projet artistique, c'est-à-dire les concepts scénographiques sur lesquels nous travaillons aujourd'hui, sont quelque part plus 'nobles', que ce que lui permettait de réaliser ses premières sociétés. D'autre part, c'est surtout la première fois qu'il gère véritablement l'entreprise à '50/50' avec un manager. Car, même si une répartition des rôles s'est opérée avec l'expérience, nous sommes en dialogue constant, tant sur la dimension commerciale, qu'artistique. Ainsi, d'un côté, comme il a plus de difficultés à parler d'argent sur les projets, c'est mon rôle de producteur de trouver des 'solutions de production' avec les clients. D'un autre côté, à titre personnel c'est important pour lui,*

comme pour moi, de partager la dimension artistique. » En d'autres termes, si les deux fondateurs n'ont pas eu besoin de mener, sur les langages de conception, une phase aussi exploratoire, que dans le cas de l'entreprise H, le succès de leur coopération semble toutefois bien reposer sur une compréhension fortement partagée de l'espace de densification.

- **Ressources et organisation du travail artistique – Atelier et « matériaux-thèque » :** comme nous l'avons vu précédemment, les *compétences* artistiques nécessaires aux opérations de densification existent sur le 'marché du travail' et le référentiel de Scénolux paraît, à ce titre, plus structuré que celui de l'entreprise H. Qu'en est-il alors de la puissance d'exemplification de l'artiste ? B.C. possède-t-il également un « atelier » ou une « palette » ? Existait-elle ou a-t-il fallu la construire ? Comment est-elle gérée au sein de la société ? À ce propos, B.G. explique : « *Historiquement B.C. a toujours eu une collection de matériaux et d'autres éléments scénographiques, accumulés au fil des projets et des recherches. Lorsque nous avons collaboré, j'ai vite compris que c'était primordial pour lui donner un langage et pour qu'il puisse établir un dialogue avec les clients. Nous avons donc continué à gérer cette collection et à la régénérer. Par exemple, nous sommes également abonnés à une 'matériaux-thèque'* (Ndr : banque de données fournissant les évolutions récentes en termes de matières et de matériaux de décoration*) et nous louons un lieu de stockage pour conserver des éléments intéressants que nous pourrions réutiliser. C'est en quelque sorte un budget 'inspiration'. […] Aujourd'hui, le plus gros de cette collection est chez B.C., dans son « atelier ». Le terme d'« atelier » vient de la tradition du maquettage. En fait, si les logiciels 3D sont souvent indispensables pour travailler, ils ne sont pas toujours très lisibles pour le client. D'un point de vue artistique, ils masquent un peu les jeux sur les reliefs et les effets de lumière. Il y a en outre un risque de 'survente', car les simulations 3D 'gomment' de nombreux problèmes. La maquette est, elle, certes plus 'dégradée', mais elle coûte beaucoup moins cher et elle permet de construire une réelle exploration avec le client.* » Comme dans le cas de l'entreprise H., on retrouve donc une gestion de la puissance exemplificationnelle, permettant de maximiser le potentiel de signification de B.C. et d'établir une relation de co-conception avec les clients.

- **Les postures du client – Du « client toxique » à la co-conception :** nous l'avons déjà mentionné, tout comme dans le cas de l'entreprise H., Scénolux a identifié des « clients toxiques » avec lesquels, malgré de sérieuses opportunités d'affaires, elle refuse aujourd'hui de travailler (ex : agences de communication). Les deux associés essaient ainsi de *sélectionner* les clients avec lesquels ils peuvent vraiment *co-produire* des projets ambitieux. B.G. déclare : « *Sur ce type de projet, nous avons souvent affaire à*

des professionnels, qui comprennent assez bien notre métier, mais qui ont besoin de nous, pour rendre réel ce qui n'est encore qu'un rêve un peu flou. Notre rôle est alors de traduire – et non pas de respecter à la lettre – leur 'cahier des charges' et de les aider à prendre des risques qu'ils n'auraient peut-être pas pris seuls. Nous cherchons en ce sens à leur ouvrir de nouvelles perspectives… mais pas trop ! Nous ne sommes pas partisans de multiplier les propositions et les clients attendent aussi de nous qu'on ait une force de proposition personnelle. C'est d'ailleurs pour cela qu'ils font appel à nous, en particulier. Ils recherchent avant tout une identité artistique*. Donc, c'est sûr qu'ils participent à la production, mais il y a des points sur lesquels nous ne transigeons pas. Par exemple, nous sommes très directifs sur le choix des couleurs et nous ne sortons pas des gammes avec lesquelles nous aimons travailler. Certes, il existe souvent un comité de pilotage, qui n'a pas le même avis que les interlocuteurs que nous avons en direct. Mais il faut tenir bon et nous organisons même parfois des 'séances de créativité', qui nous aident à structurer cette co-exploration, parfois sinueuse, et à converger vers des concepts ambitieux* ». En d'autres termes, si les clients reconnaissent bien l'identité artistique de Scénolux, ce qui n'était pas toujours le cas dans l'entreprise H., la co-conception implique cependant un réel pilotage de la relation client. Or, si l'effort de formation semble ici moins important, notamment du fait du profil des commanditaires, nos éléments empiriques suggèrent toutefois qu'il est également fondamental, dans ce cas, de préserver la « chaîne signifiante » de l'artiste et d'en organiser la pleine visibilité auprès des clients.

- **Des dispositifs de jugement insuffisants :** Selon B.G. : « *Pour les années à venir, l'un des mes objectifs principaux est de trouver un moyen d'accroître notre réputation. C'est ce qui nous permettrait de défendre et d'étendre notre projet.* » Or, comme nous l'avons vu précédemment, les dispositifs actuels de valorisation (concours d'architecte, appels d'offres publics…) ne sont pas toujours adaptés aux types de création contemporaines présentées par B.C. De plus, B.G. ajoute : « *L'état intervient très peu pour soutenir des initiatives comme la nôtre. Il est prêt à soutenir le nom d'un artiste déjà reconnu et installé, voire une marque de luxe à l'international, mais pas des entreprises artistiques. Pourtant, c'est aujourd'hui une réalité et nous sommes de plus en plus nombreux à entreprendre en art de cette manière…* » Autrement dit, le cas de Scénolux tend à confirmer un élément qui émergeait déjà du cas de l'entreprise H. Il suggère ainsi que les *dispositifs de jugement* existants sont limités pour les formes d'entrepreneuriat artistiques contemporaines. Sans aller plus loin pour le moment, nous pouvons déjà avancer que l'État pourrait avoir un rôle de régénération de ces dispositifs. Nous reviendrons sur ce point, commun aux autres cas, dans la section de synthèse.

Le cas de Scénolux est donc très instructif pour notre étude. Il illustre de nombreux éléments de notre modèle de fonctionnement des EPA et confirme que la réussite d'une telle entreprise repose bien sur un nouveau type de management. Mais il permet également de voir, que, dans un référentiel artistique plus « mature », certains des actes de gestion que nous avons identifiés, tout en étant nécessaires, ne sont pas aussi présents, que dans les référentiels émergents (cas de l'entreprise H.). Nous allons maintenant nous pencher sur le cas d'un binôme dirigeant, où, au contraire, de nombreuses crises collectives surviennent, en raison de l'absence d'un management efficace des processus de densification.

4. Le TAM : la trajectoire mouvementée d'un binôme dirigeant

Notre étude sur le Théâtre Artistique de Moscou (TAM)[176] se fonde sur une monographie réalisée par Claudine Amiard Chevrel (1979), couvrant une période allant de 1898, date de la création du TAM, à 1917, date choisie par l'historienne, car elle marque selon elle la fin d'une période florissante (Chevrel 1979).

4.a. Le projet du TAM : renouveler le référentiel artistique du théâtre

À la fin du 19è siècle le théâtre russe est en crise. Chevrel (1979) rappelle, à cet égard, les « *graves défauts de l'ensemble de la scène russe qui sont les mêmes, il faut le dire, que dans les autres pays européens ; pièces sans intérêt destinées à distraire et à remplir les caisses, culte de la vedette et jeu au public, indifférence à l'unité du spectacle, bâclage de la préparation, décors et costumes laissés au hasard, tantôt donnant dans le grand spectacle, tantôt passant d'une pièce à l'autre sans souci de leur signification.* » (Chevrel 1979, p.17) La plupart des artistes russes, et notamment en province, vivent ainsi dans la misère et seuls quelques uns d'entre eux parviennent à se faire une réputation pour survivre. Les répertoires sont modifiés quotidiennement et les comédiens ne peuvent connaître suffisamment leur rôle : « *Succès personnels et rentabilité étaient la règle fondamentale* » (Chevrel 1979, p.17). A cela s'ajoute la censure et la politique impériale du répertoire.

Le projet du Théâtre Artistique de Moscou (TAM) vise à répondre à cette crise par un renouvellement de la *pratique* et des *répertoires* théâtraux. Ainsi, selon Chevrel (1979), le TAM « *surgit à un moment crucial de la vie théâtrale européenne. La France a déjà vécu l'expérience naturaliste avec Antoine, les tentatives du théâtre symboliste avec Paul Fort et Lugné-Poe.* […] *Le texte perd sa place prépondérante au profit d'un langage par signes qui*

[176] Ce cas est traité par Guillet de Monthoux dans *The Art Firm* (2004). Nous lui sommes redevables de cette référence et ses analyses, auxquelles nous renvoyons le lecteur, nous ont été très précieuses pour notre propre étude.

fait appel à la préhension sensorielle du public, à son intuition, à son imagination ; en un sens le public redevient créateur du spectacle. Les couleurs, les formes, les sons, les éclairages sont autant de procédés destinés à l'atteindre […].*Dans cette combinaison de signes, l'acteur, et d'abord son appareil physique, retrouve la première place. Pour que son corps à trois dimensions se compose avec l'ensemble, une restructuration de l'espace s'impose : il faut utiliser le volume scénique dans sa totalité.* » (Chevrel 1979, p.13). En d'autres termes, de nouveaux langages de densification apparaissent. Ces langages cherchent à capter de nouvelles propriétés signifiantes du geste théâtral et à créer de nouveaux effets scénographiques (voir Encadré 10 sur l'invention de la mise en scène et le management).

Encadré 10 - L'invention de la mise en scène : d'étranges liens à l'action organisationnelle

- L'organisation de la pratique théâtrale et le rôle des chefs d'entreprises : comme nous l'avons souligné le théâtre russe est en crise à la fin du 19è siècle. De nombreux débats ont donc lieu pour réinterroger l'organisation de la pratique théâtrale. À l'époque le célèbre dramaturge russe, Ostrovski (1823-1886), proposait entre autres : la restauration d'une école dramatique, l'allègement de la censure, notamment sur le répertoire, une politique du répertoire, la création d'un théâtre populaire et national à Moscou (devoir patriotique)…

En ce qui concerne le financement d'un tel théâtre populaire, la solution proposée par Ostrovski est alors originale pour un pays qui deviendra par la suite communiste. Le dramaturge russe suggère ainsi de faire appel à des industriels russes fortunés, qui deviendraient alors les administrateurs de l'entreprise (équivalent SA), entourés des meilleurs spécialistes de l'art dramatique pour les aider à diriger. Ces grandes lignes seront reprises durant les débats organisés en 1897 par la Société Théâtrale Russe où seront également constatés : la situation critique du théâtre russe, le niveau artistique de l'art théâtral, les problèmes de rémunération et l'amélioration des conditions matérielles des acteurs, ainsi que la volonté d'un théâtre « accessible à tous », grand mot d'ordre des années 1890, avec l'aide conjointe des grands artistes et hommes d'affaires russes de l'époque.

Mamontov est un cas exemplaire de ce lien entre artistes et entrepreneurs privés. Ingénieur et juriste de formation, puis spéculateur et entrepreneur à succès dans les chemins de fer, il fonde en 1885 l' *Opéra Privé Russe*. Étant lui-même un peu « artiste » (sculpture et chant), il est sensible aux démarches artistiques d'avant-garde, qu'il accueille et produit dans son nouveau lieu. Il permet ainsi de monter des opéras qui avaient été censurés, voire dénaturalisés dans les Théâtre Impériaux, et révèlent des talents comme Chaliapine. Surtout, outre son rôle de directeur « administratif » du théâtre, il va participer au renouvellement de la « mise en scène ». Il est ainsi, par exemple, le premier, à voir dans le décor un élément de signification théâtrale important, qu'il est nécessaire de confier, non pas à un *technicien*, fût-il spécialisé, mais à un *artiste* : « *Le peintre est presque l'égal du metteur en scène, que non seulement le peintre reconstitue le milieu extérieur d'après le texte, mais qu'il met à nu le dessein du dramaturge* » (Mamontov, cité dans Chevrel (1979)).

- L'invention du « metteur en scène » et les liens étranges au management : selon nous, cet étrange rapport entre artistes, entrepreneurs privés et metteur en scène suggère une première rencontre historique, profonde et originale, entre langages de gestion et langages de l'art. Comme le souligne Aumont (2000) : « *Apparue en français au tout début du XIXè siècle, la locution [de 'mise en scène'] a mis longtemps a s'imposer vraiment, pour désigner l'activité de celui que, beaucoup plus tard (en 1874 selon le* Dictionnaire Historique de la langue française*) on appellerait un 'metteur en scène'. C'est que durant cette période de consolidation des formes dramatiques bourgeoises […], l'art théâtral était conçu sans équivoque comme prioritairement un art du texte et*

de la diction » (Aumont 2000, p.5) Autrement dit, avant les innovations dramaturgiques de la fin du 19è siècle, l'espace de densification du théâtre se résume avant tout aux *langages du texte*. Or, comment peut-on définir ce nouveau langage de la densification théâtral ? De Kuyper (2000) apporte ici une analyse très instructive : « *Disons en gros que jusqu'au dix-neuvième siècle, le théâtre est l'art du texte et du comédien. Même dans le théâtre baroque où, on le sait, les aspects spectaculaires sont prépondérants, la pratique de la mise en scène n'existe pas. Bien entendu les éléments visuels et plastiques sont centraux – au point que dans la pratique de l'opéra le décorateur est toujours nommé mais non le compositeur ! – mais ils ne donnent pas lieu à cet 'art de la coordination' particulier que nous nommons mise en scène* » (De Kuyper, p.15). En d'autres termes, la mise en scène peut être interprété comme un « langage de coordination dense », qui transforme une action organisationnelle matérielle de la représentation, en une série d'opérations de densification de l'espace scénique Par exemple : « *Il y a chez Appia une conception de l'espace scénique et la représentation qui vont bien au-delà de la décoration picturale. Il envisage une véritable plastique dynamique du jeu, où tous les éléments interviennent – y compris les éclairages conçus comme 'scénario de lumière' […]* » (De Kuyper 2000, p.17)

Autrement dit, au moment même où le théâtre, et, par suite, le spectacle et le cinéma, deviennent de véritables « entreprises », on assiste à l'émergence d'une nouvelle pratique de conception : la *mise en scène*. Ce nouveau langage de la densification théâtrale, dont les dérives « matérialistes » ont toutefois conduit à l'extrême structuration de la production cinématographique (voir cas de C.H.), semble, selon nous, naître du dialogue original qui naît conjointement avec les entrepreneurs et hommes d'affaires de la fin du 19èsiècle (Cf. : l'exemple du théâtre russe ci-dessus). En ce sens, nous suggérons que la mise en scène puisse être considérée comme l'une des premières rencontres historiques entre langages gestionnaires et langages artistiques, et ayant ouvert de nouveaux espaces de densification.

- Un retour inattendu vers l'art des jardin et le management des chaînes signifiantes… : en conclusion, nous ne pouvons résister à la tentation de citer cette dernière analyse de De Kuyper (2000) : « *J'étais en train de chercher un moyen pour rendre* [la notion de mise en scène transparente] *[…] quand je butai sur un fait intrigant dans un domaine qui n'a rien à voir avec le nôtre, l'art du jardinage. Un des grands créateurs de l'histoire de l'art des jardins est un certain Lancelot Brown (1716-1783) surnommé 'Capability' Brown. Je lis qu'* 'il devait son surnom à son habitude d'insister sur les *possibilités* des terrains qu'on lui confiait – les *capacités* d'un site à se transformer en jardin paysager.' *La mise en scène pour moi ressemblerait fort à cet art du jardinage tel qu'il est pratiqué par 'Capability' Brown : c'est l'art de rendre réel ce qui n'est que virtuel. En fait, c'est exploiter au maximum toutes les possibilités pour atteindre à cet effet spectaculaire maximal, en germe dès le départ.* » (De Kuyper, p.21) Sans forcer l'interprétation, il nous semble toutefois assez remarquable, que ce soit une doctrine du jardinage artistique, alors même que nous avons vu qu'une théorie de la conception de jardin faisait encore défaut, qui permette de « répondre » à l'explicitation du concept de « mise-en-scène ». Nous renvoyons alors le lecteur au cas de l'entreprise H. pour saisir comment la notion de « mise en scène » a inversement permis de restaurer localement un langage de conception du jardin ! En outre, nous devons avouer que nous avons été agréablement surpris des conclusions auxquelles aboutit De Kuyper et qui nous semblent, non seulement faire écho à notre analyse du management des chaînes signifiantes, mais encore la renforcer.

(Sources historiques : Chevrel (1979) et Aumont (2000))

4.b. « La firme Théâtre Artistique » : un véritable projet d'entreprise

La monographie réalisée par Chevrel (1979) est très riche et couvre de multiples aspects de l'histoire de l'organisation. Pour notre étude, nous nous sommes davantage attaché à décrire

l'organisation de la fonction managériale, notamment pour en montrer ses limites, ainsi que son impact sur l'action collective. À cet égard, bien qu'elle n'ait pas eu accès à toutes les sources[177] qui auraient pu éclairer cet aspect de la vie du TAM, le texte de Chevrel (1979) nous livre de nombreux éléments sur les modes de gestion de l'époque et il nous permet déjà de dresser un portrait assez précis de l'action managériale au sein du TAM. S'il ne faudrait pas faire d' « anachronismes gestionnaires », puisque l' « administration d'entreprise » est encore naissante à l'époque (voir Partie 1), il nous semble toutefois possible, et somme toute assez juste, de restaurer l' « agenda managérial » que se fixent les deux fondateurs.

Ainsi, comme le note alors Chevrel, lors des premières formulations du projet du TAM : « *Les deux hommes* (Ndr : Stanislavski et Nemirovic) *constatent d'abord la faillite du théâtre existant et la nécessité de créer quelque chose de neuf* » (Chevrel 1979, p.35). Le binôme dirigeant s'accorde donc sur une stratégie favorisant la créativité artistique. Ils entendent par ailleurs attribuer des ressources spécifiques à la mise en scène qui est, selon eux, la vraie nouveauté de leur entreprise : *Contrairement aux coutumes des Théâtres Impériaux, l'administration* [à la charge de Nemirovic] *sera au service des impératifs scéniques et artistiques. Il est admis que chaque pièce aurait ses décors, ses costumes, et ses accessoires, que le spectacle constituerait un ensemble harmonieux, tous les éléments concourant à servir le dessein de l'auteur […] Telle est la mission artistique que les deux hommes fixent à leur entreprise et qu'ils considèrent comme la réforme la plus importante du théâtre* » (Chevrel 1979, p.35). Au niveau du recrutement, le binôme dirigeant n'entend recruter que des comédiens passionnés et concernés par leur projet : « *Un long débat s'instaure ensuite sur le choix des acteurs. […] Ils retiennent* [toujours] *celui* 'qui a des idéaux pour lesquels il se bat, qui ne pactise pas avec ce qui existe'. » (Chevrel 1979, p.35).

Ces discussions préliminaires, que l'on pourrait rapprocher de l'établissement d'un *business plan*, sont encourageantes et tous les éléments semblent réunis pour que la co-direction soit prometteuse. Chacun paraît savoir quel rôle il doit tenir, et ainsi, à Nemirovic incombe-t-il l'administration de l'entreprise et le choix stratégique du répertoire, la dimension artistique devant, quant à elle, être développée par Stanislavski. Pourtant, nous allons voir que cet accord apparent, masque en fait des différences profondes, qui seront, par suite, à l'origine de crises sévères.

[177] Chevrel confesse ainsi qu'elle n'a pu avoir en main tous les compte rendus d'AG de l'époque et qu'elle à du se référer à certaines sources secondaires. De même certaines lettres de Nemirovic lui ont été interdites.

4.c. Codiriger une EPA sans identification partagée de la densification ?

Le TAM est officiellement fondé en 1898[178] par Stanislavski et Nemirovic. De même que dans les autres cas que nous étudions, le rapport entre la « structure institutionnelle » à choisir et le projet fondateur à défendre, ne va pas de soi. Comme nous avons déjà développé plusieurs fois cette difficulté, qui semble bien *générale* aux EPA, nous préférons nous concentrer ici sur les aspects plus *spécifiques* de la trajectoire du TAM. Nous renvoyons de ce fait le lecteur au texte original de Chevrel (1979). Elle y détaille précisément les scénarios d'organisation et de financement qui furent élaborés à l'époque, ainsi que les difficultés rencontrées (p.37 et suivantes). Notons juste que le choix final se portera sur une « société par actions », au sein de laquelle participeront de riches industriels moscovites (voir également l'encadré XXXX sur ce phénomène plus général de rapprochement entre art théâtral et monde de l'entreprise) et notamment le célèbre Morozov, qui jouera un rôle important dans la vie du TAM par la suite.

