

LES ORGANISATIONS ET
LE TRAVAIL ARTISTIQUES
SONT-ILS CONTRÔLABLES ?

Eve CHIAPELLO

4. *Nombre de passages sont répétés trop souvent. Il est superflu, par exemple, que les instruments à vent reprennent une mélodie déjà jouée par les violons. Après l'élimination de tous les passages inutiles, il serait parfaitement possible d'exécuter le concert en vingt minutes au lieu des deux heures nécessaires actuellement.*

Si l'auteur, Schubert, avait travaillé de façon plus rationnelle, il serait certainement parvenu à achever sa symphonie ».

Au sujet d'une représentation de l'*Inachevée* de Schubert...

« 1. *L'orchestre compte quatre hautboïstes. Ceux-ci n'ont rien à faire pendant de longs moments. Leur nombre pourrait être réduit et leur travail mieux réparti tout au long du concert.*

2. *Les douze violonistes jouent à l'unisson : un cas de prolifération de postes superflue. Leur nombre doit être réduit considérablement. Si l'on désire obtenir un volume sonore d'une certaine ampleur, on peut y parvenir au moyen d'amplificateurs électroniques.*

3. *La production de demi-tons – un raffinement superflu – exige trop de temps. Il serait souhaitable de les supprimer en relevant toutes les notes. On pourrait recourir aux services de débutants et dépendre beaucoup moins de spécialistes hautement qualifiés.*

Cet apologue est sans doute l'un des plus connus de ceux qui s'intéressent à la gestion des organisations artistiques (1). La leçon est facile à tirer : les règles de l'art n'ont rien à voir avec celles de la gestion. Toute tentative de rationalisation et d'optimisation des moyens ne peut que heurter de plein fouet le projet artistique. A vouloir trop gérer les activités artistiques, on tue l'art. C'est là la crainte majeure des artistes quand un spécialiste de la gestion s'intéresse aux organisations artistiques et c'est cette préoccupation qui est à l'origine de notre travail sur le contrôle des organisations (2) artistiques.

Nous appelons « organisations artistiques » les organisations de production et de diffusion culturelles qui ont la spécificité de travailler avec des artistes vivants, qu'elles produisent, vendent ou diffusent leurs œuvres. Les artistes sont par rapport à ces organisations généralement en situation de salariés (spectacle vivant, cinéma...) ou de fournisseurs (arts plastiques, édition,...) (3). Le fait que ces organisations dépendent du travail de création des artistes confère à la question du régime accordé à cette création une impor-

(1) La version que nous donnons ici est tirée de l'ouvrage de DUPIN (1981, p. 144).

(2) Nous parlons d'organisations pour ne pas limiter notre propos à un type particulier de structures, le terme « organisation » englobant tant les entreprises que les associations, les établissements publics, les coopératives que les services extérieurs de collectivité publique...

(3) Il ne s'agit là que de grandes catégories permettant de situer notre propos, car le secteur culturel est riche en dispositifs hybrides et combinaisons singulières.

tance centrale pour ces structures tout comme ce sont sans doute ces structures qui risquent le plus par leurs manœuvres gestionnaires de déduire l'art. Elles sont donc les premières concernées par l'accusation selon laquelle trop de gestion handicape la création, d'une part à un titre profondément égoïste puisqu'elles vivent du travail artistique, et d'une part parce que ce sont elles qui sont au contact de la création et qui en dernier ressort peuvent lui imposer des contraintes de gestion.

Ne pouvant embrasser par ailleurs la totalité de la gestion et de ses ramifications, nous nous centrerons sur ce qui est au cœur de son projet : le contrôle. En effet, le management est un effort raisonné créateur de techniques, d'outils et de dispositifs visant à assurer aux managers une maîtrise la plus complète possible de ce qui se passe dans l'entreprise dont ils ont la charge et hors de celle-ci dans tout ce qui peut la favoriser ou l'handicaper. Le contrôle de gestion vise à une maîtrise économique des flux gérés par l'entreprise, la gestion du personnel à un contrôle de la productivité, des compétences, de la motivation et de la masse salariale, le marketing à un contrôle des consommateurs, la gestion des achats à un contrôle des fournisseurs, la stratégie à un contrôle du marché et de la concurrence, les relations publiques à un contrôle de la presse et des pouvoirs politiques, etc. Il va de soi que le contrôle en définitive obtenu n'est jamais total et que, dans certains domaines, la majorité des phénomènes lui échappent. Il n'en reste pas moins que le projet principal du management est de s'assurer une maîtrise la plus complète possible de la situation.

Mais le caractère central de cette volonté de contrôle dans le management ne suffit pas à expliquer notre focalisation

sur ce thème. Il faut aussi considérer qu'il s'agit certainement de l'un des aspects les plus scandaleux de la gestion pour un artiste, l'autonomie et la liberté étant au cœur de la conception moderne de l'art. Rien n'est plus insupportable à un créateur qui se veut total que de se voir imposer des règles de travail, un sujet, une technique, des délais, un budget à ne pas dépasser, le comble étant la retouche par autrui de son propre travail, en théorie interdite en France du fait de la protection par le droit moral des auteurs, mais toujours présente en puissance et parfois pratiquée.

On considérera pour finir que les organisations artistiques dont le métier consiste à produire et à diffuser des œuvres font forcément appel à des dispositifs de contrôle pour accomplir leur travail, et ce contrôle est vraisemblablement d'autant plus fort que ces organisations survivent depuis longtemps et produisent à jets réguliers. Il va de soi que la réalisation de tout projet suppose une certaine forme de contrôle et que le peintre qui réalise un tableau contrôle son travail, s'impose des retouches et des reprises jusqu'à ce qu'il soit satisfait de son travail. Mais l'exigence de contrôle provient de lui-même et non d'une structure qui a besoin qu'il finisse à telle date, qu'il ait produit tant de tableaux, de telle taille, etc. Par ailleurs, certaines activités nécessitent la mobilisation de très nombreuses personnes, soit pour la création de l'œuvre elle-même (cinéma), soit pour sa reproduction et diffusion (4). Il est donc compris dans la définition de l'organisation qu'elle suppose des formes de contrôle s'appliquant à l'ensemble des parties prenantes et différentes de la simple maîtrise de soi-même auto-commandée (5). Ce qu'on appelle la coordination est la face positive de ce contrôle immanent à la vie en organisation mais

(4) Dans l'édition par exemple, outre l'auteur, il faut au minimum un imprimeur, un diffuseur, un distributeur et leurs métiers, un attaché de presse, et un comptable pour payer les charges, encaisser les produits et tenir les comptes obligatoires légalement.

(5) La question de l'auto-contrôle est plus complexe que nous ne le faisons apparaître. Contentons-nous ici de suggérer qu'il est un contrôle exercé par soi-même à la demande de soi-même et un auto-contrôle exercé par soi-même mais sous la pression d'autrui, ce qui change assez radicalement les degrés de liberté dont on dispose effectivement. Les organisations ont en fait la caractéristique d'exercer sur les individus des contrôles, qui peuvent être intériorisés ensuite, mais qui sont avant tout destinés à faire que la structure fonctionne.

elle est inséparable d'une face plus répressive, que l'on gomme souvent facilement, que sont certaines formes de vérification, de correction et de sanction.

Les organisations artistiques se trouvent donc être un lieu particulièrement passionnant d'étude car elles produisent forcément du contrôle, qui va forcément trouver à s'appliquer aux artistes dont elles utilisent le travail. Doit-on en conclure que tout art d'aujourd'hui qui est fabriqué en relation avec des organisations ne peut prétendre au statut d'art ? Bien évidemment nous avons partout des contre-exemples et bien rare sont les biens artistiques d'aujourd'hui qui ont échappé aux organisations. Mieux encore, il est évident que sans elles beaucoup d'œuvres aujourd'hui célébrées n'auraient pas vu le jour.