Revenons à présent à la relation entre Stanislavski et Nemirovic. Si les deux hommes partagent la même envie de créer un « nouveau théâtre », et ainsi, de renouveler le référentiel artistique existant, certains éléments semblent toutefois les opposer et être déjà annonciateurs des relations très houleuses, que les deux fondateurs entretiendront tout au long de l'histoire du TAM. D'une part, *d'un point de vue sociologique*, alors que Stanislavski appartient à la grande bourgeoisie textile moscovite par son père, et à l'industrie et au commerce international de Saint-Pétersbourg par sa mère, Nemirovic est issu d'un milieu plus modeste. Il est ainsi né en Georgie, et tandis que son père est un miliaire provincial et petit propriétaire foncier, sa mère est une arménienne inculte. Bien que nous ne développerons par ce premier type d'opposition dans la suite de notre analyse, nous indiquons au lecteur que, tout comme le décrit très finement Chevrel (1979) dans son ouvrage, ces éléments ont également jouer un rôle important dans la conflictualité, qui émergera ensuite entre les deux fondateurs. D'autre part, *d'un point de vue du rapport aux objets de conception,* alors que Stanislavski est directement issu de la *pratique* théâtrale et qu'il est alors un *comédien* expérimenté et reconnu, Nemirovic est davantage entré dans le monde du théâtre par le « texte » (journaux littéraire, chroniques et critiques théâtrales…). À titre d'exemple, il s'est longtemps consacré à l'écriture de pièces, de romans et de nouvelles. En fait, c'est un peu par la force des choses, que les deux hommes sont amenés à collaborer. Comme le note Chevrel (1979) : « *Devant l'énormité de la tâche pour un seul homme,* [Nemirovic] *pense à Stanislavski dont il a apprécié quelques spectacles, mais qu'il connaît peu. Ses impressions sur le cercle et les méthodes de travail de Stanislavski restent confuses dans son esprit* » (Chevrel 1979, p.26).

[178] On considère en fait le 21 juin 1897 comme la « vraie » date de création du TAM, lorsque Nemirovic-Dantchenko et Stanislavski se rencontrèrent pour la première fois lors d'un célèbre dîner au Bazar slave de Moscou.

Nous allons voir que cette situation sera alors beaucoup plus problématique à gérer, que les tensions sociologiques mentionnées plus haut. Car, malgré une *motivation commune* pour entreprendre et pour défendre *des valeurs fortes*, notamment autour d'un théâtre « véritablement artistique et accessible à tous », les deux fondateurs ne partagent en fait pas le même espace de densification.

Une telle situation n'est en fait pas nécessairement étonnante, tant nous avons vu que les chaînes signifiantes, en art du moins, étaient constitutives des artistes eux-mêmes, et donc nécessairement très subjectives au départ. L'Encadré 10 détaille d'ailleurs l'évolution des langages de densification du théâtre et permet de comprendre dans quelle tradition s'inscrivent respectivement Stanislavski et Nemirovic. De même, dans le cas de l'entreprise H., nous avons décrit une situation assez similaire avant notre recherche-intervention, où le modèle de l'architecte écrasait en fait en partie les opérations de densification d'E.C. (voir Partie 2). Mais, précisément, nous allons montrer, qu'à l'inverse du cas de l'entreprise H., où c'est en fait *un nouveau type de management qui a permis de construire une identification partagée de la densification*, la gestion très classique de Nemirovic, va au contraire conduire à de très nombreuses et très éprouvantes crises collectives, qui nuiront au développement du TAM.

4.d. Absence d'une fonction managériale conceptive et crises collectives

Malgré de bons augures lors de sa création, le TAM va vivre de nombreuses crises successives, principalement dues à l'action managériale de Nemirovic. Ces crises se manifestent au niveau de la stratégie de croissance, de l'organisation de la co-direction, du management des espaces de conception et de jugement, ainsi qu'au niveau de l'établissement des critères d'efficacité et de performance de l'activité :

- **Sur la stratégie de croissance :** Stanislavski estime que la croissance de son entreprise doit passer par une stratégie d'essaimage. Ainsi, en 1904, il cherche à propager l'expérience du TAM en Province et il soutient par exemple l'écrivain Gorki au grand dam de Nemirovic[179]. En fait, Stanislavski souhaite développer « *une véritable création de filiales du Théâtre Artistique, avec plusieurs troupes constituées de pupille de l'école, financées par des actionnaires du Théâtre et quelques mécènes provinciaux pour que le public se sente concerné. Le répertoire serait celui de la Société d'Art et Littérature et du Théâtre Artistique ; le Théâtre Artistique fournirait en outre les metteurs en scène, mises en scène, maquettes, voire décors complets. L'administration siègerait à Moscou et les spectacles seraient également préparés à Moscou sous la*

[179] En fait, ce projet est mis à mal à cause de la censure impériale.

direction du Théâtre. » (Chevrel 1979 p.47-48) De son côté, Nemirovic cherche avant tout à promouvoir le TAM et à en développer le public propre. Il ne soutient pas particulièrement ces projets et s'oppose même à certaines collaborations extérieures entre Stanislavski et d'autres artistes. Ces expériences n'auront d'ailleurs pas de suite.

- **Sur l'organisation de la fonction managériale :** une lettre de Stanislavski, adressée à Nemirovic en 1904, résume les tensions dans la direction du Théâtre et dans l'équilibre des pouvoirs. Ainsi Stanislavski écrit : « *Les désaccords ont commencé entre nous à partir du moment où nous avons aboli notre convention principale : vous avez le veto dans le domaine littéraire* (Ndr : entendre par là le choix du répertoire) *et je l'ai dans le domaine artistique. Les deux veto sont passés de votre côté et l'équilibre est rompu. Cependant, dans mon domaine, je suis présomptueux et je me considère plus fort que vous ; je ne fourre pas mon nez dans le domaine littéraire et je ne rivalise pas avec vous ; je m'instruis seulement. Notre théâtre a perdu sa stabilité, il est devenu littéraire. Le côté artistique y progresse faiblement et de ce fait m'oppresse et me prive de satisfaction et me refroidit* » (Stanislavski cité dans Chevrel, 1979, p.48). Les difficultés rencontrées avec Nemirovic et l'incompréhension mutuelle sur l'espace de densification, conduisent alors Stanislavski à tenter de faire cavalier seul : ce sera l'expérience du « Studio » de la rue Povarskaja, que nous détaillerons dans la suite, mais qui n'aboutira pas.

- **Sur le management du référentiel de l'artiste :** sur l'espace de conception, Nemirovic et Stanislavski s'opposent sur la manière de gérer les comédiens et les répétitions. Ces désaccords nuisent à la qualité du travail de préparation et de création, si bien que le TAM accuse une série d'échecs artistiques et commerciaux. Sur l'espace de jugement, les critiques sont sévères, en interne comme en externe. Menés par Nemirovic, les membres de la troupe critiquent et se moquent de Stanislavski, qui constate : « *Si je donne un conseil ou un ordre, tout le monde crie 'il met la pagaille', et personne ne se donne la peine d'entrer un peu plus avant dans mes raisons.* […] *si je donne le moindre conseil artistique, tout le monde affiche sur son visage : 'drôle de bonhomme'* ». (Stanislavski octobre 1903, cité par Chevrel (1979), p.47). En fait, Stanislavski « *comprend que le réalisme a fait son temps, mais n'imagine pas la suite ; il sent que Théâtre* (Ndr : le TAM) [est] *dans une impasse avec des procédés déjà dépassés mais qu'il ne sait pas par quoi remplacer. […]Il songe alors à créer une sorte de théâtre laboratoire, ni théâtre, ni école, mais terrain d'expérimentation, avec des acteurs plus ou moins formés. Ce sera le « Studio Théâtral » dont il emprunte le nom même à Meyerhold.* » (Chevrel 1979, p.49). Autrement dit, dans l'incapacité d'organiser un espace de densification au sein du TAM, Stanislavski doit lui-même s'organiser un « Studio ». Ainsi, en 1905, Stanislavski rencontre Meyerhold à Moscou.

Séduit par ses expérimentations, Stanislavski lui propose de travailler avec lui. Les objectifs artistiques sont clairs : collaboration étroite avec le TAM, fanatisme dans la recherche de la poésie et de la mystique du nouveau drame, discipline de fer et « *savoir se retirer dans une cellule, non pour s'isoler du monde, mais pour officier et traiter d'un rire méprisant l'incompréhension du public.* » (Chevrel 1979, p.49) Les deux fondateurs souhaitent en outre étendre leur portée culturelle et engager des collaborations avec des artistes d'autres horizons. Mais de nouveau, Nemirovic tente de barrer la route à ce projet et critique l'efficacité des méthodes de travail des fondateurs.

- **Sur l'établissement de critères de performance partagés :** Nemirovic reproche à l'associé de Stanislavski, Meyerhold, de ne pas avoir de plan préétabli et de s'atteler aux répétitions sans lectures ni discussions préalables. De même, il accuse également Stanislavski de mettre en péril la santé du TAM par des explorations extravagantes et coûteuses. S'adressant au metteur en scène moscovite, Nemirovic déclare alors : « [vous avez] *rompu les amarres. Pendant quatre ou cinq ans, vous avez eu l'air d'accepter diverses limitations à votre tempérament artistique. Vous sembliez croire à ma* raison *et permettre à cette raison de tenir votre tempérament sous mon contrôle en vue d'un succès véritable de notre œuvre. Vous avez vu par l'expérience que votre tempérament tue les plus belles perles de votre talent si rien ne lui tient la bride. Livré à vous-même, vous créez d'une main et vous détruisez de l'autre* » (Nemirovic, juillet 1905, cité dans Chevrel, 1979, p. 51). Autrement dit, la où Stanislavski perçoit de nouveaux espaces de valeur à explorer, et donc de nouvelles dimensions de la « performance » de son activité, Nemirovic y voit une perte de temps et d'argent. En parlant du « Studio » de Stanislavski, Nemirovic conclue : « […] *Plus vite vous en terminerez avec la plus grossière erreur de votre vie et mieux cela vaudra pour le Théâtre et pour vous-mêmes et pour votre prestige artistique.* » (Nemirovic, novembre 1905, cité dans Chevrel 1979, p. 54)

Autrement dit, à aucun moment, Nemirovic ne perçoit qu'il est nécessaire d'organiser une *puissance de signification* pour Stanislavski, qui est alors obligé de se construire, seul, son « Studio »[180]. Au-delà du tempérament de l'administrateur, sur lequel Chevrel (1979) insiste beaucoup, il nous semble important de souligner les limites cognitives de son cadre interprétatif. Selon nous, c'est également parce que Nemirovic n'est en fait pas capable de comprendre les opérations de densification de Stanislavski qu'il se sent à ce point menacé par les explorations de l'artiste. Dans cette situation, les apprentissages réciproques et la co-expansion des acteurs sont impossibles. D'ailleurs, les critiques de Nemirovic mobilisent

[180] À juste titre, Guillet de Monthoux (2004) compare métaphoriquement cette tentative, à l'organisation d'un petit laboratoire de R&D.

toutes un *couplage* entre l'identité et l'activité de l'artiste – pour mieux le diminuer personnellement – et non un *découplage*, comme le suggère notre modèle de fonctionnement des EPA. En définitive, cette incapacité à révéler et gérer la chaîne signifiante de l'artiste, afin d'en rendre *possible* et *visible* la « densité », est, selon nous, l'une des raisons majeures de l'échec de la collaboration du binôme dirigeant.

Toutes ces crises affectent à la fois la qualité des prestations et l'organisation collective du TAM. A titre d'exemple, Morozov, mécène et associé majoritaire de la société quitte le théâtre au cours de cette période et de nombreux acteurs font de même. Selon Chevrel (1979), il faut interpréter la tournée européenne de 1906 du TAM, comme une fuite en avant pour échapper à cette atmosphère étouffante. Mais, cela ne sera pas suffisant, et pour Stanislavski, les années qui suivent sont parmi les plus horribles à vivre.

4.e. La disparition de la figure de l'artiste

À mesure que Nemirovic accroît son pouvoir de direction, Stanislavski accumule les humiliations. Nemirovic va jusqu'à inventer un mot pour le discréditer, tant en interne, qu'en externe : le « stanislavskisme ». Blessé, l'artiste se replie sans cesse davantage sur lui-même et finit par abandonner sa fonction directoriale. Stanislavski veut même quitter le TAM, mais, en 1911, Nemirovic réunit l'ensemble des actionnaires pour obtenir les pleins pouvoirs et statue en 1912 que : « *Si l'un des fondateurs désire liquider ses rapports avec la 'firme Théâtre Artistique' et que l'autre annonce son intention de poursuivre la conduite de l'entreprise sur d'autres bases, le fondateur qui souhaite se séparer doit céder au second tous ses droits afférents à sa participation à la 'firme' sur la base d'un accord particulier entre eux* » (Chevrel 1979, p.60). Stanislavski se retrouve donc pieds et poings liés à Nemirovic.

À partir de ce moment, Chevrel remarque : « *Stanislavski est définitivement éliminé du Théâtre Artistique ; il n'y est plus qu'un acteur de second rang et un metteur en scène 'invité'. Son travail créateur, il l'accomplit désormais au Studio. L'appauvrissement continu du répertoire, l'absence de mises en scène-choc, comparables à celles des périodes antérieures, montrent les conséquences désastreuses de la dictature de Nemirovic-Dantchenko* ». Autrement dit, le cas du TAM dresse en fait la caricature, d'un administrateur tellement prescriptif et aveugle aux chaînes signifiantes, que son action conduit à la disparition définitive de la figure de l'artiste au sein de l'EPA.

5. Quelques précisions sur les résultats des cas

Si l'étude de cas du TAM, comme d'ailleurs les trois précédentes, aurait sûrement mérité un développement plus approfondi, et peut-être, parfois même, une analyse plus nuancée, nous ne pensons pas que notre démarche de recherche ait affecté *la nature des enseignements* que nous avons pu en tirer.

En effet, dans chacun des cas, nous nous sommes efforcé de restituer un maximum de matériaux (*verbatims*, données historiques, techniques…), afin d'éclairer le lecteur sur des situations empiriques complexes et variées. Nous ne pouvions en revanche pas restituer l'*ensemble* des résultats de ces différentes recherches et le lecteur pourra peut-être rester en attente de précisions, sur d'autres aspects que ceux que nous avons retenus. Mais contrairement au cas de l'entreprise H., qui visait à ouvrir un potentiel de « découverte » le plus large possible, ces quatre études de cas visaient avant tout, à progresser dans la généralisation de notre « modèle de management » des EPA (David et Hatchuel 2007b). C'est la raison pour laquelle nous les avons, à chaque fois, mis en perspective par rapport à nos objectifs de recherche et de théorisation.

Nous allons d'ailleurs maintenant voir que cette perspective a largement enrichi notre travail et qu'elle nous permet déjà de dresser plusieurs conclusions transversales, ainsi que d'établir les bases d'une théorie contingente des EPA.

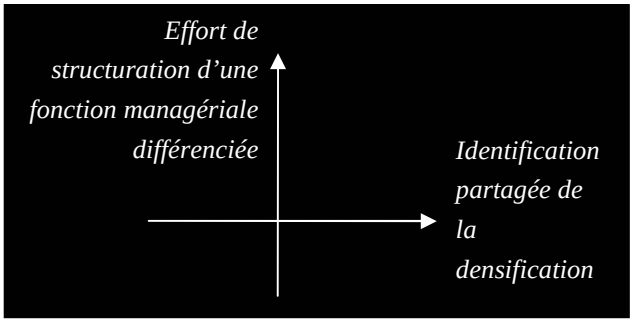
II.C. Discussion : vers une compréhension de trajectoires différenciées

Dans cette dernière sous-section, nous évaluons les enseignements généraux que nous pouvons tirer du « faisceau de preuves », empiriques et historiques, que nous venons d'établir. Certes, une véritable généralisation de notre modèle mériterait davantage de recherches et nous avons plusieurs fois reconnu ces limites. Toutefois, il nous semble déjà possible d'établir à deux niveaux une conclusion sur la *portée* de notre travail de généralisation et de validation. À un premier niveau, dans tous les cas étudiés, y compris celui de l'entreprise H., l'*identification partagée de la densification* nous est apparue comme un élément fondamental de la gestion d'une EPA. Il nous semble, donc, que cet élément ait une portée plus « assise » et qu'il constitue, à cet égard, un facteur puissant d'explication de trajectoires différenciées. À un second niveau, nous allons suggérer une série d'éléments, qui nous semblent permettre d'avancer dans la fondation d'une *théorie contingente du management des EPA*, sans toutefois apporter, non plus, de réponses définitives et/ou complètes à un tel programme scientifique.

1. L'identification partagée de la densification : un facteur explicatif puissant

Nous proposons ici de relire les trajectoires de chacun des cas étudiés, y compris celui de l'entreprise H., en utilisant comme variable explicative principale *l'identification partagée de la densification* (axe des abscisses), relativement à un *effort de structuration de l'action managériale* (axe des ordonnées). Notons, pour la suite du développement, qu'en séparant ces deux axes, nous considérons que le « partage » de la densification n'implique pas uniquement le manager, mais également les autres acteurs de l'espace de jugement (clients, critiques, autres artistes…). Cette proposition aboutit à établir le graphique général (Figure 40) suivant :

Figure 40 - Les axes du graphique



Nous allons maintenant tâcher de construire progressivement *un schéma interprétatif général de la dynamique de croissance des EPA*, d'abord en interprétant les hypothèses de notre modèle (a), puis en les enrichissant grâce aux enseignements des cas complémentaires (b).

1.a. Construction d'un schéma interprétatif à partir des hypothèses du modèle

En termes d'interprétation *qualitative* du graphique, notre modèle de fonctionnement des EPA prédit des crises dès lors que :

- **Case 1 sur le graphique** : la densification n'est pas partagée et l'effort de structuration d'une fonction managériale est important.

- **Case 3 sur le graphique** : la densification est partagée, mais il n'y a pas de structuration d'une fonction managériale suffisante.

Ces hypothèses sur la *dynamique* du système étudié, sont représentées par les zones grises et les lignes blanches en gras, sur la Figure 41. Ces zones délimitent donc des *espaces qualitatifs, où notre modèle prédit des crises collectives*.

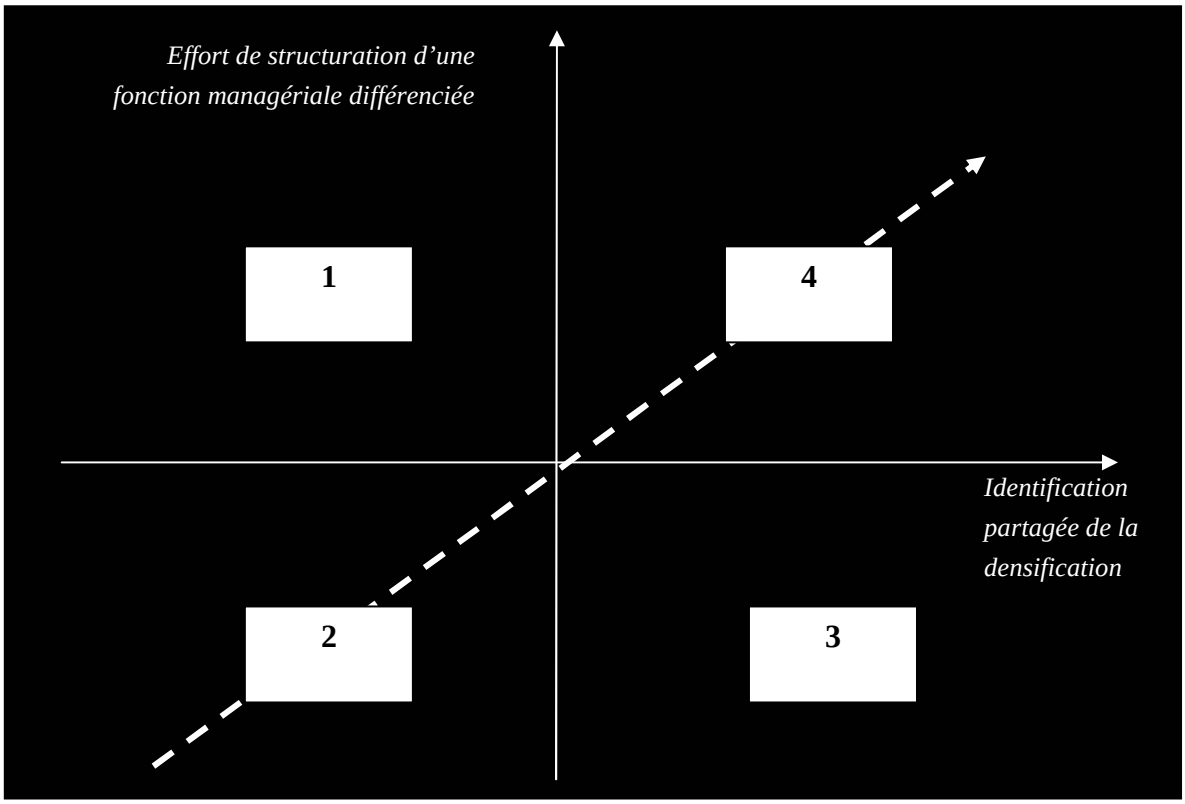
Les cases 2 et 4 correspondent quant à elle à des zones d' « équilibre » du système :

- **Case 2 sur le graphique** : la case 2 correspond à une situation où l'artiste est seul et où il ne parvient pas à faire reconnaître ses opérations de densification, voire, où il ne sait lui-même pas encore très bien se situer artistiquement. Cette case correspond donc à un autre espace qualitatif du système, que l'on peut interpréter comme la situation d'un « artiste maudit » ou « incompris », *a priori* seul, ou avec un « agent » très extérieur et qui ne comprend pas son travail de création. Cette zone d'équilibre est donc, soit « instable » (l'artiste se sort de ce « cloaque »), soit « mortifère » (l'artiste finit par abandonner ou se replier sur lui) pour l'artiste.