Les questions que nous posons partent de la forte hostilité des mondes de l'art à l'égard du management, hostilité que nous avons identifiée dès que nous avons commencé à travailler, dans ce secteur d'abord comme simple participante, puis sur ce secteur comme chercheur à la fin des années 80, hostilité à laquelle nous étions d'autant plus sensible que notre formation initiale était en gestion. Pour beaucoup, il s'agit d'un lieu commun auquel on est tellement habitué qu'il n'est pas nécessaire de l'interroger et dont on ne voit d'ailleurs pas l'intérêt, mais pour quelqu'un qui vient de la gestion, ces problèmes sont importants car l'accusation est grave et mérite qu'on en instruisse le procès. Qui plus est, elle entre en contradiction avec des données de bon sens comme celle consistant à reconnaître qu'il est impossible que des organisations n'exercent pas de contrôle. Notre point de vue étant clarifié, ce qui est sans doute toujours utile pour faire comprendre une recherche, les questions que nous nous sommes posées ont été successivement les suivantes :

– Est-il vrai que le contrôle tue l'art ? La réponse à cette question nous a amenée à différencier les formes prises par ce contrôle (que nous avons appelées des modes de contrôle), et à mettre le doigt sur celles qui étaient les plus contraires à la conception que l'on a de l'art d'aujourd'hui ;

ainsi il est vrai que sous certaines formes le contrôle pourrait bien tuer l'art, comme il est vrai en retour que certaines formes artistiques supportent des doses de contrôle bien supérieures à ce que l'on admet généralement comme possible, sans pour autant aboutir à un art de mauvaise qualité.

– Si le contrôle ne tue pas forcément l'art comme d'ailleurs on le suppose en constatant la cohabitation souvent fructueuse des organisations et des activités artistiques, quelles sont les formes de contrôle respectueuses de la création ? Ce travail apparaissait nécessaire pour faire reconnaître et respecter par le management des dispositifs qu'en un autre temps il aurait combattu donnant alors réellement prise à l'accusation qui lui est faite de détruire la création.

Le dévoilement de dispositifs de contrôle n'est jamais une tâche anodine car elle ouvre la voie à deux types de réactions : d'une part, de par la codification qu'elle réalise, elle favorise l'action de ceux qui veulent accroître leur emprise sur les autres et nous ne doutons pas que les dispositifs dévoilés puissent être réintégrés dans des pratiques de contrôle plus conscientes que celles dont nous parlons ; d'autre part il est aussi clair que toute mise en évidence de ce genre déclenche en même temps la volonté chez ceux qui y sont soumis de s'en libérer ou de s'en prémunir dont l'aspect positif est le caractère libérateur, mais dont l'aspect négatif est qu'elle introduit de la suspicion dans des relations humaines qui en étaient dépourvues (dans notre cas il s'agit, qui plus est, de relations de forte proximité affective), alors même qu'on ne peut vivre en bonne intelligence avec ses semblables sous l'ère du soupçon généralisé. Nous espérons néanmoins que notre démarche, qui trouve son origine dans les motivations exposées plus haut, générera plus d'intérêt que de malaise.

L'ensemble des analyses des organisations artistiques que nous présentons dans cet article ont été construites dans un aller-retour permanent entre les théories des organisations et nos enquêtes sur le terrain, lesquelles nous ont fourni nombre

d'exemples des modes de contrôle spécifiques de la création. Malheureusement, pour des raisons d'espace disponible, il nous est impossible de présenter ici nos éléments empiriques au-delà de quelques encadrés rapides (6). Précisons néanmoins que nous avons enquêté dans trois secteurs : la production audiovisuelle dans une première phase, et l'édition de littérature générale ainsi que les orchestres de musique classique ou baroque dans une seconde phase.