- **Cas 4 sur le graphique** : au contraire, la case 4, correspond à une situation, où l'artiste a su structurer une fonction managériale différenciée, tout en préservant et en partageant son espace de densification. Il s'agit donc d'un équilibre plus « stable » que la case 2. Qualitativement, cette zone correspond donc plutôt à la situation d'une EPA « mature », où la gestion est prise en charge par un manager comprenant la chaîne signifiante de l'artiste et sachant la gérer. Le modèle n'interdit toutefois pas de penser que la case 4 corresponde également, à la situation d'un artiste, qui a su développer des compétences de gestion particulières et qui parvient à gérer seul sa carrière.

Les éléments précédents, nous conduisent à établir le premier schéma interprétatif suivant :

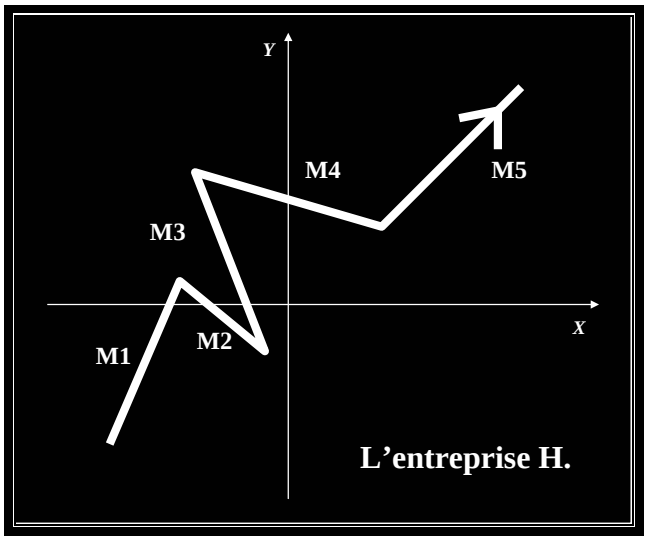
Figure 41 - Construction d'un schéma interprétatif à partir des hypothèses du modèle des EPA



La droite diagonale, en pointillés blancs, oriente le graphique et illustre une trajectoire de « croissance » rectiligne de la case 2 (instable et mortifère) vers la case 4 (stable et saine). Nous allons maintenant évaluer, ce que la relecture des trajectoires des cas complémentaires, peut nous apprendre sur la *dynamique générale* de croissance des EPA.

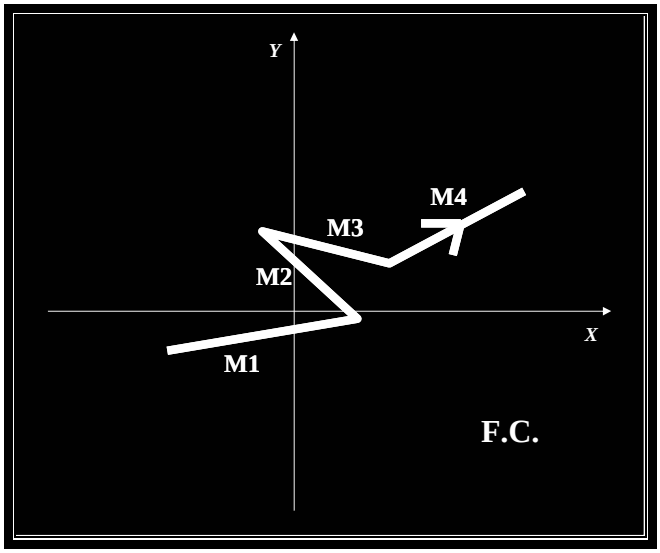
2. Une relecture des études de cas: des enseignements transversaux

Dans cette section nous relisons maintenant, les trajectoires des cinq cas[181] grâce au schéma interprétatif introduit précédemment. Nous avons également introduit le cas de l'entreprise H., afin de le comparer ensuite aux cas complémentaires.

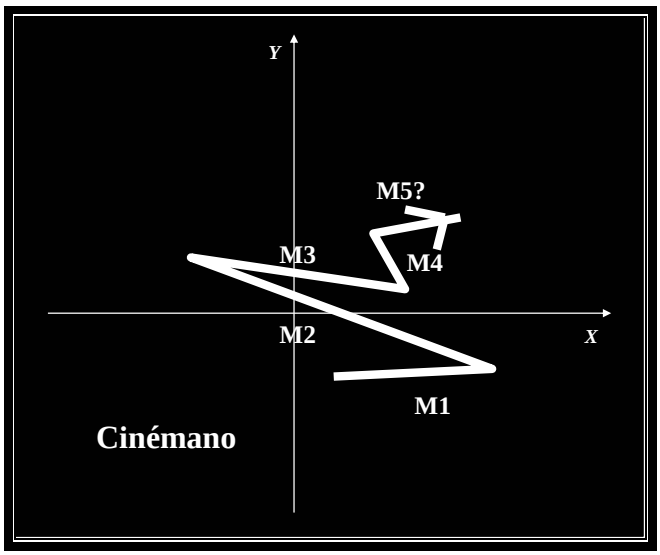


L'entreprise H : Dans un premier temps, E.C. est seule, son projet artistique personnel stagne (manque de ressources pour le jardin d'exposition) et son travail de création n'est pas reconnu. Dans un second temps (M1), elle décide de s'associer avec S.D., mais la collaboration échoue faute d'accord sur la notion de valeur, interprétable comme une incompréhension de la chaîne signifiante de l'artiste. Puis (M2), E.C. requiert notre intervention à titre de « gestionnaire ». La prescription managériale diminue et nous organisons un espace d'expression pour E.C. L'identification de la densification s'améliore et la société peut se créer. Mais la fonction managériale n'est pas assez robuste et la situation aboutit à une crise de la coordination. Ensuite (M3), E.C. délègue l'action managériale à S.P., qui tente alors de restructurer une fonction administrative, mais sans modèle de l'activité de conception artistique. L'identification de la densification diminue tellement que la situation aboutit à une crise sévère de l'entreprise et de la cohésion collective. Arrive alors notre seconde intervention à titre de « manager » (M4). Cette fois, nous prenons en charge la fonction managériale de la société et nous choisissons de diminuer la prescription managériale. L'entreprise H. retrouve un équilibre et E.C. a l'impression d'être mieux comprise. Pour autant, cette action managériale est insuffisante et l'entreprise H. s'enlise dans un « malaise du détail ». Enfin (M5), de nouveaux actes de gestion permettent d'organiser une fonction managériale conceptive qui restaure une identification fortement partagée de la densification. L'entreprise H. vit alors une période de croissance artistique et économique.

[181] Pour les éléments historiques détaillés nous renvoyons le lecteur aux précédentes sections. Par ailleurs, nous réutilisons ici les deux dimensions de « coordination » et de « cohésion » (Segrestin 2006), introduites précédemment (voir Partie 1), pour qualifier les évolutions de l'action collective.



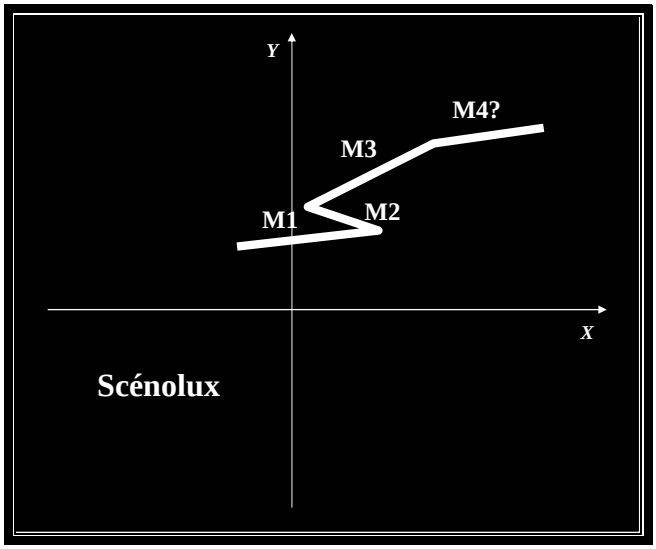
F.C. : au démarrage de son activité de *free lance*, F.C. est dans une situation un peu meilleure que E.C. Grâce à sa formation et à son réseau, il rencontre assez vite des clients qui reconnaissent son travail de création (M1). Mais, la croissance est ensuite limitée par ce fonctionnement (difficultés pour développer sa clientèle et répondre à des appels d'offres importants), si bien qu'il tente de créer une « structure » pour organiser un collectif d'artiste (M2). Mais la délégation managériale échoue et les artistes ne trouvent pas, seuls, d'espace de densification partagé. F.C. retourne alors à une stratégie de *free lance*, mais se rapproche progressivement d'une agence d'architecture (M4), qu'il intègre finalement informellement à la fin de la période. Cette agence joue le rôle d'une fonction managériale partielle, sur les appels d'offres et les gros contrats. En outre, le langage de la « signalétique » permet une densification conjointe entre graphiste et architecte.



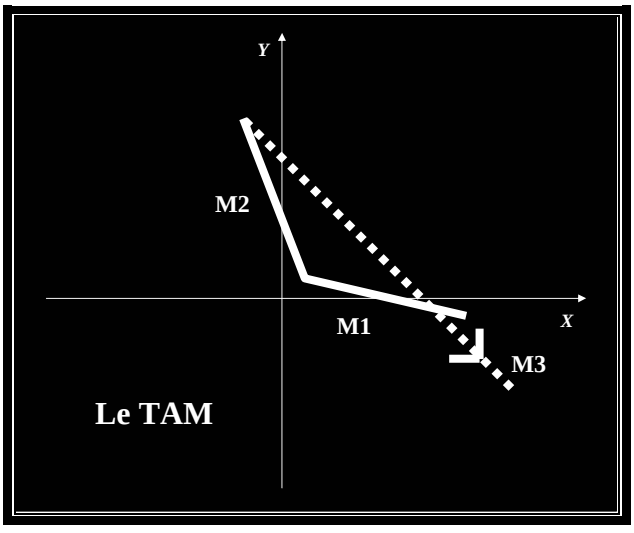
Cinémano : Au démarrage, C.H. et ses camarades partagent fortement leur espace de densification et l'association loi 1901 leur permet de réaliser plusieurs courts-métrages qui fondent leur identité artistique et personnelle (M1). Mais ce fonctionnement montre ses limites pour organiser la croissance et C.H. décide de créer une SARL pour se « professionnaliser » (M2).

Malheureusement, le collectif n'est pas préparé aux nouveaux enjeux de gestion et plusieurs crises surviennent. En outre les prestations de services les empêchent de réaliser leurs films (forte diminution de la capacité de densification). Pour répondre à cette crise, C.H. décide de revenir aux « fondamentaux » et lance plusieurs projets « kamikazes » (entendre par là, en « autofinancement risqué »), pour remotiver ses collaborateurs, ainsi que pour rendre visible leur capacité de densification collective (M3). Cette stratégie est payante en termes artistiques et Cinémano se lance même dans un projet de long-métrage. Mais, d'un

autre côté, cette stratégie du « tout ou rien » menace financièrement la société. C.H. décide alors de revenir à une organisation plus saine de la fonction managériale et d'assumer son rôle de « producteur » (M4). L'enjeu managérial est alors de savoir si C.H. sera capable de fédérer une capacité de densification collective à long terme.



Scénolux : Au moment où la société Scénolux est créée, B.C. possède déjà une société et a déjà su structurer une fonction managériale lui permettant d'exercer son activité. Les rôles de chacun sont donc assez clairs au démarrage. Toutefois le projet de Scénolux diffère car d'un côté le projet artistique, partagé par les fondateurs, est plus « noble » et permet une plus grande capacité de densification (M1). À partir de cette collaboration prometteuse, le binôme dirigeant va alors tenter une croissance forte et rapide (M2). Mais, ce rythme n'est pas tenable et les associés décident assez vite de revenir à un autre modèle de croissance, afin de préserver l'espace de densification de B.C. et d'éviter les « clients toxiques ». Grâce à un management efficace de la chaîne signifiante de l'artiste (M3), B.G. parvient alors à trouver un équilibre dans la croissance. Aujourd'hui, cette croissance est limitée en raison de dispositifs de jugement existants, en partie inadaptés, et de la difficulté à multiplier les prestations « denses » à partir du projet initial (interrogation sur M4).



Le TAM : le projet du TAM est résolument tourné vers le renouvellement des pratiques théâtrales. Malheureusement, au moment où Nemirovic prend en charge la direction administrative du TAM, cet objectif artistique *fort*, ne repose en fait, que sur une *faible* identification partagée des langages de densification du théâtre (M1). Puis, à mesure que Nemirovic impose sa prescription et assoit sa fonction de « directeur » de la « firme Théâtre Artistique », l'incompréhension sur les opérations de densification, à soutenir et à

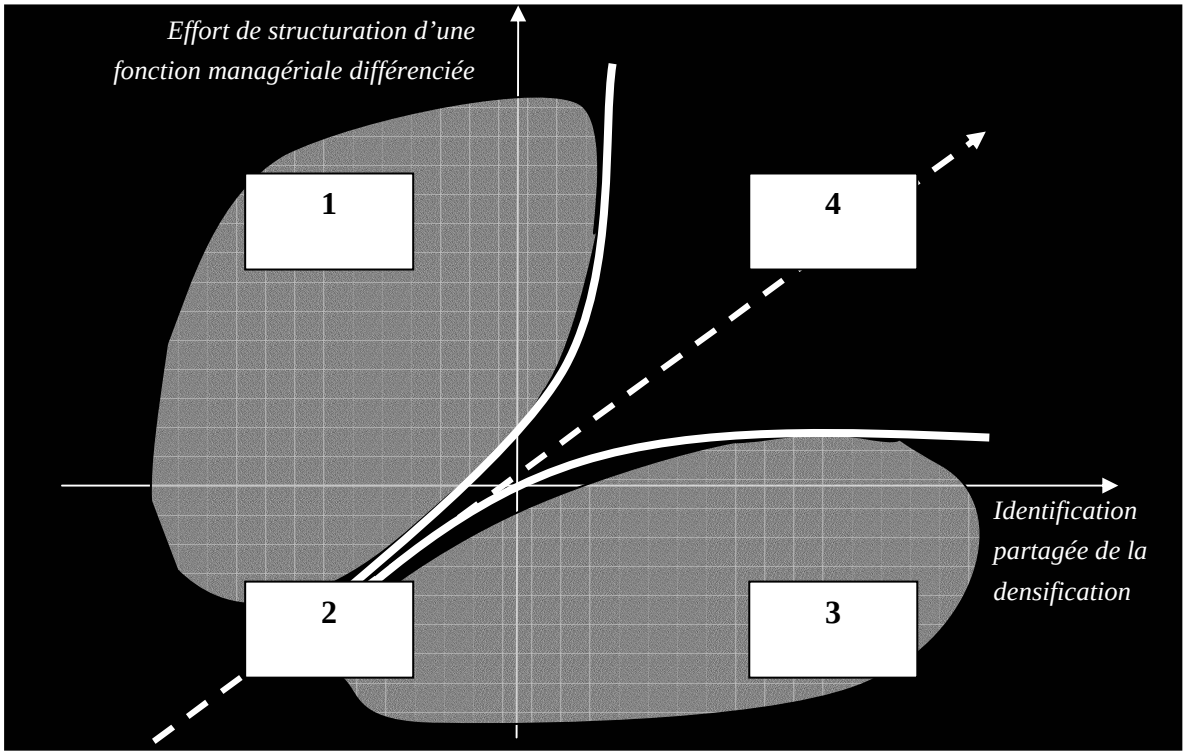
organiser, s'accroît (M2). Cette terrible situation aboutit finalement à l'éclatement du binôme et à l'organisation du « Studio » expérimental de Stanislavski, permettant les opérations de la densification, *en dehors* de l'EPA (M3 en pointillé).

A la lecture de ces cas complémentaires, il paraît maintenant possible, d'enrichir encore notre schéma interprétatif, notamment au niveau des *dynamiques* du système étudié.

3. Une modélisation générale des dynamiques de croissance des EPA

Notre relecture des cas nous permet de proposer un modèle plus général de la dynamique de croissance des EPA. En effet, comme le montre la Figure 42, les résultats des cas d'étude nous semblent tous suggérer, l'existence de deux « attracteurs »[182] (zones grises), au cœur de la tension entre activité artistique et activité marchande.

Figure 42 – Enrichissement du schéma interprétatif à partir des études de cas

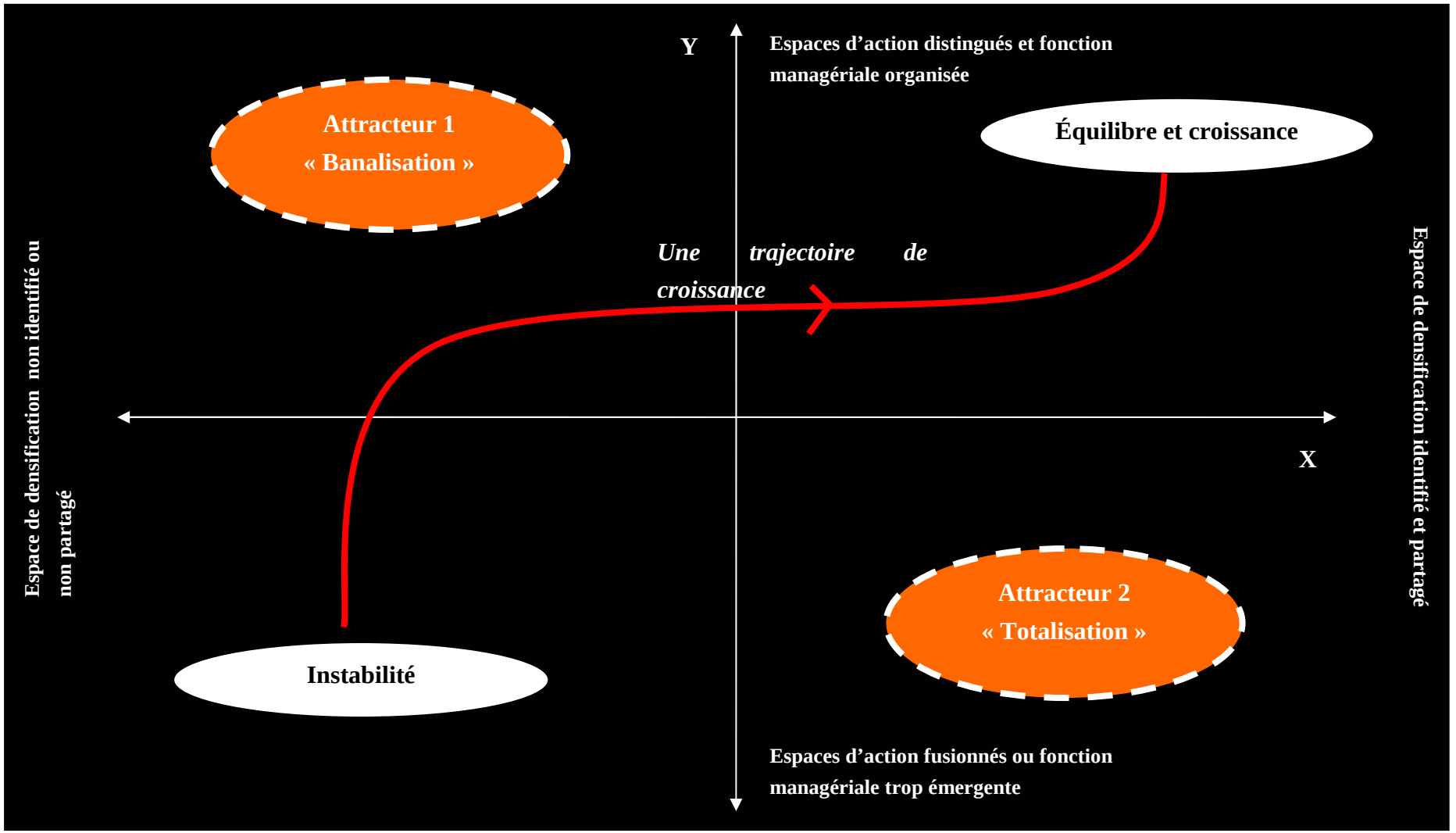


[182] Nous utilisons ici le terme d' « attracteur étrange », issu de la « Théorie des catastrophes » du mathématicien français René Thom, en un sens métaphorique. Toutefois, nous ne nous interdisons pas de penser qu'une discussion théorique approfondie puisse être entreprise avec ce cadre théorique. On pourrait alors se demander si les « catastrophes élémentaires » (pli, fronce, queue d'aronde…) peuvent rendre compte des processus de densification. A ce titre, nous indiquons au lecteur que nous avons déjà débuté une étude des théories sémiotiques de Jean Petitot (la *Physique du sens*, *Morphologie et esthétique*,…) et de Gaëtan Desmarais (*La dynamique du sens*, *La Morphogenèse de Paris, des origines à la Révolution.*…), étude, qui, nous le mentionnerons en conclusion générale, ouvre des perspectives théoriques de recherche future stimulantes!...

En fait, il nous semble que ces « attracteurs » correspondent, en quelque sorte, aux deux risques de « banalisation » et de « totalisation », conceptualisés par Guillet de Monthoux (2004). Ainsi, au niveau de la zone grise de la case 1, l'EPA risque de se *banaliser* et de revenir à une forme plus classique de couplage art/commerce. À l'inverse, dans la zone grise de la case 3, l'EPA risque d' « exploser » (Guillet de Monthoux 2004), et, tout comme dans le cas du TAM, l'artiste peut, par exemple, quitter l'entreprise, pour organiser, seul, son propre espace de densification. Il risque alors de manquer de ressources, comme dans le cas de Stanislavski, qui aura finalement des difficultés à financer son « Studio », malgré des ressources personnelles importantes au départ.

Cette analyse complémentaire, nous permet en conséquence d'aboutir à un schéma final (Figure 43) d'interprétation des *dynamiques générales de croissance des EPA*, comme suit :

Figure 43 - Un schéma dynamique et général des trajectoires de croissance des EPA



Ce modèle général permet donc, dès à présent, de *relire*, *comprendre* et *prédire* des trajectoires de croissance différenciées. Nous allons maintenant tenter d'avancer, davantage encore, dans la fondation d'une *théorie contingente du management des EPA.*

4. Vers une loi de contingence du management des EPA

La trajectoire de l'entreprise H., que nous avons restituée précédemment, confirme que ce cas d'étude est en fait très riche et porteur d'un pouvoir de généralisation important. Il n'est donc pas étonnant qu'il ait constitué notre cas « découverte » et qu'il nous ait permis d'en déduire notre modèle de fonctionnement, ainsi qu'un *agenda étendu* du management des EPA. Mais, l'ensemble de ces nouveaux actes de gestion est-il *toujours nécessaire* ? L'agenda classique, issu du « arts management » (Voir partie 1), n'est-il pas *suffisant* dans certains cas ? En fait, notre étude de cas multiples nous paraît apporter un certain nombre de réponses à ces questions.

4.a. Deux critères de contingence issus des cas : *régime de densification* et *niveau de structuration du référentiel artistique*

Au niveau de l'agenda classique, que nous appellerons dans la suite « M1 », les cas montrent que, dans l'ensemble des situations étudiées, la croissance des EPA implique des besoins classiques de gestion. Autrement dit, nous considérons, qu'en règle générale, l'agenda classique est *a priori* nécessaire pour gérer une EPA.

En revanche, notre étude montre que l'agenda classique peut s'avérer tout à fait *insuffisant* (ex : entreprise H., Scénolux), voir *destructeur* (ex : cas du TAM, mais aussi de l'entreprise H. avec S.P.) pour l'artiste, et, par suite, pour l'EPA. Dans ces cas des crises, plus ou moins violentes, apparaissent sur les *stratégies de croissance et le rapport à la valeur* ; sur *l'organisation du référentiel de l'artiste et la structuration de l'activité marchande* ; sur *la mesure de la performance et l'établissement de critères d'efficacité partagés* ; et sur *l'organisation de la fonction managériale de direction.* Le dépassement de ces crises implique alors un nouveau type de management, dont nous avons proposé une formalisation en cinq actes de gestion, qui visent tous à *co-régénérer le référentiel de l'artiste* et à *soutenir ses opérations de densification.*

Au niveau de ce nouvel agenda managérial, que nous appellerons dans la suite « M2 », les cas étudiés montrent toutefois que les situations varient en fonction de deux critères de contingence :

- **Le régime de densification :** nous entendons par là une plage de variations homogènes, pour une *mesure de l'intensité des opérations de densification*, à la fois *quantitative* (nombre d'opérations sur l'espace de conception) et *qualitative* (impact potentiel sur l'espace de jugement). *Grosso modo*, lorsque le régime de densification est « faible » (ex : prestations « alimentaires » chez Cinémano et F.C.), il y a peu d'opérations de densification et elles auront *a priori* un faible impact sur l'espace de jugement. À l'inverse, lorsque le régime de densification est « élevé » (ex : entreprise H., commandes « ouvertes » de Scénolux, explorations de Stanislavski), les opérations de densification peuvent être très nombreuses, et ont un fort potentiel d'impact sur l'espace de jugement.

- **Le niveau de structuration du référentiel artistique :** nous avons déjà défini cette notion dans la Partie 1. Pour rappel, nous entendons par là, le niveau de structuration de l'espace de conception (langages, méthodes, métiers, ateliers, studios…) et de l'espace de jugement (critères esthétiques, marchés, modes de commande, dispositifs de soutien, concours, …) pour une activité artistique donnée. Dans les cas d'étude nous avons observé des référentiels très structurés (ex : Cinémano), mais également d'autres très émergents (ex : entreprise H., TAM), voire en cours d'institutionnalisation (ex : F.C.).

Ces deux critères nous permettent alors d'avancer dans notre effort de généralisation et de tirer des enseignements transversaux, à partir de nos cas empiriques complémentaires.

4.b. Vers une « loi de contingence » du management des EPA

Nous reprenons ici l'agenda managérial étendu (M2) issu du cas de l'entreprise H. À partir d'une comparaison avec les cas complémentaires, nous fournissons quelques éléments généraux de contingence, pour chacun des cinq nouveaux actes de gestion :

- **Sur la construction de l'identification partagée de la densification** : comme nous l'avons vu, l'identification partagée de la densification est fondamentale pour gérer une EPA. En revanche, selon le niveau de structuration du référentiel artistique, les langages de densification sont plus ou moins connus et stabilisés. Dans l'entreprise H., ou dans le TAM, il était impératif d'explorer en profondeur ces langages. Dans le premier cas, la conduite de cette exploration a permis de dépasser une crise majeure,

dans l'autre, l'impossible « dialogue » entre Nemirovic et Stanislavski a conduit à l'éclatement du collectif.

- **Sur la création des ressources artistiques :** alors que dans notre cas découverte, la constitution d'une « palette végétale » pour E.C. a été un élément déterminant de la régénération de son référentiel artistique, les autres cas montrent que, selon les deux critères de contingence retenus, les situations varient. Ainsi, dans le cas de Scénolux la « palette » de B.C. existait déjà (Cf. : la collection d'échantillons et la « matériaux-thèque ») et bien qu'elle demeure importante, B.G. n'a pas eu besoin de la *créer*. De même, F.C. et C.H. (Cinémano), n'ont pas eu besoin de *construire* ce type de dispositifs aussi profondément, que dans le cas de l'entreprise H, ou comme il aurait été nécessaire de le faire au sein du TAM.

- **Sur l'organisation du travail artistique :** dans l'entreprise H., l'organisation de l' « atelier » d'E.C. a impliqué de repenser la division du travail, ainsi que les processus de conception en profondeur. Tel aurait dû être le cas dans le TAM, afin d'éviter l'éclatement du collectif (i.e. : l'organisation du « Studio » de Stanislavski en dehors de l'EPA). En revanche, dans le cas de Scénolux et de Cinémano, le niveau de structuration du référentiel est tel que, tant les méthodes de travail, que les professions artistiques, sont identifiées et mobilisables pour les opérations de densification. Le cas de F.C. est un peu à part, car les métiers et les méthodes existent, mais l'intervention du langage de l'architecture et de la signalétique ont toutefois été *nécessaires*, pour organiser l'activité de densification collective (échec de la première tentative). À ce titre, ils ont joué le rôle d'un langage de coordination.

- **Sur la construction des postures du client :** dans tous les cas, nous avons identifiés des « clients toxiques » avec lesquels une EPA ne doit pas travailler. De même, la relation client, lorsqu'elle est directe, intègre systématiquement une construction du « regard » du commanditaire. Toutefois, la capacité de prescription sur les clients est plus ou moins forte selon le niveau de structuration du référentiel artistique (voir « les régimes de la commande » dans la section « éléments méthodologiques »). Par exemple, dans le cas de Cinémano, C.H. n'a pas affaire au « spectateur » en direct, mais à des intermédiaires, sur lesquels il a pour le moment une faible capacité de prescription[183]. Aussi, tout en étant, dans l'absolu, nécessaire pour tous les cas, la construction des postures du client n'est pas toujours possible.

[183] Nous avons conscience que les nouvelles technologies de l'information sont en train de modifier ces rapports de force. Nous avons d'ailleurs, par exemple, eu l'occasion d'échanger à ce propos avec C.H., qui nous confiait alors que ces techniques ouvraient de nouvelles perspectives sur la structuration de la relation au « client final » (ex : afin de toucher un public plus large, un label partenaire de Cinémano voulait obtenir un « showcase »

- **Sur la construction des dispositifs de jugement :** dans tous les cas, il est apparu nécessaire de renouveler les dispositifs de jugement existants, pour prendre en compte les logiques contemporaines de la densification. Ainsi, les dispositifs de l'architecture (remise des études sur plan, concours,…) ne sont pas adaptés au jardinage artistique (entreprise H.) ou aux concepts scénographiques (Scénolux) contemporains. De même, les dispositifs étatiques de soutien au cinéma, avant tout fondés sur le « langage du scénario », semblent limités pour prendre en compte les opérations de densification contemporaine, jouant sur d'autres dimensions de la « matière filmique ».

Autrement dit, selon les situations, les cinq actes de gestion ne sont pas forcément « nécessaires », au sens où ils ont déjà été intégrés lors de phases historiques de rationalisation précédentes. Le Tableau 15 résume l'ensemble de cette analyse :

officiel, dans un magasin d'une très grande chaîne de distribution de musique. La maison de production refusait et ne croyait pas à la valeur du projet. Grâce à Internet, le label a alors organisé un show case « sauvage » de grande ampleur, devant le magasin en question. Le succès fut tel, que la maison de production révisa ensuite sa stratégie et débloqua un nouveau budget.)

Tableau 15- Synthèse sur les cas : vers une loi de contingence du management des EPA

		Cas découverte	Cas complémentaires de validation			
Actes de gestion nécessaires		**Entreprise H.**	**TAM**	**F.C.**	**Scénolux**	**Cinémano**
Agenda étendu (M2)	**1.** Construction de l'identification partagée de la densification	*	*	(*)	(*)	(*)
	2. Création des ressources de l'activité artistique	*	*	(*)	(*)	(*)
	3. Organisation du travail artistique	*	*	*	(*)	(*)
	4. Construction des postures du client	*	*	*	*	(*)
	5. Renouvellement des dispositifs de jugement	*	*	*	*	*
Agenda classique (M1)		*	*	*	*	*

Légende :

→ : loi de contingence en fonction du *niveau de structuration du référentiel artistique* (de gauche à droite, du plus émergent au plus structuré)

***** : actes de gestion nécessaires pour assurer la croissance (ou la survie) de l'EPA

(*) : actes de gestion à prévoir si passage à un *régime de densification* plus élevé

Comme le montre la légende, les étoiles *sans* parenthèse, « ***** », correspondent aux actes de gestion qui ont été nécessaires, ou qui auraient dû être appliqués (TAM) pour assurer la croissance des EPA au cours de la période étudiée. Ces étoiles permettent de suggérer une « loi de contingence » (courbe descendante) en fonction du niveau de structuration du référentiel artistique, du *plus émergent*, à gauche, au *plus structuré*, à droite. Les étoiles *avec* parenthèses, « **(*)** » correspondent, elles, aux actes de gestion qui seraient nécessaires dans le cas d'un passage à un régime de densification plus élevé. Par exemple, pour la colonne de Cinémano, nous avons rempli les étoiles *sans* parenthèse en référence aux clients des prestations de services (publicité, clips,…) et pour lesquelles le régime de densification semble plutôt « moyennement élevé ». Les étoiles *avec* parenthèses, correspondent donc plutôt, quant à elles, aux actes de gestion qui seraient nécessaires selon notre modèle, pour

rendre visible et organiser un régime de densification plus élevé. Cette analyse nous conduit maintenant a suggérer une loi de combinaison entre et M1 et M2.

5. Comment prédire les combinaisons « efficaces » des agendas classique (M1) et étendu (M2) ?

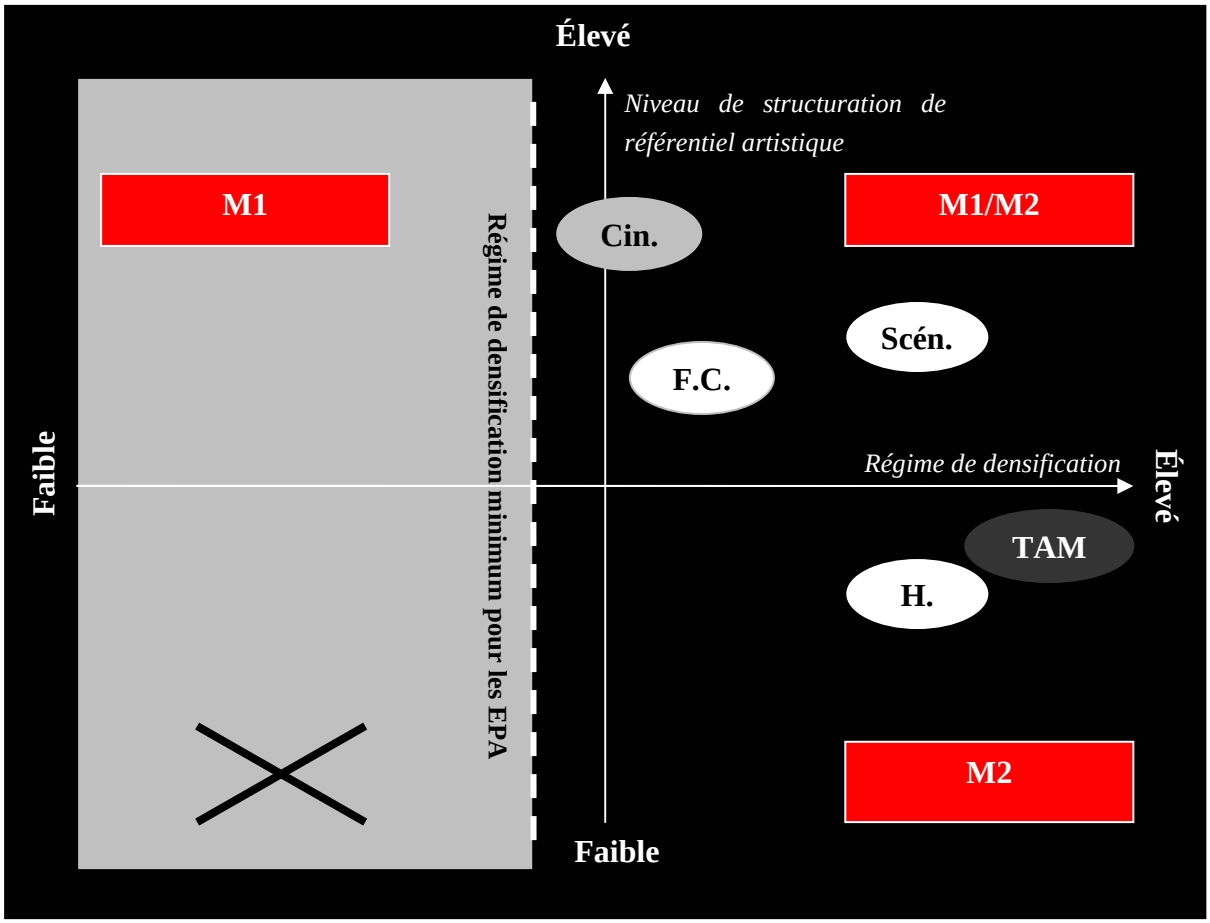
Nous allons maintenant suggérer, comment doivent se combiner « efficacement », les agendas classique (M1) et étendu (M2), en fonction des deux critères de contingence principaux, que nous avons retenus (*niveau de structuration du référentiel artistique* et *régime de densification*).

Pour ce faire, nous avons positionné chacun des cas sur la Figure 44. La couleur de l'ellipse indique la « santé » de l'EPA à la fin de la période étudiée : *claire*, pour une organisation saine, *foncée* pour une organisation en crise. Ce positionnement illustre alors, de façon générale, la *prédictibilité* de notre modèle. Ainsi, par exemple, le TAM se positionne sur un référentiel artistique en fort renouvellement (crise du théâtre, nouvelles théories symbolistes…), pour un régime de densification très élevé au départ (les explorations « sans concession » de Stanislavski). Selon notre modèle, le management d'une telle organisation devrait donc passer par une longue phase d'exploration conjointe (forte mobilisation de M2) visant à restaurer des capacités d'action managériales plus classiques (régénération de M1). Or, tel n'est pas le cas, et le management très classique de Nemirovic, conduit à une crise du TAM (ellipse foncée). À l'inverse, dans le cas de l'entreprise H., E.C. est aussi sur un référentiel artistique en renouvellement (voir I.A., Partie 2), pour un régime de densification également élevé. Pour autant, cette fois-ci, un management M2 permet une régénération de M1, et ainsi la croissance de la firme[184] (ellipse claire).

Notons de plus, que le modèle suggère aussi, que pour un régime de densification assez faible et un référentiel très structuré, l'usage de M2 *n'est pas adapté*, voire risqué, pour une EPA. Nous n'avons en fait pas de situation aussi exemplaire dans nos études de cas, mais certains des « projets kamikazes » de Cinémano, qui ont plusieurs fois mis en péril la santé financière de l'entreprise, peuvent en partie illustrer ce dernier type de crises.

[184] Pour ne pas alourdir le graphique nous n'avons pas inclus les « trajectoires », ni les « cycles » des EPA étudiées. Nous les avons traitées dans une section précédente (voir paragraphe sur les trajectoires de croissance différenciées). Pour autant, il est clair, que dans le cas de l'entreprise H., par exemple, la forte mobilisation de M2, illustrée sur le graphique, correspond à une *phase historique* de l'entreprise et pour laquelle M2 était dominant. Suite à cette phase l'entreprise devrait davantage s'acheminer vers le positionnement de Scénolux sur le graphique.

Figure 44 - Synthèse sur la combinaison des agendas classique (M1) et étendu (M2)



Enfin, la Figure 44 illustre ce que nous nous proposons d'appeler un « régime de densification minimum » pour les EPA (limite droite de la zone grise – ligne en pointillés blancs). Cette schématisation vise à prendre en compte la nature spécifique de ces entreprises, avant tout tournées vers la réalisation d'opérations de densification. Autrement dit, lorsqu'une EPA traverse la « ligne en pointillé blanc » et entre ainsi dans la « zone grise », elle ne vit pas nécessairement de « crise » (encore que ce point pourrait être discuté), mais l'organisation du couplage entre projet artistique et commercial retombe alors sur des formes plus classiques d'entreprises.

En conclusion, l'agenda classique (M1) demeure valable dans la plupart des situations. Cependant, en fonction de la *structuration du référentiel artistique* et du *régime de densification* de l'artiste (ou de l'EPA), il est nécessaire de l'étendre à M2. Dans ces cas, M2 *régénère* M1 et permet de surmonter des crises prévisibles, en particulier sur la croissance, sur l'organisation de l'activité marchande et du référentiel artistique, sur la performance et sur la direction de l'entreprise. Si M2 n'est pas toujours *complètement* mobilisé (voir section sur la « loi de contingence »), il nous semble en revanche, qu'il soit toujours *en partie* nécessaire dans le cas des EPA, notamment en raison de leur *régime minimum de densification*. À ce

titre, si la prédictibilité de notre modèle nécessite encore un travail complémentaire de validation, nous pensons toutefois que notre analyse, ainsi que notre « faisceau de preuves empiriques », permettent d'affirmer que M2 doive presque *toujours* être combiné avec M1, au cours de la croissance d'une EPA.