La première phase de recueil de données fut centrée sur une seule organisation : une société de production audiovisuelle que nous avons rebaptisée Alphimages. Nous y avons mené une enquête en profondeur à caractère exploratoire qui a accompagné les premières réflexions théoriques. La question sous-jacente était « le contrôle peut-il tuer l'art ? », c'est-à-dire que nous avons pris au sérieux dans cette phase les réticences affichées des artistes à l'égard de l'idée de contrôle. Pour faire émerger empiriquement des éléments de réponse à cette question, il fut décidé que nous rechercherions une organisation artistique considérée comme très créative dans son domaine et souhaitant opérer une rationalisation économique de ses activités. Ce souhait de rationalisation, se traduisant notamment par l'implantation d'outils de contrôle de gestion, était interprété comme la volonté de renforcer le contrôle de ses activités. Une organisation remplissant ces deux conditions était supposée vivre de façon exacerbée la confrontation des principes de l'art et du contrôle. Une fois l'organisation trouvée, nous devons suivre et analyser la façon dont le changement s'opérait au sein de l'entreprise. Il s'agit donc d'une étude longitudinale, fondée sur des méthodes de recueil de données qualitatives, qui nous a permis d'observer les transformations d'une entreprise sur une année. Ce sont les hasards des rencontres de l'époque qui nous ont amenée dans le secteur audiovisuel.

La deuxième phase de recueil de données a concerné neuf organisations, quatre maisons d'édition de littérature générale et cinq orchestres classiques ou baroques. Comme pour la première étude, les méthodes de collecte sont restées qualitatives mais le nombre d'organisations étudiées nous a obligée à travailler de façon moins approfondie dans chacune des neuf organisations. Cette deuxième phase d'enquête a permis de diversifier notre expérience du secteur artistique en nous faisant comprendre des réalités organisationnelles variées. Le choix des secteurs d'activité concernés par cette deuxième phase a été délibéré, contrairement au cas du secteur audiovisuel. Il a reposé sur une volonté de diversification maximale des cas de figure représentés.

Le point de départ du cheminement de cet article est la notion de contrôle, car de sa définition et de l'identification de ses différentes modalités dépend la suite des analyses.

LE CONTRÔLE ET SES MODALITÉS

La définition traditionnelle du contrôle au sein du management s'appuie sur les concepts d'objectifs ou de normes. Des mesures et analyses régulières doivent dire si l'objectif est atteint ou la norme respectée, et déboucher sur des actions de corrections destinées à ramener le réel au plus près de la norme. La métaphore du thermostat qui autorégule un système de chauffage est presque systématiquement utilisée pour faire comprendre cette conception du contrôle. Le contrôle est vu comme un instrument au service de la direction d'une entreprise ; il est intentionnel et lui-même sous contrôle. Tout ce qui échappe au contrôle n'est pas du contrôle pour la pensée en gestion. Cette approche est tout à fait normale dans la mesure où ce qui intéresse le management est la maîtrise que l'on peut avoir des choses et non

(6) Pour un accès à l'ensemble du matériel empirique, on pourra se reporter à CHIAPELLO (1994) ou à l'ouvrage que nous avons en préparation pour 1998 chez A.M. Métailié.

ce qui fait que les choses sont contrôlées, c'est-à-dire soumises à des influences qui en limitent les possibles et font émerger un certain ordre, des régularités.

On constate assez rapidement que la définition managériale du contrôle est incompatible avec l'idée de création qui justement suppose que la norme n'est pas préétablie. Quand bien même on voudrait l'établir, cela se fera toujours de façon trop floue, trop peu précise pour qu'on puisse savoir sans ambiguïté, par la simple comparaison du réel et de la norme formalisée, si le résultat est conforme. Une telle définition du contrôle, qui restreint les possibles aux seules choses formalisables *a priori*, et qui ne s'applique bien qu'aux activités dont on connaît les règles pour pouvoir intervenir en correction, est fortement antinomique avec l'activité artistique, mais elle l'est aussi avec bon nombre d'activités humaines dont les objectifs sont flous, peu précis, et dont il est difficile de formaliser l'ensemble des règles tant elles demandent d'expérience, de savoir-faire et de compétences incorporées dans les personnes.