Ces dernières remarques nous amènent maintenant à la conclusion de notre travail de thèse. Avant d'établir la « conclusion générale » de notre étude, nous allons brièvement synthétiser les résultats de cette troisième partie.

Conclusion-synthèse : robustesse et pouvoir explicatif du modèle

Cette dernière section nous a permis de vérifier la robustesse et le pouvoir explicatif de notre modèle de fonctionnement des EPA. Ainsi, nous n'avons pas eu besoin d'ajouter de nouvelle dimension, pour comprendre et interpréter des trajectoires de croissance différenciées. De surcroît, ce travail de validation, ayant couplé des études, qualitatives et longitudinales, approfondies, nous avons eu la possibilité d'enrichir notre schéma interprétatif initial et fournir les fondements d'une théorie contingente du management des EPA. À ce titre, nous avons montré, que non seulement nous étions maintenant en capacité de relire les deux risques majeurs de « banalisation » et de « totalisation », conceptualisés par Guillet de Monthoux pour les « art firms » (2004), mais qu'il était également possible de suggérer des *combinaisons efficaces*, entre notre agenda « étendu » et l'agenda « classique », issu du « arts management », pour y remédier. En ce sens, nous espérons avoir convaincu le lecteur, que nous avons atteint l'un des objectifs principaux de cette thèse, à savoir, fournir une théorie managériale *instrumentale*, *actionnable* et *contingente aux régimes d'activité des EPA*.

Conclusion générale

Sommaire - Conclusion générale

Sommaire - Conclusion générale _____ 337

1. **Messages principaux de la thèse : potentiel et signification _____ 339**
2. **Contributions théoriques et empiriques : des notions et des matériaux de recherche inédits 340**
3. **Contributions managériales : une grille de lecture pour les managers et les pouvoirs publics 344**
4. **Limites de l'étude : un programme scientifique à poursuivre _____ 345**
5. **Perspectives de recherche et prolongements de la thèse _____ 347**

Nous arrivons, ici, à la conclusion de notre travail de thèse. Dans cette section, nous commençons par mentionner les messages principaux, à retenir de notre étude, notamment en les liant à des enjeux économiques contemporains plus généraux. Puis, avant de souligner les limites inhérentes à notre démarche de recherche, nous développons certaines des contributions principales de notre thèse, tant en termes académiques, qu'opérationnels. Nous concluons alors sur les pistes de recherches futures, que nous paraissent d'ores-et-déjà ouvrir, nos résultats actuels.

1. Messages principaux de la thèse : potentiel et signification

Alors qu'une entreprise classique vise avant tout une *croissance commerciale*, notre thèse a cherché à montrer, que les EPA visent avant tout à *accroître, collectivement, un potentiel de signification*. Deux messages principaux sont alors à retenir, sur chacun des termes de cette expression :

- **Potentiel – de l'entreprise capitalistique à l'« entreprise potentialistique »** : au cours de nos études de cas, nous avons plusieurs fois observé des *rapports à la valeur*, ainsi que des *logiques d'investissement* singulières[185]. Suite aux travaux de Segrestin et Hatchuel (2008), nous avons qualifié ces formes originales d'engagement, d'*investissement en potentiel*. En d'autres termes, dans ce type d'entreprises « potentialistiques », apparemment caractéristiques de nos économies développées, l'engagement collectif ne peut se fonder uniquement sur une logique classique de *rationalisation du financement*, mais implique une *logique de contribution à l'accroissement d'un potentiel initial, générateur d'actions collectives futures*. Bien que nous n'ayons pas insisté, outre mesure, sur cette dimension, les EPA nous semblent surgir comme des archétypes de ces nouvelles formes d'entreprises.

- **Signification - Le management des « chaînes signifiantes » :** un autre message important de la thèse tient à la gestion de la valeur au sein des EPA. En effet, notre thèse a cherché à montrer que la « valeur » d'une prestation artistique ne peut se réduire à son « prix » ou aux autres attributs fonctionnels classiques. En fait, dans une EPA, la gestion de la valeur implique de reconsidérer la *portée signifiante* des prestations délivrées, tant en interne, qu'en externe. Nous avons alors introduit la notion de « chaîne signifiante » et montré qu'elle conditionnait, en réalité, la constitution même des « signes » des « chaînes de valeur » classiques (Porter 1985). L'enjeu managérial s'est alors déplacé vers le management de la « chaîne signifiante » de l'artiste (révélation, soutien, formation du client…) et pour lequel nous avons

[185] En particulier dans l'entreprise H. et Cinémano. Voir les sections afférentes.

avancé de nouveaux actes de gestion : *construire une identification partagée de la densification, créer les ressources de l'activité artistique, organiser le travail artistique, gérer les multiples identités du commanditaire* et *renouveler les dispositifs de jugement existants*.

« Potentiel » et « signification » sont donc deux notions au cœur de cette thèse. Elles nous paraissent d'autant plus importantes, qu'elles semblent renvoyer à des phénomènes de transformations plus généraux de nos économies contemporaines. Nous allons maintenant revenir sur les notions théoriques principales, ainsi que sur les éléments empiriques, qui ont permis ce cheminement intellectuel.

2. Contributions théoriques et empiriques : des notions et des matériaux de recherche inédits

Dans cette thèse, nous avons introduit successivement plusieurs notions théoriques. Avant de récapituler leurs ambitions et leurs contributions principales, il convient de revenir sur un apport majeur de notre travail de recherche : l'identification d'une forme singulière d'entrepreneuriat artistique.

2.a. L'EPA : la caractérisation d'une forme d'entrepreneuriat artistique

Comme nous l'avons vu, cette thèse est foncièrement ancrée dans une expérience de terrain. À ce titre, nous espérons déjà, qu'à la fois l'*originalité* et la *richesse* de notre cas empirique principal, constitueront, aux yeux du lecteur, des contributions significatives à la littérature existante.

Mais notre travail ne s'est pas résumé à « raconter » une histoire originale et, avant toute chose, nous avons tenté de montrer que derrière une *expérience* singulière et nécessairement contextuelle, il se cachait, en réalité, un *modèle* inédit et général d'entrepreneuriat artistique :

- **Un cas « découverte » principal :** nous avons vu que l'entreprise H. nous a permis d'identifier une nouvelle forme d'entrepreneuriat artistique et d'avancer, alors, une « théorie intermédiaire » du management des EPA (David 2000; David et Hatchuel 2007b). Certes, la « découverte » n'aurait pas perdu de sa valeur, si nous en étions resté à ce stade. Toutefois, nous estimons que notre travail serait demeuré incomplet et, somme toute, encore fragile, si nous n'avions pas mis à l'épreuve ce nouveau modèle de fonctionnement avec d'autres cas d'étude et dans d'autres contextes.

- **Des cas complémentaires de validation :** afin de tester et d'enrichir notre modèle initial, nous avons ainsi choisi quatre cas d'étude complémentaires. Trois cas empiriques ont alors été analysés de manière approfondie et, pour chacun d'entre eux, nous avons tenté, autant que possible, d'en restituer la richesse, tant *contextuelle*, qu'*historique*. Enfin, nous avons traité un quatrième cas, issu de la littérature (Guillet de Monthoux 2004) et qui reposait, à la base, sur une monographie historique très complète (Chevrel 1979). Ces nouveaux éléments nous ont alors permis de monter en généralisation et d'établir les fondements d'une théorie contingente du management des EPA.

La diversité et la richesse du matériau empirique nous confortent donc dans l'idée que les entreprises que nous avons étudiées, ne sont pas des cas isolés, mais qu'elles correspondent en réalité à des transformations économiques plus profondes des mondes de l'art et de la culture. Car, les tendances structurelles soulignées dans l'introduction générale de ce travail (ex : montée de la « frange » artistique), semblent bien laisser présager, que les EPA devraient, à l'avenir, se diffuser et se généraliser à l'échelle internationale. Faut-il alors s'attendre à une nouvelle économie des EPA ? Sans pouvoir répondre, *sine dubio*, à cette question, notons que notre travail pourrait, le cas échéant, apporter une contribution à la compréhension du phénomène.

Nous allons maintenant revenir sur quelques unes des notions théoriques principales, introduites dans cette étude. Le lecteur pourra également se reporter à l'index de ces notions, situé à la fin de l'*introduction générale* du document de thèse.

2.b. Espace de conception et espace de jugement (espaces EC/EJ)

Au cours de cette étude, nous avons distingué deux types d'espaces d'action : un *espace de conception* et un *espace de jugement* des prestations artistiques :

- **Espace de conception (EC) :** désigne un *espace d'objets et d'opérations de conception ou de production*. Cet espace d'action intègre, par exemple, les méthodes, les langages, les connaissances, etc., mais également les dispositifs organisationnels assimilés et encadrant les activités de conception artistique (ateliers, studios, plateaux de tournage…)

- **Espace de jugement (EJ) :** désigne un *espace de valeurs et d'opérations d'évaluation ou de réception*. Cet espace d'action intègre, par exemple, les effets esthétiques recherchés, les normes et valeurs sociales, les outils d'évaluation, etc., mais également les dispositifs organisationnels assimilés et permettant de valoriser et/ou rendre visible

les réalisations artistiques (institutions muséales, concours, appels d'offres, commandes,…)

Cette distinction, issue d'une analyse de la littérature précédente, nous a alors fourni un cadre d'analyse *étendu* et *multi-niveaux* du management des EPA :

- **Un cadre d'analyse « étendu » du management des EPA :** alors que les travaux précédents s'étaient avant tout intéressés à l'établissement d'un modèle d'*administration* des organisations artistiques, pour des espaces EC/EJ déjà structurés, notre thèse a cherché à *étendre* la « grammaire d'action » (Hatchuel 2005a) des managers, pour prendre en compte le pilotage de la *régénération des espaces de conception et de jugement* de ces référentiels artistiques. Cette perspective dynamique, nous a alors permis de fournir plusieurs exemples de transformations de ce type de référentiels.

- **Un cadre d'analyse « multi-niveaux » du management des EPA :** à un niveau « macro », nous avons ainsi montrer que notre cadre EC/EJ nous permettait de relire des généalogies artistiques très étalées dans le temps. À cet égard, nous avons particulièrement développé le cas de l'art des jardins. Mais nous avons également suggéré que ce cadre pouvait permettre d'avancer des hypothèses ambitieuses sur d'autres traditions artistiques (ex : invention de la mise en scène, évolution du graphisme en France, formes narratives du cinéma français…). À un niveau plus « méso », nous avons montré que ce cadre d'analyse permettait de relire des trajectoires longitudinales d'entreprises ou de champs d'activités, et de mieux comprendre, ainsi, le foisonnement apparent des évolutions. Enfin, à un niveau très « micro », nous avons suggéré que ce cadre permettait également d'avancer dans la compréhension de transformations dans nos rapports aux objets. Nous avons, par exemple, traité de l'évolution du rapport à l'*achèvement* des objets à la Renaissance (cf. : du *plan* au *plant*). À ce titre, nous nous sommes inscrits à la suite des travaux d'Hatchuel, notamment sur le design (Hatchuel 2006), et nous avons tenté d'examiner les rapports problématiques entre « ontophanie » et « axiophanie ».

Le cadre EC/EJ a donc été très éclairant pour notre travail et il nous a permis de structurer des phénoménologies parfois brumeuses ou flottantes. Il faut toutefois préciser que ce cadre d'analyse n'avait pas la prétention théorique d'opérer une distinction *axiomatique* entre activité de conception et activité de jugement. En fait, nous sommes d'ores-et-déjà convaincus qu'un tel programme serait, *in fine*, infondé, en ce qu'une *théorie générale de la conception* peut dès à présent rendre compte de cette double dimension (ex : la théorie C/K de la conception), sans avoir à établir de distinction axiomatique. D'ailleurs, nous avons nous-

même insisté sur l'*inséparabilité* de ces espaces, ainsi que sur leur *dynamique de renouvellement conjointe* : la densification.

2.c. La notion de densification : une caractérisation de la dynamique de l'activité artistique

Au cœur de cette thèse, il réside également une interrogation profonde, et, nous l'espérons, féconde, sur la *nature* de l'activité artistique. Partant des travaux du philosophe analytique, Nelson Goodman, nous avons ainsi cherché, à résoudre une énigme empirique, difficile à appréhender, et qui se traduisait, sur le terrain, par ce que nous avons appelé un « malaise du détail » :

- **Le « malaise du détail » :** malgré nos multiples interventions dans l'entreprise H (cas principal étudié) et malgré un pilotage plutôt réussi de la mutation de cette entreprise, vers le modèle de l'EPA, une énigme profonde demeurait à propos de la notion de « détail ». Cette notion semblait au centre d'une « distance », tant cognitive, qu'émotive, entre l'artiste et les autres parties prenantes de la société (jardiniers, managers, clients), À ce stade de la thèse, nous avions donc été forcé de constater une logique du « détail signifiant », qui semblait alors échapper, à des logiques, plus classiques, de *précision* et de *convergence*.

- **Art et fonctionnement symbolique – l'apport de Goodman :** les travaux fondateurs de la philosophie de l'art de Nelson Goodman (Goodman 1990, 1992; Goodman et Elgin 1994 (éd. orig. 1988)), ainsi que ses développements plus contemporains (Goodman, Elgin, Handjaras et al. 1992; Morizot 1996), nous ont alors permis d'avancer une interprétation théorique de la logique du détail artistique. Notre travail a ensuite consisté à justifier ce « détour théorique », en montrant qu'il était possible d'en déduire des *enseignements managériaux*. À ce titre, nous pensons que Goodman, lui-même, n'aurait pas été opposé à ce type d'analyses. Ne déclarait-il pas, en 1984, dans son livre *L'art en théorie et en action* : « *Dans la plupart des arts, le fait que les compétences du producteur* [producer] *soient essentielles à l'organisation est un vérité aussi négligée qu'évidente. […]Toutefois, une étude plus approfondie des aspects de la gestion des arts propres à la production artistique fait encore cruellement défaut, qu'il s'agisse des modes de sélection des directeurs, des exécutants, des compagnies, des problèmes spécifiques du travail avec des artistes, du maintien des exigences artistiques quand les difficultés pratiques sont importantes, des moyens de développer la sensibilité et l'intérêt du public futur, du choix entre objectifs multiples ou de leur intégration – production supérieures, développement de l'art et des artistes, éducation du public et survie. Il est urgent d'étudier le problème*

déroutant de la façon dont on peut stimuler de telles compétences » (Goodman 1996(1984), p.80-81). Sans répondre, peut-être, à toutes les questions soulevées par Goodman, nous pouvons dire que nous avons tenté d'avancer dans ce vaste programme scientifique.

- **Les logiques de signification en art – la notion de « densification » :** pour ce faire, et en référence aux travaux de Goodman, nous avons introduit la notion de « densification ». Cette notion vise à caractériser la dynamique des opérations langagières (au sens large), qui permettent une réouverture de la chaîne signifiante d'un objet symbolique quelconque. La densification rend, en ce sens, *significatives*, des *variations* qui ne l'étaient pas auparavant. Elle est, par suite, apparue comme une *opération conjointe* sur les espaces EC/EJ des référentiels artistiques, *principalement* du fait des artistes, mais *non exclusivement* réservés à eux pour autant (ex : un critique ou un théoricien peut également opérer une densification).

En résumé, si à première vue la notion de densification peut sembler très « théorique », nous avons pris le temps de montrer, tant son *pouvoir interprétatif*, notamment en l'appliquant à des cas très concrets, que son *actionnabilité managériale*. À cet égard, nous allons maintenant revenir sur les contributions managériales de ce travail.

3. Contributions managériales : une grille de lecture pour les managers et les pouvoirs publics

D'un point de vue managérial notre thèse apporte selon nous de nouveaux éléments autant pour les *managers d'organisations artistiques*, en général, que pour les *décideurs publics*, souvent aux prises avec une réalité foisonnante et des discours d'artistes parfois sibyllins :

- **Un agenda managérial « étendu » pour former les entrepreneurs culturels de demain :** sans revenir sur l'ensemble des propositions, que nous avons avancées pour étendre les modèles managériaux classiques, il est important de souligner deux points principaux relatifs aux implications managériales de notre travail. En premier lieu, le nouvel agenda que nous proposons, n'est pas un agenda normatif, devant se substituer entièrement aux pratiques managériales traditionnelles, ou encore, s'appliquer uniformément à tout type de contexte. Au contraire, nous avons souligné la nécessité, dans la majorité des cas, de *conserver* l'agenda classique, issu de la littérature dominante. Toutefois, à partir du cas des EPA, nous avons montré que l'agenda classique doit, *a priori*, être *régénéré* par notre agenda étendu, dans de nombreuses situations, en particulier lorsque *l'identification de la densification* n'est pas partagée

dans l'organisation. Nous avons alors insisté sur les *combinaisons efficaces* des agendas classique et étendu, selon des critères de contingence que nous avons explicités. En second lieu, ce travail interroge finalement un point que Goodman soulevait déjà (voir page précédente), à savoir les *compétences nécessaires* à ce nouveau type de management. Sans que la thèse ait apporté sur ce point une réponse précise, nous pensons que l'une des contributions managériales de notre travail, réside dans sa capacité à pourvoir structurer de nouveaux programmes de formation pour les administrateurs et/ou les entrepreneurs culturels, voire pour les artistes eux-mêmes.

- **Une grille de lecture pour les décideurs publics :** au cours de nos études de cas, nous avons plusieurs fois souligné les limites de *dispositifs de valorisation* ou de *soutien* existants, dans le cas des EPA. Or, comme le relevait l'un de nos interlocuteurs de terrain (voir Partie 3) : « *L'état intervient très peu pour soutenir des initiatives comme la nôtre. Il est prêt à soutenir le nom d'un artiste déjà reconnu et installé, voire une marque de luxe à l'international, mais pas des entreprises artistiques. Pourtant, c'est aujourd'hui une réalité et nous sommes de plus en plus nombreux à entreprendre en art de cette manière…* ». En rendant visible le modèle de EPA et en en montrant les principales caractéristiques, notre travail pourrait alors offrir une nouvelle grille de lecture aux décideurs publics et leur permettre de soutenir ces nouvelles formes d'entrepreneuriat artistique.

En résumé, les implications managériales de notre travail sont nombreuses et ne se limitent pas à la sphère de l'entreprise. Pour autant, comme pour tout travail de recherche, certaines *limites* et certaines *précautions* sont à prendre quant à nos résultats.

4. Limites de l'étude : un programme scientifique à poursuivre

Au cours de ce travail nous avons déjà reconnu plusieurs limites à notre démarche. Au moment de clore cette étude, il est important de les énumérer à nouveau. Ainsi, certaines limites renvoient plutôt à la méthodologie que nous avons suivie, d'autres au contenu des matériaux récoltés :

- **Méthodologie : la nécessité de poursuivre un travail de validation et de comparaison :** comme nous l'avons déjà relevé, notre méthodologie visait surtout à encadrer une démarche heuristique et à en asseoir ensuite davantage la portée. À cet égard, la *recherche-intervention*, puis *l'étude qualitative de cas multiples*, nous sont apparues comme des dispositifs adaptés à nos objectifs de recherche. En revanche, il est clair que le programme scientifique d'une théorie contingente du management des

EPA mérite un examen complémentaire. Deux points méritent alors d'être soulevés. D'une part, nous avons vu que les structures juridiques et institutionnelles *nationales* (statut de l'artiste, contrats, structures juridiques, réglementation des marchés publics…) ont un impact important sur les trajectoires de croissance des EPA. Une comparaison *internationale* s'impose donc pour examiner plus en profondeur cette dimension et en tirer des conclusions plus générales. D'autre part, dans la mesure où notre étude a été animée d'un souci constant de tenir compte de la *nature spécifique et irréductible* des langages de l'art concernés, elle demeure nécessairement inachevée. Certes, nous avons tenté, autant que possible, de diversifier au maximum la sélection évident qu'une étude approfondie, dans d'autres secteurs, plus ou moins éloignés de ceux que nous avons traités, reste encore à conduire. On pourrait ainsi espérer un affinement de la *typologie* des EPA, que nous n'avons fait qu'esquisser à la fin de notre travail.

- **Contenu des matériaux : la faible présence de la figure du « critique d'art » :** si nous avons souligné les *forces* de notre matériau de recherche, à savoir la richesse et l'originalité de nos éléments empiriques et historiques, il est important d'en souligner l'une des *faiblesses principales* : la faible présence de la figure du « critique d'art ». En effet, alors que de nombreux éléments (issus de la littérature, comme du terrain) nous convainquent que le rôle de ces prescripteurs est fondamental pour le management de EPA, nous n'avons pas eu l'occasion d'en approfondir l'examen sur le terrain. Dans le cas de l'entreprise H., il semble que cela soit dû au fait qu'E.C. (l'artiste étudiée, voir : *index des noms et abréviations utilisées*, en introduction générale) ne se sentait pas « prête », durant la période de recherche, à s'exposer à ce type de critiques. Au niveau de nos cas complémentaires, le manque de temps et la priorité donnée à d'autres aspects de notre étude, ont peut-être contribué à affaiblir cette dimension, pourtant importante. Cela dit, on peut également émettre une autre hypothèse de recherche et s'interroger sur les transformations contemporaines de la figure du « critique d'art ». En d'autres termes, les lieux de prescription, du moins ceux concernant les EPA, sont peut-être en train de se construire et/ou de se déplacer, si bien qu'il aura été plus difficile de les observer sur le terrain.

En résumé, comme tout travail de recherche en partie *exploratoire*, notre étude ne peut être considérée comme « achevée » et/ou « définitive ». À ce titre, nous avons souligné certaines des limites de notre travail, ou, du reste, celles que nous avons été capable d'identifier en priorité. Tout en appelant, donc, certaines *précautions*, ces limites ouvrent également de *nouvelles perspectives de recherche*, ainsi que des *prolongements pour la thèse*.

5. Perspectives de recherche et prolongements de la thèse

Cette section étant la dernière de ce long cheminement, nous ne chercherons pas à obtenir une exhaustivité des perspectives possibles, qui alourdirait inutilement l'exposé. Nous ne soulignons donc ici que certaines des pistes qui nous paraissent intéressantes à plus ou moins long terme :

- **À un niveau empirique : une étude quantitative de grande ampleur** : dans la section précédente, nous avons déjà souligné les limites de notre travail d'étude et suggérer certaines manières d'y remédier. À elles seules, ces suggestions (comparaison internationale, autre secteurs d'activités, les nouveaux lieux de la critique d'art…) constituent des prolongements potentiels de la thèse. On peut y ajouter, comme nous l'avons déjà suggéré dans la Partie 3, la conduite d'une *étude quantitative de plus grande ampleur* sur les EPA, notamment grâce au modèle qualitatif enrichi, que nous avons proposé.

- **À un niveau managérial : de l'EPA aux « organisations orientées conception »** : ayant tenté de sortir du piège du mot « art », notre thèse paraît avoir les bons « gènes », pour pouvoir nourrir un nouveau travail de comparaison entre les entreprises conventionnelles et les EPA. À ce titre, nous estimons qu'une étude plus systématique entre le modèle de l' « entreprise innovante », développée au CGS, et celui de l'EPA pourrait tout à fait trouver sa place dans une étude générale sur les « D2O » (organisations orientées conception) (Hatchuel, Le Masson et Weil 2006; Le Masson, Weil et Hatchuel 2006). De même, notre travail pourrait être confronté aux théories actuelles de l'*Organizational Design* (voir le numéro spécial d'*Organisation Studies* de mars 2008 (Jelinek, Romme et Boland 2008)) et évaluer si notre cadre d'analyse peut enrichir et/ou être enrichi de ces travaux émergents.

- **À un niveau théorique : approfondissement de la notion de densification** : enfin, à un niveau théorique général, il nous paraît important de développer davantage la notion de densification, que nous n'avons fait qu'esquisser dans cette thèse. Trois pistes semblent pour le moment s'ouvrir à nous. D'une part, nous avons vu que l'on pouvait fournir une interprétation théorique de la densification dans la théorie C/K de la conception. Cette interprétation pourrait être davantage formalisée et aboutir à une théorie plus solide des processus de densification. D'autre part, nous avons évoqué les travaux sémiotiques de Jean Petitot, ainsi que son utilisation de la Théorie des Catastrophes du mathématicien français, René Thom. Ces travaux visant à comprendre la *dynamique du sens* (voir partie 3 – note de bas de page 182), une discussion pourrait alors être établie entre ces théories contemporaines et notre propre approche de la

morphogenèse des formes signifiantes. Enfin, nous avons également évoqué les travaux du logicien contemporain Jean-Yves Girard (voir Partie 2 – note de bas de page 96). En fait, ses travaux s'inscrivent dans un renouveau plus général des modélisation logiques et mathématiques actuelles. À ce titre, Francis Bailly et Giuseppe Longo ouvrent leur dernier ouvrage[186] par une discussion approfondie sur une distinction épistémique entre *principes de construction* et *principes de preuve*, nécessaire à la compréhension de la *constitution des structures du sens* en mathématiques et en physique. Cette distinction renvoyant à certains égards, qu'il faudrait alors clarifier, à la distinction que nous avons opérée entre *espace de conception* et *espace de jugement*, entreprendre une discussion avec leurs travaux pourrait être fécond. Pour chacune de ces trois pistes de discussion *théorique générale*, l'objectif serait d'organiser des apprentissages croisés et d'évaluer en quoi les sciences de gestion peuvent aujourd'hui dialoguer à un niveau scientifique fondamental (Hatchuel 2005b, 2005a).

Ces pistes et perspectives ayant été succinctement posées, il est à présent temps de conclure ce long périple intellectuel au cœur des EPA. Ayant ouvert ce travail par une citation de Spinoza, nous nous proposons de le conclure par une autre citation de ce philosophe. Dans le chapitre XVI de son *Traité théologico-politique*, Spinoza déclare ainsi, en substance : « *Le chat n'est pas tenu de vivre selon les lois du lion* ». On peut interpréter cette maxime comme une invitation à un effort continu de révision et de conception de nos modèles d'action collective. En ce sens, nous espérons avoir contribué un tant soit peu à un tel programme, nécessairement inachevé.

[186] Bailly, F et G. Longo (2006), *Mathématiques et science de la nature : la singularité physique du vivant*, Hermann éditeurs, Paris

Bibliographie

Références bibliographiques (ordre alphabétique)

Adorno, T. W. et M. Horkheimer (1974 (1947)). La production industrielle des biens culturels. La dialectique de la raison. Paris, Gallimard.

Agid, P. et J.-C. Tarondeau (2003). "Manager les activités culturelles." Revue Française de Gestion **29**(142).

Assassi, I. (2003). "Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant." Revue Française de Gestion **29**(142).

Assouline, P. (1988). L'Homme de l'Art. D. H. Kahnweiler, 1884-1979. Paris, éd. Balland.546 p.

Aumont, J., Ed. (2000). La mise en scène. Arts et cinéma. Bruxelles, De Boeck Université.

Aurier, P. et J. Passebois (2004). Le rôle de l'expertise des consommateurs dans la compréhension et l'optimisation de l'expérience culturelle. 9èmesJournées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, Filser, M. (éd.).

Austin, R. et L. Devin (2003). Artful making: what managers need to know about how artists work. Upper Saddle River, New Jersey, Financial Times Prentice Hall.201 p.

Baridon, M. (1998). Les jardins. Paysagistes, jardiniers, poètes. Paris, Robert Laffont

Baridon, M. (2003). L'ancien et le nouveau selon Russell Page (1906-1985) et Geoffrey Jellicoe (1900-1994). Actes du séminaire de Barbirey-sur-Ouche.

Barley, S. R. et G. Kunda (1992). "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse." Administrative Science Quarterly **Vol. 37**(Issue 3): 37p.

Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, Harvard University Press

Barrère, C. et W. Santagata (1999). "Defining Art. From the Brancusi Trial to the Economics of Artistic Semiotic Goods." International Journal of Arts Management **Vol 1**(N° 2 Winter 1999).

Barrett, F. J. (1998). "Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning." Organization Science **Vol. 9**(No. 5): pp. 605-622.

Basso, O. (2006). Le manager entrepreneur: entre discours et réalité, diriger en entrepreneur. Paris, Pearson Education France

Baumol, W. J. et W. G. Bowen (1966). Performing arts. The economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance. Cambridge, Mass., MIT Press

Becker, H. S. (1982). Art Worlds. Berkeley, University of California Press.392 p.

Becker, H. S. (1983). "Mondes de l'art et types sociaux." Sociologie du travail(Issue 4 - Les Professions Artistiques).

Béjean, M. (2007a). Densification as a mindset for arts management: learning from jazz drumming. EGOS 2007, Vienna, Austria.

Béjean, M. (2007b). Rethinking arts management through design theory: the case of artistic gardening. 9th International Conference on Arts and Cultural Management, Valencia, Spain.

Béjean, M. (2007c). Vers un management stratégique des fonctions de conception dans les entreprises artistiques: le cas de la création de jardins. XVIè Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada.

Béjean, M. (2008a). A design-based view on managerial work: learning from the arts. EGOS 2008, Amsterdam (Netherlands).

Béjean, M. (2008b). What do(n't) managers do? Regenerating managerial work: lessons from the arts. EURAM 2008, Ljubjana (Slovénie).

Bendixen, P. (2000). "Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management." International Journal of Arts Management **Vol.2**(3).

Benghozi, P.-J. et T. Paris (2005). Analysing the distribution to understanding the markets of cultural goods. 8th Intern. Conf. on Arts & Cultural Management, HEC, Montréal.
Benhamou, F. (2004). L'économie de la culture - 5è Ed. Paris, La Découverte.123 p.
Berger, H. S. et T. Luckmann (1967). The Social Construction of Reality. New York, Anchor
Bilton, C. (1999). "The New Adhocracy: Strategy, Risk and the Small Creative Firm." Working Paper no. 5: 29 p.
Bilton, C. (1999). "Risky Business: the Independent Production Sector in Britain's Creative Industries." International Journal of Cultural Policy **Vol. 6**(no. 1): pp. 17 - 39.
Bilton, C. (2006). Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management, Blackwell.190 p.
Björkegren, D. (1993). "Arts management." Journal of Socio-Economics **Winter93 Vol. 22** (Issue 4): 16p.
Björkegren, D. (1996). The culture business. Management strategies for the arts-related business. London, Routledge.208p.
Björkman, I. (2002a). "Aura: Aesthetic Business Creativity." Consumption, Markets and Culture **Vol. 5**(1).
Björkman, I. (2002b). Beautiful business. EURAM, Stockholm, Sweden.
Boje, D. M. (1991). "Organizations as Storytelling Networks: A study of story performance in an office-supply firm." Administrative Science Quarterly **36**(1).
Boltanski, L. et E. Chiapello (1999). Le Nouvel Esprit du capitalisme. Paris, Gallimard.843 p.
Bosseur, J.-Y. (1996). Vocabulaire de la musique contemporaine. Paris, Minerve
Bosseur, J.-Y. (2005). Du son au signe: Histoire de la notation musicale. Paris, Alternatives
Bowles, M. L. (1989). "Myth, meaning, and work organization." Organization Studies **Vol. 10**(No. 3).
Boyce, M. E. (1996). "Organizational story and storytelling: a critical review." Journal of Organization Change Management **9**(5).
Burrell, G. et G. Morgan (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London, Heinemann
Busson, A. et A. Hadida (1993). Stratégie et politique d'entreprise. Le Management des entreprises artistiques et culturelles. Paris, Economica**:** pp.13-61.
Butler, P. (2000). "By Popular Demand: Marketing the Arts." Journal of Marketing Management **Vol.16**.
Byrnes, W. J. (2003). Management and the Arts, Focal Press.352 p.
Callebat, L. (1998). "Architecte": histoire d'un mot. Histoire de l'architecte. Paris, Flammarion.
Carlson, S. (1951). Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors. Stockholm, Stromberg
Carroll, S. J. et D. J. Gillen (1987). "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?" Academy of Management Review **Vol. 12**(Issue 1): 14p.
Castaner, X. (1995). Managing Professionals in Arts Organisations: The Barcelona Symphony Orchestra. AIMAC 1995, London.
Caves, R. E. (2000). Creatives industries: contracts between art and commerce. Cambridge Mass., Harvard University Press
Caves, R. E. (2003). "Contracts between art and commerce." Journal of Economic Perspectives **Volume 17**(Number 2): 11 p.
Cheney, T. (1998). "Managing the Culture Labour Force in the 21st Century." International Journal of Arts Management **Volume 1**: p.24-30.
Chevrel, C. A. (1979). Le Théâtre Artistique de Moscou (1898-1917). Paris, Editions du CNRS.361 p.

Chiappelo, E. (1998). Artistes versus Managers. Paris.257 p.
Chong, D. (2000). "Why critical writers on the arts and management matter." Studies in Cults., Orgs. and Socs. **Vol 6**.
Chong, D. (2002). Arts management. London, Routledge
Cocquebert, A. (2004). Le financement de l'industrie du disque. Paris, Ministère de la Culture et de la Communication - DMDTS.
Colbert, F., C. Beauregard et L. Vallée (1998). "The Importance of Ticket Prices for Theater Patrons." International Journal of Arts Management **1** (1).
Colbert, F., J. Nantel, S. Bilodeau, et al. (1993). Marketing Culture and the Arts. Boucherville
Crozier, M. (1994). L'entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel. Paris, Seuil
Cyr, A., G. Amado et L. Lapierre (1995). Pierre Bourque: le jardinier et l'ingénieur. Québec, Presses de l'Université du Québec
Czarniawska, B. (1997). Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity. Chicago, University of Chicago Press.242 p.
D'Angelo, M. (2002). Les groupes médiatico-culturels face à la diversité culturelle, Idée-Europe
Danto, A. (2004). Le monde de l'art. Philosophie analytique et esthétique. Paris, Klincksieck**:** pp.183-198.
David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, Vuibert.
David, A. et A. Hatchuel (2007a). Collaborating for Management Research: From Action Research to Intervention Research in Management. Handbook of Collaborative Management Research. N. B. Adler et A. B. Shani. London, Sage Publications**:** 696 p.
David, A. et A. Hatchuel (2007b). Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion. AIMS 2007 - XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal (Canada).
De Kuyper, E. (2000). Une invention méconnue du XIXè siècle: la mise en scène. La mise en scène. J. Aumont. Bruxelles, De Boeck Université.
Dewey, J. (2005). L'art comme expérience. Pau, Publications de l'Université de Pau
Dewey, P. (2004). "From arts management to cultural administration." International Journal of Arts Management **Vol.6**(Number 3).
Dezallier D'Argenville, A. J. (2003 - éd. originale 1747). La théorie et la pratique du jardinage. Où l'on traite à fond des beaux jardins. Le Méjan, Arles, Actes sud/ENSP
DiMaggio, P. (1987). Managers of the Arts: Careers and Opinions of Administrators of US Resident Theatres, Art Museums, Symphony Orchestras, and Community Arts Agencies. Washington, National Endowment for the Arts.89 p.
Du Gay, P., G. Salaman et B. Rees (1996). "The Conduct of Management and the Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourses and the Constitution of the "Competent" Manager." Journal of Management Studies **Vol. 33**(Issue 3): 20p.
Dubost, F. (1983). "Les paysagistes et l'invention du paysage." Sociologie du travail(Issue 4 - Les Professions Artistiques): Oct-dec. 1983.
Duchamp, M. (1975). "Le processus créatif ". Duchamp du signe, Ecrits. Paris, Flammarion.
Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." Academy of management Review **Vol 14**(No 4).
Evrard, Y., A. Busson, C. Cauvin, et al. (1993). Le Management des entreprises artistiques et culturelles. Paris, Economica.320 p.
Evrard, Y. et F. Colbert (2000). "Arts management: a new discipline entering the millenium?" International Journal of Arts Management **2**(N°2, Hiver 2000).

Farinas, L. (2000). Éléments d'un modèle interactionniste des gestionnaires au travail. Montréal, HEC MONTRÉAL. **M.Sc.:** 297 p.
Fayol, H. (1916). "Administration Industrielle et Générale." Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale(N° 10).
Fillis, I. (2004). "The entrepreneurial artist as marketer: drawing from the smaller-firm literature." International Journal of Arts Management **Vol.7**(No 1).
Filser, M. (2005). "Le management des activités culturelles et de loisirs: questions stratégiques et état des recherches académiques." Management et avenir.
Fitzgibbon, M. (2001). "Managing innovation in the arts: preserving environmental uncertainty - The case of Druid Theatre Company, Ireland." International Journal of Arts Management **Vol. 3**(Number 3).
Fixari, D., F. Kletz et F. Pallez (1996). La gestion des institutions culturelles est-elle spécifique? CAHIER N°11. Paris, CGS - Ecole des Mines de Paris.
Flew, T. (2002). Beyond ad hocery: Defining Creative Industries. The Second International Conference on Cultural Policy Research (Cultural Sites, Cultural Theory, Cultural Policy), Te Papa, Wellington, New Zealand.
Florida, R. (2002). The Rise of The Creative Class, Basic books
Fondas, N. et R. Stewart (1994). "Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis." Journal of Management Studies **Vol. 31**(Issue.1).
Gand, S. et M. Béjean (2007a). Les difficultés des entreprises démocratiques face au management: enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales. XVIè Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada.
Gand, S. et M. Béjean (2007b). Sustaining democratic member-owned firms by designing suitable management functions. EURAM 2007, Paris, France.
Garel, G. (2003). Le management de projet, Editions la Découverte
Gehry, F. O. (2004). Reflections on designing and architectural practice. Managing as Designing. R. J. Boland Jr et F. Collopy. Stanford, California, Stanford University Press**:** pp. 19-36.
Gephart, R. P. (1991). "Succession, sensemaking, and organizational change: a story of a deviant college president." Journal of Organization Change Management **Vol. 4**(Issue 3): 10p.
Goffman, E. (1973, 1959). La mise en scène de la vie quotidienne. Paris, Les Editions de Minuit.256 p.
Gombault, A. (2003). "La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre." Revue Française de Gestion **29**(142).
Goodman, N. (1990, 1968). Langages de l'art. Nîmes, Editions Jacqueline Chambon.312 p.
Goodman, N. (1992, 1978). Manières de Faire des Mondes. Nîmes, Editions Jacqueline Chambon.194 p.
Goodman, N. (1996(1984)). L'art en théorie et en action. Paris, Editions de l'éclat
Goodman, N. et C. Z. Elgin (1994 (éd. orig. 1988)). Reconceptions en philosophie. Paris, PUF
Goodman, N., C. Z. Elgin, L. Handjaras, et al. (1992). Lire Goodman: les voies de la référence. Combas, Editions de l'Eclat
Goutier, J. (2003). Les nouveaux jardins de paysagiste. Paris, Flammarion
Greffe, X. (2002). Arts et artistes au miroir de l'économie. Paris, Editions UNESCO - Economica.316 p.
Gronn, P. (1999). "Substituting for Leadership: The Neglected Role of the Leadership Couple." Leadership Quarterly **Vol. 10**(Issue 1): 22p.
Gros, P. (1998). Les architectes grecs, hellénistiques et romains. Histoire de l'architecte. Paris, Flammarion.

Guillet de Monthoux, P. (1999). Esthétique du management: Gestion du beau et du sublime de Kant à Gadamer. Paris, L'Harmattan.202 p.
Guillet de Monthoux, P. (2004). The Art Firm - Aesthetic Management and Metaphysical Marketing, Standford University Press.391 p.
Gulick, L. H. (1937). Notes on the theory of organization. Papers on the Science of Administration. L. H. Gulick et L. F. Urwick. New York, Colombia University Press.
Gulick, L. H. et L. F. Urwick, Eds. (1937). Papers on the Science of Administration. New York, Colombia University Press.
Hales, C. (1986). "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence." Journal of Management Studies **Vol. 23**(Issue 1): 28p.
Hales, C. (1999). "Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work." British Journal of Management **Vol. 10**(Issue 4): 16p.
Hales, C. (2001). "Does it matter what managers do?" Business Strategy Review **Vol. 12**(N° 2).
Hales, C. (2002). " 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work." British Journal of Management **Vol. 13**(Issue 1): 16p.
Hales, C. (2005). "Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager." Journal of Management Studies **Vol. 42**(Issue 3): 36p.
Hales, C. et Z. Tamangani (1996). "An Investigation of The Relationship Between Organizational Structure, Managerial Role Expectations and Managers' Work Activities." Journal of Management Studies **vol.33**(no.6).
Hart, S. L. et R. E. Quinn (1993). "Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance." Human Relations **Vol.46**(No.5).
Hatch, M. J. (1998). "Jazz as a metaphor for organizing in the 21st century." Organization Sience **9**(5).
Hatchuel, A. (1983). Recherche opérationnelle et théorie des organisations: l'utilisation des modèles rationnels dans la compréhension des mécanismes organisationnels. Ingénierie et Gestion. Paris, Ecole Nationale supérieure des Mines de Paris. **Thèse de Doctorat**.
Hatchuel, A. (1994). "Les savoirs de l'intervention en entreprise." Entreprises et Histoire **Vol. 7**.
Hatchuel, A. (1996a). Comment penser l'action collective? Théorie des mythes rationnels. L'action collective. A. Tosel et R. Damien. Besançon.
Hatchuel, A. (1996b). Théories et modèles de la conception, Cours d'ingénierie de la conception. Paris, Ecole des mines de Paris
Hatchuel, A. (2001a). Linking organization theory and design theory: Towards Collective Action Theory and Design Oriented Organizations. EGOS Conference, Lyon.
Hatchuel, A. (2001b). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, Vuibert**:** 215.
Hatchuel, A. (2003). Le Prescripteur: libéralisme régulé ou régulation émancipatrice. Le libéralisme, l'innovation et la question des limites. Paris, R. Laufer et A. Hatchuel (coord.), L'Harmattan**:** pp.49-87.
Hatchuel, A. (2005a). Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion. Entre connaissance et organisation: l'activité collective (Colloque de Cerisy). R. Teulier et P. Lorino. Paris, La Découverte.
Hatchuel, A. (2005b). "Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline." European Management Review.

Hatchuel, A. (2006). Quelle analytique de la conception? Parure et pointe en design. Le design - Essais sur des théories et des pratiques. B. Flamand. Paris, IFM éditions.
Hatchuel, A., P. Le Masson et B. Weil (2006). Building innovation capabilities: the development of design-oriented organizations. Innovation, Science, and Institutional Change. Oxford, J. Hage, M. Meeus (ed.), Oxford University Press**:** pp. 295-312.
Hatchuel, A. et H. Molet (1986). "Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: about two cases studies." European Journal of Operational Research(24).
Hatchuel, A. et B. Weil (1992). L'expert et le système - Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle. Paris, Economica
Hatchuel, A. et B. Weil (2002a). La théorie C-K: Fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception. Colloque « Sciences de la conception », Lyon.
Hatchuel, A. et B. Weil (2002b). La théorie C-K: Fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception. Colloque « Sciences de la conception ». Lyon.
Hatchuel, A. et B. Weil (2003). A new approach of innovative design: an introduction to C/K theory. ICED 2003, Stockholm.
Herscovici, A. (1994). Economie de la Culture et de la Communication. Paris, L'Harmattan
Hill, E., T. O'Sullivan et C. O'Sullivan (2003). Creative Arts Marketing. Jordan Hill - Oxford, Butterworth-Heinemann.368
Hirsch, P. (1972). "Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry system." American Journal of Sociology(77): p.639-p.659.
Hirsch, P. (2000). "Cultural industries revisited." Organization Science **Vol. 11**(No. 3): pp. 356-361.
Hirschman, E. C. (1983). "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept." Journal of Marketing **Vol. 47**.
Hirt, O. (2003). The 'compromise pre-requisites': establishing the conditions for design concepts deployment. The Renault "Design Fundamentals" process. 3rd European Academy of Management, Milan.
Hirt, O. (2004). "La relation Design-Ingénierie dans les nouvelles organisations de la conception: du compromis à la conception conjointe. La démarche des «Fondamentaux en Design» de Renault." Magazine Design Management(N°5).
Holbrook, M. B. et E. C. Hirschman (1982). "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun." Journal of Consumer Research **Vol 9**(N°2).
Höpfl, H. (2002). "Playing the part: reflections on aspects of mere performance in the customer-client relationship." Journal of Management Studies **Vol. 39**(2): 13p.
Hunt, J. D. (2000). Greater Perfections - The practice of Garden Theory. London, Thames & Hudson.273 p.
Jeffri, J. et D. C. Throsby (2006). "Life after Dance: Career Transition of Professional Dancers." International Journal of Arts Management **VOL 8 NO 3**.
Jekyll, G. (1914). Colour Schemes for the Flower Garden. London, Frances Lincoln Limited.186 p.
Jelinek, M., G. A. Romme et R. J. Boland, Eds. (2008). Organization Studies: Special issue on "Organization studies as a science for design", SAGE publications.
Kamoche, K., M. P. Cunha et J. V. Cunha, Eds. (2001). Organizational Improvisation. London, Routledge.
Kamoche, K., M. P. Cunha et J. V. Cunha (2003). "Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor." Journal of Management Studies **40** (8): 29p.
Karpik, L. (2007). L'économie des singularités. Paris, nrf.373 p.

Kawashima, N. (2000). Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: A Study into Audience Development in Policy and Practice. Coventry, Centre for Cultural Policy Studies - University of Warwick**:** 90 p.
Kéravel, A. (1993). La gestion des ressources humaines. Le management des entreprises artistiques et culturelles. Paris, Economica**:** pp.105-143.
Kivinen, N. (2006). Entering organisations - essays on image, space and difference. Abo, Abo Akademi University
Kletz, F., J.-C. Moisdon et F. Pallez (1993). "Buffon dans l'entreprise – L'élaboration d'une classification des emplois à la Cité des Sciences et de l'Industrie." Gérer et Comprendre.
Kotler, P. (1967). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. New Jersey, Prentice Hall
Kotler, P. et S. J. Levy (1969). "Broadening the concept of marketing." Journal of Marketing **Vol. 33**.
Kotler, P. et J. Scheff (1996a). "Crisis in the arts: the marketing response." California Management Review **39**(n°1): p.28-p.52.
Kotler, P. et J. Scheff (1996b). "How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations." Harvard Business Review: p.52-p.62.
Kotler, P. et J. Scheff (1997). Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
Kotter, J. P. (1990). "What Leaders Really Do." Harvard Business Review **Vol. 68**(Issue 3): 9p.
Kurke, L. B. et H. E. Aldrich (1983). "Mintzberg Was Right! a Replication and Extension of the Nature of Managerial Work." Management Science **Vol. 29**(Issue 8): 10p.
Lafortune, A., J.-G. Rousseau et L. Bégin (1999). "An Exploration of Management Control in the Arts and Cultural Sector." International Journal of Arts Management **VOL 2**(NO 1).
Lampel, J., T. Lant et J. Shamsie (2000). "Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries." Organization Science **Vol. 11**(No. 3).
Lapierre, L. (2001). "Leadership and Arts Management." International Journal of Arts Management **Vol. 3**(Number 3).
Lash, S. et J. Urry (1994). Economies of Signs and Space. London, Sage
Le Masson, P., A. Hatchuel et B. Weil (2007). Creativity and design reasoning: how C/K theory can enhance creative design. ICED, Cité des sceinces et de l'Industrie, Paris, France.
Le Masson, P., B. Weil et A. Hatchuel, Eds. (2006). Les processus d'innovation. Stratégie et management. Paris, Lavoisier.
Lee, H.-K. (2005). "When arts met marketing: Arts marketing theory embedded in Romanticism." International Journal of Cultural Policy **Vol. 11**(No. 3).
Lindblom (1968). The policy-making process. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall
Mahoney, T. A., T. H. Jerdee et S. J. Carroll (1965). "The job(s) of management." Industrial Relations.
Marshall, C. et G. B. Rossman (1995). Designing qualitative research. Thousand Oaks, Sage Publications
Martinko, M. J. et W. L. Gardner (1990). "Structured Observations of Managerial Work: a Replication and Synthesis." Journal of Management Studies **Vol. 27**(Issue 3): 29p.
McNicholas, B. (2004). "Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field." International Journal of Arts Management **7** (1).
Meisiek, S. et D. Barry (2007). "Through the looking glass of organizational theatre: analogically mediated inquiry in organizations." Organization Studies **28**(12).

Miner, A. S., P. Bassoff et C. Moorman (2001). "Organizational Improvisation and Learning: A Field Study." Administrative Science Quarterly **Vol. 46**(Issue 2): 34p.
Mintzberg, H. (1968). The manager at work - Determining his activities, roles, and programs by structured observation. Cambridge, Mass., MIT Sloan School of Management - PhD Thesis
Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York, Harper& Row
Mintzberg, H. (1994a). The rise and fall of strategic planning. New York, Free Press and Prentice Hall International
Mintzberg, H. (1994b). "Rounding out the Manager's Job." Sloan Management Review **vol.36**(no.1).
Mintzberg, H. (1998). "Covert leadership: notes on managing professionals." Harvard Business Review.
Mintzberg, H. et J. Waters (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent." Strategic Management Journal **6**.
Moisdon, J.-c. (1984). "Recherche en gestion et intervention." Revue Française de Gestion(sept-oct).
Morizot, J. (1992). Eloge de la construction. Lire Goodman: les voies de la référence. N. Goodman, C. Z. Elgin, L. Handjaraset al. Combas, Editions de l'Eclat.
Morizot, J. (1996). La philosophie de l'art de Nelson Goodman. Paris, Ed. Jacqueline Chambon.255 p.
Moss Kanter, R. (1989). "The new managerial work." Harvard Business Review **vol 67**(Issue 6).
Moulin, R. (1983). "De l'artisan au professionnel: l'artiste." Sociologie du travail(Issue 4 - Les Professions Artistiques).
O'Gorman, C., S. Bourke et J. A. Murray (2005). "The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses." Small Business Economics **Vol. 25**(Issue 1): 16p.
Ouellet, J.-F., M.-A. Savard et F. Colbert (2008). "The personnality of performing arts venues: developping a measurement scale." International Journal of Arts Management **10**(3).
Page, R. (2007, 1983). The education of a gardener. New york, New york review books
Pahl, G. et W. Beitz (1977). Engineering Design: a Systematic Approach. Berlin, Springer-Verlag
Peaucelle, J.-L. (2003a). Fayol, un siècle après. Henri Fayol, inventeur des outils de gestion. J.-L. Peaucelle, J. a. Ariza Montès, B. Beaudoinet al. Paris, Economica**:** pp.13-26.
Peaucelle, J.-L. (2003b). L'outillage administratif. Henri Fayol, inventeur des outils de gestion. J.-L. Peaucelle, J. a. Ariza Montès, B. Beaudoinet al. Paris, Economica**:** pp.207-235.
Peaucelle, J.-L. (2003c). Le débat entre Fayol et Taylor. Henri Fayol, inventeur des outils de gestion. J.-L. Peaucelle, J. a. Ariza Montès, B. Beaudoinet al. Paris, Economica**:** pp.27-46.
Peaucelle, J.-L., J. a. Ariza Montès, B. Beaudoin, et al. (2003). Henri Fayol, inventeur des outils de gestion. Paris, Économica
Pettigrew, A. M. (1990). "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice." Organization Science **Vol. 1**(3).
Pick, J. et M. H. Anderton (1995). Arts Administration (2d ed.), Routledge
Pondy, L. (1983). The role of metaphors and myths in organization. Organizational Symbolism: Monographs in Organizational and Industrial Relations. L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan et T. Dandridge. Greenwich, JAI Press. **Vol. 1:** pp. 157-66.
Porter, M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining performance. New York, Free Press

Pulh, M., S. Marteaux et R. Mencarelli (2008). "Positionning strategies of cultural insitutions: a renewal of the offer in the face of shifting consumer trends." International Journal of Arts Management **10**(3).
Rentschler, R. (2001). "Is creativity a matter for cultural leaders?" International Journal of Arts Management **Vol.3**(Number 3).
Rentschler, R. et D. Shilbury (2008). "Academic assessment of arts management journals: a multidimensional rating survey." International Journal of Arts Management.
Renz, S. et S. Boerner (2008). "Performance measurement in opera companies: comparing the subjective quality judgements of experts and non-experts." International Journal of Arts Management **10**(3).
Roodhouse, S. (2007). Cultural industries: the business of defining, relationships and cultural management practice. AIMAC 2007, Valencia (Spain).
Rousseau, J.-G., A. Lafortune et L. Bégin (1995). Le contrôle de gestion et les entreprises des domaines des arts, de la culture et des communications: réflexions sur la littérature. AIMAC 1995, London.
Sargeant, A. (1999). Marketing Management for Nonprofit Organization. Oxford, Oxford University Press
Saussois, J.-M. (1994). Henri Fayol, ou l'invention du Directeur Général salarié. L'invention de la gestion. Histoire et pratiques. J. P. Bouilloud et B. P. Lecuyer. Paris, L'Harmattan**:** pp.45-51.
Sauzet, M., A. Berque et J.-P. Ferrier (1999). Entre Japon et Méditerrannée. Paris, Massin édition
Scheff Berstein, J. (2007). Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences. San Francisco, Jossey Bass.294
Scott, S. V. et G. Walsham (2005). "Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action." Organization Science **Vol. 16**(No. 3).
Segrestin, B. (2003). La gestion des partenariats d'exploration: spécificités, crises et formes de rationalisation. Sciences de Gestion. Paris, Ecole des Mines de Paris. **Doctoral thesis:** 372 p.
Segrestin, B. (2006). Innovation et coopération interentreprises. Comment gérer les partenariats d'exploration? Paris, CNRS Editions.175 p.
Segrestin, B. et A. Hatchuel (2007). "La société contre l'entreprise? Vers une nouvelle norme d'"Entreprise de progrès collectif"." Droit et Société(n°65).
Segrestin, B. et A. Hatchuel (2008). "The shortcomings of the corporate standards. Towards new enterprise frameworks." International Review of Applied Economics(Special Issue on “Regulation and Governance of the firm).
Shore, H. (1987). Arts Administration and Management: A Guide for Administrators and Their Staffs. Wesport, Connecticut, Quorum Books.225 pages
Sicca, L. M. (2000). "Chamber Music and Organization Theory: Some Typical Organizational Phenomena Seen under the Microscope." Studies in Cultures Organizations and Societies **Vol.6**(n.2.).
Simon, H. (1947). Administrative Behavior. a study of the Decision-Making Processes in Administrative Organizations. Fourth Edition ». New-York, The Free Press.368 p
Sjöstrand, S. E. (2002). Fields of Flow - Art & Business - Aesthetics, Technology and Management. Stockholm, EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
Stanislavski, C. (2001). La formation de l'acteur. Paris, Payot
Starkey, K., C. Barnatt et S. Tempest (2000). "Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry." Organization Science **Vol. 11**(No. 3).

Stewart, R. (1967). Managers and Their Jobs. London, Macmillan
Strati, A. (1992). "Aesthetic understanding of organizational life." Academy of Management Review **Vol.17**(No 3).
Strati, A. (2000). The aesthetic approach to organization studies. The Aesthetics of Organization. H. In Höpfl. London, Sage**:** pp.13-34.
Stürdza, G. (2002). Vastérival: Jardin d'une passion, Maison rustique.155 p.
Stürdza, G. (2005). Le Vastérival ou l'art de créer des massifs attrayants toute l'année, Concept Jardin.167 p.
Tannery, F. et M. Filippi (2008). La Scène Esthétique, l'Autre du Politique pour la création de la stratégie. AIMS 2008, Nice.
Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York, Harper Bros.
Taylor, S. S. et H. Hansen (2005). "Finding Form: Looking at the Field of Organizational Aesthetics." Journal of Management Studies **Vol. 42**(Issue 6).
Tengblad, S. (2006). "Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later." Journal of Management Studies **Vol. 43**(Issue 7): 25 p.
Thiétart, R.-A. (2007). Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod
Townsend, A. (2000). "An exploratory study of administrative workers in the arts: are they really different from for-profit workers?" Public personnel management **Vol 29**(N°3).
Turbide, J. et K. Hoskin (1999). "Managing non-profit arts organizations through management accounting systems: mission impossible?" International Journal of Arts Management **Vol.1**(Number 2).
Turbide, J., C. Laurin, L. Lapierre, et al. (2008). "Financial Crises in the Arts Sector: Is Governance the Illness or the Cure?" International Journal of Arts Management **VOL 10**(NO 2).
Urwick, L. F. (1954). The load on top management - Can it be reduced? London, Urwick, Orr and Partners Ltd
Vaill, P. B. (1989). Managing as a performing art: New ideas for a world of chaotic change. San Francisco, Jossey-Bass.236 p.
Van de Ven, A. H. (1986). "Central problems in the management of innovation." Management Science **Vol 32**(Issue 5).
Venkatesh, A. (2001). "A Conversation with Pierre Guillet de Monthoux." Consumption, Markets & Culture **Vol.4**(N°4).
Vera, D. et M. Crossan (2005). "Improvisation and Innovative Performance in Teams." Organization Science **Vol. 16,**(No. 3).
Vercelloni, V. (1991, 1990). Atlas historique des jardins européens. Paris, Hatier.207 p.
Vérin, H. (2003). Les figures de l'entrepreneur: histoire et typologie. Le libéralisme, l'innovation et la question des limites (coord. R. Laufer et A. Hatchuel). Paris, L'Harmattan**:** pp.17-48.
Voogt, A. d. (2006). "Dual leadership as a problem solving tool in arts organizations." International Journal of Arts Management **Vol. 9** (n° 1).
Watkins, C. et I. W. King (2002). "Organisational performance: a view form the arts." Journal of Critical Postmodern Organization Science **Vol.2**(N°1).
Weber, M. (1994). L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Paris, Pocket
Weick, K. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, California, Sage
Weick, K. (1998). "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis." Organization Science **Vol.9**(No. 5).
Weick, K. (2004). Rethinking Organizational Design. Managing as designing. R. J. Boland Jr et F. Collopy. Stanford, California, Stanford University Press**:** pp. 36-53.

Weil, B. (1999). Conception collective, coordination et savoirs. Les rationalisations de la conception automobile. Ingénierie et Gestion. Paris, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. **Thèse de doctorat**.
Weitz, M. (2004). Le rôle de la théorie en esthétique. Philosophie analytique et esthétique. Paris, Klincksieck**:** pp.27-69.
Wetterström, J. (2002). Management as Performance and Theatrical Events. EURAM-Conference, Stockholm University.
White, M. (2002). A Philosophy of Culture: The Scope of Holistic Pragmatism. Princeton and Oxford, Princeton University Press.224 p.
Whitely, W. (1985). "Managerial Work Behavior: an Integration of Results from Two Major Approaches." Academy of Management Journal **Vol. 28**(Issue 2): 19p.
Willmott, H. (1987). "Studying Managerial Work: a Critique and a Proposal." Journal of Management Studies **Vol. 24**(Issue 3): 22p.
Wlassikoff, M. (2005). Histoire du Graphisme en France. Paris, Dominique Carré éditeur
Yin, R. K. (2003). Case Study research: design and method (3d Ed). Thousand Oaks, CA, Sage publication

Annexes

Annexe 1 - Index des figures

Figure 1 - L'évolution du marché de la culture - Commerce international 1980 – 1998 20
Figure 2 - Plan d'ensemble de la synthèse 35
Figure 3 - Du théâtre à l'Italienne au Festspielhaus de Bayreuth– Organiser un « théâtre exemplaire » 104
Figure 4 - Trois niveaux de contribution de la thèse 120
Figure 5 - Illustrations tirées de Vercelloni (1991) 134
Figure 6 - Une illustration de la dégéométrisation du jardin : le cas des « plans » 146
Figure 7 - Répartition de l'espace en 2003 : espace privé / espace commercial 152
Figure 8 - Un projet d'entreprise récompensé par la presse 161
Figure 9 - Les indicateurs d'une croissance commerciale 162
Figure 10 - Exemples de créations de jardins (Conception E. C. / P. F.) 164
Figure 11 - Explorations sur le concept de « jardin sonore » 167
Figure 12 - Un stand scénographié en collaboration avec une artiste sculpteur sur métal 168
Figure 13 - Une scénographie végétale à l'Institut du Monde Arabe 169
Figure 14 - Synthèse de la démarche de recherche et du raisonnement 176
Figure 15 - La feuille de route en 2003 (document officiel de l'entreprise H.) 185
Figure 16 - Le modèle du compromis/conception conjointe– Tiré de Hirt (2003) 190
Figure 17 -L'introduction d'une logique de précision 201
Figure 18 -Synthèse sur les quatre risques de sorties du processus de conception 204
Figure 19 - Exemples de rendus de conception 205
Figure 20 - L'ouverture de la « Pépinière de collection » 207
Figure 21 - Achèvement et ouverture du Jardin d'exposition 208
Figure 22 - Synthèse sur la restructuration du « bureau d'étude » 210
Figure 23 - l'évolution de la formalisation du raisonnement de conception 217
Figure 24 - L'organisation de la « Palette Végétale » : de nouveaux actes de gestion 221
Figure 25 - Synthèse sur l'organisation du Jardin d'exposition 224
Figure 26 - L'évolution de la représentation du lieu de travail de l'artiste 226
Figure 27 - Un système symbolique, à partir de Goodman (1990) 237
Figure 28 - L'esquisse du jardin chez E.C. – Du dessin aux essais de mise en scène 244
Figure 29 - Les logiques du détail : densification versus précision 245
Figure 30 - Le diagramme C/K 247
Figure 31 - La notion de « chaîne signifiante » 249
Figure 32 - La densification d'une « chaîne signifiante » 250
Figure 33 - La chaîne de valeur selon Porter, 1985 256
Figure 34 – La gestion de la chaîne signifiante d'une séquence d'actes quelconques 259
Figure 35 - La formation du client à la perception de la chaîne signifiante de l'artiste 268
Figure 36 - Extraits du book de F.C. 277
Figure 37 - Photographies de tournage, screenshots, illustrations (Source : Cinémano) 277
Figure 38 - Extraits du book de la société Scénolux 278
Figure 39- Évolution du Chiffre d'affaires de Scénolux (Base 100 en 2003) 301
Figure 40 - Les axes du graphique 316
Figure 41 - Construction d'un schéma interprétatif à partir des hypothèses du modèle des EPA 318
Figure 42 – Enrichissement du schéma interprétatif à partir des études de cas 322
Figure 43 - Un schéma dynamique et général des trajectoires de croissance des EPA 324
Figure 44 - Synthèse sur la combinaison des agendas classique (M1) et étendu (M2) 331

Annexe 2 - Index des tableaux

Tableau 1 – Les « majors » et l'industrie des médias _____ *21*
Tableau 2 - Synthèse non exhaustive des questions et réponses de la littérature _____ *87*
Tableau 3 - Synthèse sur la nécessité d'étendre l'action managériale _____ *88*
Tableau 4 - Le champ de l'esthétique organisationnelle (tiré de Taylor et Hansen (2005)) _____ *92*
Tableau 5 - Synthèse sur la limite des modèles classiques de management _____ *197*
Tableau 6 - La formalisation des projets de conception en novembre 2004 _____ *199*
Tableau 7 – Synthèse sur la typologie des langages de l'art de Goodman _____ *238*
Tableau 8 - Une interprétation du cas d'après la typologie de Goodman _____ *242*
Tableau 9- Une gamme étendue des « postures du client » _____ *269*
Tableau 10 - Un modèle de l'EPA issu du cas de l'entreprise H. _____ *273*
Tableau 11 – 5 nouveaux actes de gestion pour co-construire le référentiel de l'artiste _____ *274*
Tableau 12 - Synthèse sur la présentation des cas _____ *279*
Tableau 13 - Synthèse des méthodologies utilisées pour les cas empiriques _____ *281*
Tableau 14- Synthèse des situations organisationnelles _____ *284*
Tableau 15- Synthèse sur les cas : vers une loi de contingence du management des EPA _____ *329*

Annexe 3 – Table des matières générale

Sommaire Général 11

INTRODUCTION GENERALE

Sommaire – Introduction générale 17

1. L'actualité du sujet : les rapports contemporains entre art, commerce et management 19

1.a. Un phénomène d'industrialisation des activités artistiques et culturelles 20

1.b. Des industries culturelles aux industries créatives 21

1.c. Les marchés de l'art : de nouvelles logiques entrepreneuriales 22

1.d. La « frange » artistique: de nouveaux lieux de la création contemporaine 24

2. La problématique : quelles capacités d'action pour les managers d'entreprises artistiques ? 25

2.a. Étudier des formes de rationalisation émergentes de l'activité artistique 25

2.b. Sortir du paradigme de la « small creative firm » : caractériser les processus de symbolisation artistiques 27

2.c. Deux nouveaux axes de problématisation : activités de conception et de jugement 27

3. L'objet d'étude : l'EPA, une forme singulière d'entrepreneuriat artistique 28

3.a. Pourquoi avoir choisi l'expression d' « entreprises à prestations artistiques » ? 29

3.b. L'objet d'étude : un « cas découverte » du modèle de l'EPA 30

3.c. Validation et généralisation: quatre cas empiriques et historiques complémentaires 31

4. La démarche de recherche : de la découverte à la généralisation 32

5. Aperçu du déroulement et des résultats principaux de la thèse 33

Index des noms et abréviations utilisés 36

Index des notions principales introduites 37

PARTIE 1

Sommaire – Partie 1 41

***I. Le management des entreprises artistiques : les limites des approches classiques* 45**

I.A. Les figures managériales classiques sont-elles suffisantes ? 46

1. Le « managerial work » : une réflexion sur la nature de l'activité managériale 46

2. L'activité managériale dans les contextes stables : la figure de l' « administrateur » 47

2.a. Fayol et la naissance de l' « administrateur » moderne 47

2.b. Les « fonctions administratives » : des invariants suffisants de l'activité managériale ? 48

2.c. Les critiques de la perspective « administrative » 50

3. L'activité managériale dans les contextes émergents : la figure de l' « entrepreneur » 52

3.a. L'entrepreneurialisation du discours managérial 52

3.b. Un relâchement de la prescription managériale classique 53

3.c. Les critiques de la perspective « entrepreneuriale » 54

4. L'insuffisance des représentations classiques pour les contextes artistiques 56

5. L'activité managériale dans les contextes artistiques : quelle figure managériale ? 58

I.B. La réponse dominante : un agenda managérial « adapté » 60

1. Le « arts management » : un corpus destiné à l'administration culturelle 60

2. Apports et limites des travaux en *stratégie d'entreprise* 62

2.a. L'apport de la réflexion stratégique _____ *62*
2.b. Les limites de l'approche stratégique dominante : valeur et fonctionnement symbolique en art _ *65*
3. Apports et limites des travaux en *marketing des arts* _____ **67**
3.a. Qu'est-ce que le « marketing des arts » ? _____ *68*
3.b. L'apport du marketing des arts : un soutien à l'activité artistique _____ *69*
3.c. Les limites du marketing des arts : la notion de « référentiel artistique » _____ *72*
4. Apports et limites des travaux sur les *fonctions de contrôle* _____ **74**
4.a. Un manque de travaux académiques sur ces questions _____ *75*
4.b. Les limites de la perspective du contrôle : la notion de « dispositif de jugement » _____ *75*
5. Apports et limites des travaux en *gestion des ressources humaines* _____ **77**
5.a. L'apport de la GRH : les limites des appareillages gestionnaire et juridique classiques _____ *77*
5.b. Les limites de la GRH classique : la notion de « co-direction » _____ *79*

Conclusion-synthèse : la nécessité d'un agenda managérial « étendu » _____ **83**

II. La gestion des espaces de conception et de jugement : un cadre analytique étendu 89

II.A. Jugement esthétique et management: de nouveaux types de crises à gérer _____ **90**
1. L' « esthétique organisationnelle » : un champ de recherche hétérogène _____ **90**
2. La croissance : « Valeur » versus « Signification » _____ **92**
2.a. La signification « dans » l'organisation : récits et identité organisationnelle _____ *93*
2.b. La signification des prestations artistiques : une rediscussion de la notion de« valeur » _____ *95*
3. L'activité marchande : « Marché » versus « Scène artistique » _____ **97**
3.a. La « art firm » comme instrument du » Schwung » : une extension de la fonction managériale _ *98*
3.b. Wagner à Bayreuth : construire la « scène » de l'artiste _____ *100*
3.c. Co-construire le référentiel de l'artiste : l'identification d'un nouveau type de management __ *102*
4. La performance : « Efficacité » versus « Beauté » _____ **105**
4.a. Le management « par » la « beauté » : la métaphore du théâtre _____ *106*
4.b. Le management « de » la « beauté » : une notion élargie de la performance _____ *107*
5. La prise de décision : « Planification » versus « Improvisation » _____ **108**
5.a. L'improvisation comme mode de coordination dans l'incertain _____ *109*
5.b. La fonction managériale : de la « décision » à la « conception » _____ *111*

II.B. Restaurer des capacités d'action managériale : le point de vue de la conception 112
1. La caractérisation de l'activité artistique en tant qu'activité de conception _____ **112**
1.a. L'artiste et la tradition de l'architecte _____ *113*
1.b. L'artiste et la tradition de l'ingénieur _____ *114*
2. Les crises managériales des EPA : vers de nouveaux leviers d'action managériaux _____ **115**
3. Les EPA : l'insuffisance des cas empiriques classiques _____ **117**
4. Les résultats attendus de la thèse : trois types de contribution _____ **119**
5. Une démarche de recherche en trois temps : mise à l'épreuve, exploration et validation ___ **120**

Conclusion-synthèse : un cadre d'analyse étendu de l'action managériale _____ **122**

PARTIE 2

Sommaire – Partie 2 _____ **127**

I. Le cas d'une entreprise opérant dans la création de « jardins artistiques » _____ ***131***

I.A. Brève généalogie des référentiels artistiques du jardin en occident _____ 132

1. Des pratiques horticoles aux pratiques ornementales : de nouveaux critères de jugement du jardin _____ 133

1.a. Le poids du référentiel « horticole » : une étymologie révélatrice _____ 134

1.b. L'émergence d'un nouvel espace du jugement : le « rêve grec » _____ 135

2. L'invention d'un nouvel espace de conception du jardin : la naissance du topiarius _____ 135

2.a. Une évolution de la division du travail de jardinage_____ 135

2.b. La naissance d'une nouvelle figure d'acteur : le topiriarus romain _____ 136

2.c. De nouveaux langages de conception du jardin _____ 137

3. L'*architectus*: au centre d'un référentiel artistique concurrent plus abouti_____ 139

3.a. L'architectus : l'homme du nombre et de la mesure universelle_____ 139

3.b. Du jardin rêvé au jardin mesuré : l'imposition d'un langage de conception universel _____ 141

4. De la Renaissance au paysagisme moderne : la prédominance du référentiel de l'architecte 142

4.a. Représenter les objets de conception : du « plant » au « plan » _____ 142

4.b. La prédominance du référentiel de l'architecte : la « géométrisation » des jardins_____ 144

4.c. La « peinture » : vers un nouveau référentiel artistique _____ 145

5. Jardins contemporains : nouveau référentiel artistique et réminiscences « *topiaristes* » ___ 146

5.a. Le jardinier et le paysagiste, au travers des portraits de R. Page (1906-1985) et G. Jellicoe (1900-1994)_____ 146

5.b. En France : le poids du référentiel de l'architecte _____ 147

I.B. Un cas « découverte » : l'embryologie singulière de l'entreprise H. _____ 150

1. De l'activité artistique à la prestation marchande _____ 150

1.a. Jardins et activité artistique : le projet d'E.C. _____ 150

1.b. Le projet commercial initial : créer une pépinière de collection_____ 151

1.c. La transformation de l'activité : une évolution du couplage art/commerce _____ 152

2. Comment organiser les prestations de création personnalisée ? _____ 153

2.a. Les limites des solutions « bricolées »_____ 153

2.b. L'identification d'un « travail d'étude » : de nouveaux besoins en gestion _____ 154

3. L'entreprise H. : les difficultés de la délégation managériale _____ 155

3.a. Le projet artistique menacé : une première tentative avortée_____ 155

3.b. Préserver le projet artistique : ne plus déléguer l'action managériale ? _____ 155

3.c. Préserver le projet commercial : réintroduire un management classique ? _____ 156

3.d. L'impact de la prescription managériale : l'activité artistique en déroute_____ 157

4. Comment co-construire un référentiel artistique adapté ? _____ 158

4.a. Les limites de l'attribution de ressources _____ 158

4.b. Une incompréhension sur la nature du référentiel artistique à construire _____ 159

5. Une croissance fondée sur la multiplication de prestations artistiques_____ 160

5.a. Croissance commerciale et reconnaissance institutionnelle_____ 160

5.b. Une multiplication des prestations artistiques : la découverte du modèle de l'EPA _____ 163

I.C. Le dispositif méthodologique : immersion et intervention_____ 171

1. Pourquoi choisir une recherche-intervention ?_____ 171

2. La nature de nos relations avec l'organisation _____ 171

3. La nature de nos questions de recherche _____ 172

4. L'organisation méthodologique d'une « double identité » _____ 173

5. Aperçu du déroulement de la recherche-intervention _____ 174

Conclusion-synthèse : du projet entrepreneurial au projet de recherche _____ 177

II. La découverte du modèle de l'EPA : vers un nouvel agenda managérial _____ 179

II.A. L'insuffisance des modèles classiques pour gérer de nouveaux types de crises __ 180

1. La croissance : les crises de l' « investissement potentialistique » _____ 180

1.a. « Capital » versus « potentiel artistique » _____ 180

1.b. S'accorder sur la cadre légitime d'action collective est-il suffisant ? _____ 182

1.c. Les limites du modèle de l' « engagement » : l' « investissement potentialistique » _____ 183

2. La performance : les limites des critères d'efficacité classique _____ 184

2.a. L'efficacité des prestations : « opérations » versus « mise-en-scène » _____ 184

2.b. La qualité des prestations : « artiste » versus « technicien » _____ 186

2.c. Une crise de l'activité de production : le « malaise du détail » _____ 187

3. La co-direction : comment restaurer des objets de gestion partagés ? _____ 188

3.a. Comment gérer un « stock qui n'est pas un stock » ? _____ 188

3.b. La limite du « modèle dialogique » pour co-construire des objets de gestion partagés _____ 189

4. L'activité marchande : la gestion du référentiel artistique en défaut _____ 191

4.a. Sur l'espace de jugement : le « malaise du détail » s'étend à la relation marchande _____ 191

4.b. Sur l'espace de conception : les limites de l'ajustement mutuel _____ 192

5. Comment reconstruire le référentiel de l'artiste ? _____ 194

5.a. Reconstruire le référentiel de l'artiste : de nouveaux types de questions managériales _____ 194

5.b. Les modèles classiques à l'épreuve de l'activité de conception artistique _____ 195

II.B. Agir sur le référentiel de l'artiste : une « logique de précision » suffit-elle ? ____ 198

1. L'introduction d'une gestion de projet : des axes de progrès classiques _____ 198

2. Sur l'espace de conception : de l'activité artistique aux méthodes de conception _____ 200

2.a. Des tâches classiques à standardiser _____ 200

2.b. Des méthodes de conception à rationaliser _____ 200

2.c. L'étude détaillée : une « finalisation » à déléguer ? _____ 201

3. Sur l'espace de jugement : restructurer la relation client _____ 202

3.a. Organiser la relation commerciale _____ 202

3.b. Les risques de sortie en phase amont : séduire sans trop en dire ? _____ 202

4. Apports et limites de la restructuration : de nouvelles interrogations _____ 205

4.a. Sur l'espace de conception : de nouvelles énigmes… _____ 205

4.b. Sur l'espace de jugement : l'identification des « clients toxiques » _____ 207

5. Les limites de la conception réglée : le poids du modèle de l'architecte _____ 211

II.C. La « main invisible » de l'artiste : la restauration d'une logique artistique _____ 212

1. Un désenchevêtrement des langages de conception : de nouveaux axes de progrès _____ 212

1.a. « Parler » du jardin : un exercice difficile _____ 212

1.b. Une extension du domaine du « réglable » : le cas de la botanique _____ 213

2. Sur l'espace de conception : gérer un potentiel de signification _____ 214

2.a. De la constitution d'un « solfège » du jardin à l'expansion d'un « potentiel de signification » _ 214

2.b. Une nouvelle formalisation du raisonnement de conception _____ 215

3. Sur l'espace de jugement : construire le « regard » du client _____ 218

3.a. De l'évaluation du client… _____ 218

3.b. … à la construction de son « regard » _____ 219

4. Restaurer des objets de gestion partagés : l'organisation de l'« Atelier » de l'artiste _____ 219

4.a. La pépinière de collection : du stock à la « Palette Végétale » *220*
4.b. Le jardin d'exposition : de la vitrine au lieu d'exploration *222*
5. La régénération du référentiel de l'artiste : vers le modèle de l'EPA 225

Conclusion-synthèse : l'identification de nouveaux actes de gestion 227

PARTIE 3

Sommaire – Partie 3 231

I. Interprétation théorique: le management des processus de densification 233

I.A. La logique du détail artistique : de la précision aux processus de densification 234
1. Une énigme issue du cas : comment comprendre la logique du « détail signifiant » en art ? 234
2. L'apport de Nelson Goodman : une théorie analytique des langages de l'art 235
2.a. Un cadre théorique du fonctionnement symbolique *235*
2.b. Une typologie des langages de l'art : esquisses, scripts, partitions *237*
2.c. Les symptômes de l'art : densité, exemplification, saturation, référence *239*
3. Une interprétation théorique du cas : retour sur le « malaise du détail » 240
4. Logique de signification en art : la notion de « densification » 244
5. Une interprétation de la densification dans la théorie C/K 246
5.a. Le formalisme de la théorie C/K de la conception *246*
5.b. Une interprétation de la densification dans C/K *248*

I.B. Une modélisation du fonctionnement des EPA : densification, chaînes signifiantes et puissance d'exemplification 251
1. De l'entreprise H. au modèle de l'EPA 251
2. La densification comme dynamique conjointe des espaces EC/EJ 252
2.a. La « co-génération » des espaces de conception et de jugement *253*
2.b. L'activité artistique : une fonction de densification *254*
3. Un nouvel objet de gestion : le management des « chaînes signifiantes » 256
3.a. Les chaînes signifiantes : une re-discussion de la notion de chaîne de valeur *256*
3.b. La conception des prestations : soutenir et multiplier les chaînes signifiantes « denses » *257*
3.c. L'activité de production : étendre l'espace des « variations signifiantes » *258*
3.d. Les partenariats artistiques : collaborer sur des axes porteurs de densification *260*
3.e. De la chaîne de valeur à la chaîne signifiante: de nouveaux enjeux de gestion *261*
4. Un nouveau critère de performance : la maximisation du potentiel de signification 261
4.a. Maximiser le potentiel de signification par la révélation et le soutien aux opérations de densification artistique *261*
4.b. Une proposition d'indicateurs de mesure de la densification *264*
5. Artiste, client, manager: des figures d'acteurs à reconstruire 264
5.a. La « mise en sujet » artistique : découpler activité et identité en préservant les opérations de densification *265*
5.b. La construction des « postures » du client : éducation et adhésion à la chaîne signifiante de l'artiste *267*
5.c. Un agenda managérial étendu pour une fonction managériale « conceptive » *269*

Conclusion-synthèse : un agenda managérial étendu 272

II. Portée et autres cas : vers une théorie contingente du management des EPA ___ 275

II.A. Méthodologie : une étude qualitative de cas multiples ___ 276

1. Présentation générale des cas étudiés ___ 276
2. Une combinaison de méthodologies qualitatives ___ 279
3. Une monographie historique issue de la littérature ___ 281
4. Une diversité de situations organisationnelles ___ 281
5. Les limites méthodologiques ___ 285

II.B. Résultats : quatre cas de gestion de la tension entre art et commerce ___ 286

1. F.C. : la trajectoire originale d'un graphiste illustrateur *free lance* ___ 286
1.a. Quel modèle d'organisation pour préserver la densification ? ___ 286
1.b. Comment organiser une « agence qui ne soit pas une agence » ? ___ 289
1.c. Comment comprendre une logique apparente de « stabilisation » ? ___ 290
2. Cinémano : la trajectoire en « dents de scie » d'un collectif de réalisateurs ___ 292
2.a. Comment trouver les ressources de la densification ? ___ 292
2.b. Comment organiser la densification collective dans un référentiel artistique très structuré ? ___ 293
2.c. Comment gérer l'engagement des membres à long terme ? ___ 296
3. Scénolux : la trajectoire réussie d'un binôme dirigeant ___ 300
3.a. Comment gérer la croissance tout en préservant la densification ? ___ 301
3.b. De la start-up au modèle de l'EPA : un management efficace des chaînes signifiantes ___ 303
4. Le TAM : la trajectoire mouvementée d'un binôme dirigeant ___ 306
4.a. Le projet du TAM : renouveler le référentiel artistique du théâtre ___ 306
4.b. « La firme Théâtre Artistique » : un véritable projet d'entreprise ___ 308
4.c. Codiriger une EPA sans identification partagée de la densification ? ___ 310
4.d. Absence d'une fonction managériale conceptive et crises collectives ___ 311
4.e. La disparition de la figure de l'artiste ___ 314
5. Quelques précisions sur les résultats des cas ___ 315

II.C. Discussion : vers une compréhension de trajectoires différenciées ___ 316

1. L'identification partagée de la densification : un facteur explicatif puissant ___ 316
1.a. Construction d'un schéma interprétatif à partir des hypothèses du modèle ___ 317
2. Une relecture des études de cas: des enseignements transversaux ___ 319
3. Une modélisation générale des dynamiques de croissance des EPA ___ 322
4. Vers une loi de contingence du management des EPA ___ 325
4.a. Deux critères de contingence issus des cas : régime de densification et niveau de structuration du référentiel artistique ___ 325
4.b. Vers une « loi de contingence » du management des EPA ___ 326
5. Comment prédire les combinaisons « efficaces » des agendas classique (M1) et étendu (M2) ? 330

Conclusion-synthèse : robustesse et pouvoir explicatif du modèle ___ 333

CONCLUSION GENERALE

Sommaire - Conclusion générale ___ 337

1. Messages principaux de la thèse : potentiel et signification ___ 339
2. Contributions théoriques et empiriques : des notions et des matériaux de recherche inédits 340
2.a. L'EPA : la caractérisation d'une forme d'entrepreneuriat artistique ___ 340

2.b. Espace de conception et espace de jugement (espaces EC/EJ) _____ *341*
2.c. La notion de densification : une caractérisation de la dynamique de l'activité artistique _____ *343*
3. Contributions managériales : une grille de lecture pour les managers et les pouvoirs publics 344
4. Limites de l'étude : un programme scientifique à poursuivre _____ **345**
5. Perspectives de recherche et prolongements de la thèse _____ **347**

Références bibliographiques (ordre alphabétique) _____ ***350***

Annexe 1 - Index des figures _____ ***363***

Annexe 2 - Index des tableaux _____ ***364***

Annexe 3 - Table des matières générale _____ ***365***