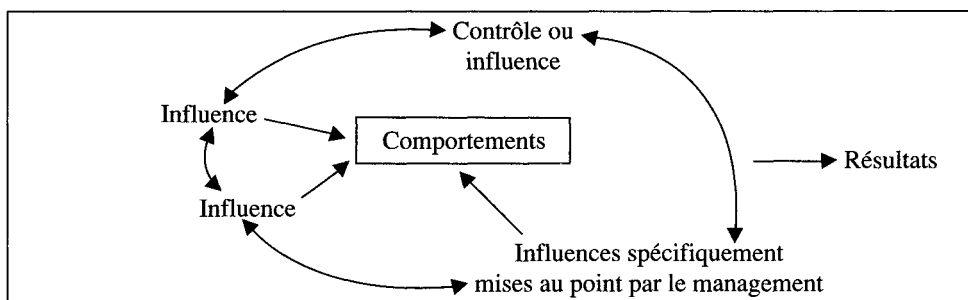
Force donc est de constater que le contrôle tel qu'il est pensé de façon dominante par la gestion, comme dispositif intentionnel de mise sous contrôle de l'entreprise, est condamné à l'échec s'il veut s'appliquer à la création artistique, car il nécessite pour fonctionner correctement un univers stable et bien connu. Or, si la création devient telle, ce n'est plus bien sûr de la création, et le contrôle aura fait mourir ce qu'il voulait servir. L'une des raisons pour lesquelles le personnel artistique ne peut être que méfiant à l'égard de la gestion est l'incapacité du concept de contrôle classique à servir ce qui est au cœur de leur activité, la création artistique elle-même. Et le danger est réel, car même si une analyse rapide de la conception traditionnelle du contrôle montre que celle-ci est inadéquate, les innombrables dispositifs et outils inventés par le management se

présentent sous l'apparence anodine de « techniques dont l'efficacité a été prouvée » qui rend leur critique plus difficile. C'est ainsi qu'il est normal pour un gestionnaire de chercher à clarifier le plus possible les termes d'un contrat passé avec quelqu'un et qu'il se sent dans une situation intolérable de risque s'il n'a pas précisé dans les moindres détails ce qu'il attendait, l'idéal étant évidemment de préciser l'ensemble au moyen de mesures simples et reproductibles. Nous imaginons sans peine combien un tel effort de précision peut peser sur les possibilités de création effectivement offertes.

Il faut donc se défaire de la définition traditionnelle du contrôle pour penser malgré tout la création d'ordre dans les organisations artistiques, tout particulièrement lorsque ce qu'elles manient est un art d'avant-garde, c'est-à-dire un art qui revendique au plus au point l'autonomie à l'égard de tout ce qui ne relève pas de lui-même. Sans doute faut-il élargir la notion de contrôle au-delà du seul contrôle intentionnel et maîtrisable par les managers, et en définitive avoir recours à un autre concept que celui dominant en gestion, pour pouvoir rendre compte de ce qui se passe dans les organisations artistiques. Car si le contrôle y prend difficilement la forme archétypale du suivi intentionnel par rapport à des normes formelles, il reste que ces activités sont régulées et que tout n'y est pas également possible.

Nous adopterons donc une autre définition, celle du contrôle comme influence créatrice d'ordre, i.e. d'une certaine régularité. Cette définition permet de prendre en compte non seulement les moyens de contrôle spécifiquement mis au point par le management pour s'assurer une certaine maîtrise de l'organisation, mais aussi d'autres types d'influences plus difficilement maîtrisables par les managers, comme par exemple la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle des personnes.

Figure 1 : Le contrôle comme influence créatrice d'ordre



Dans cette optique, une multitude d'influences et de sources de contrôle, qui interagissent d'ailleurs entre elles, s'exercent sur les comportements. La résultante de ces forces est constituée de certains types de comportements, lesquels débouchent sur certains types de résultats ou d'outputs. Ceci signifie que, compte tenu de l'ensemble des influences pesant sur le travail organisationnel, tout n'est pas également possible.

La démarche dès lors consiste à lister tous les facteurs d'influence possibles pour pouvoir déterminer à terme quels sont ceux qui, dans les organisations artistiques, contrôlent les comportements tout en étant compatibles avec la création artistique qui est la substance même autour de laquelle s'organise le travail organisationnel.

On peut décrire un facteur d'influence (ou mode de contrôle) en mentionnant :

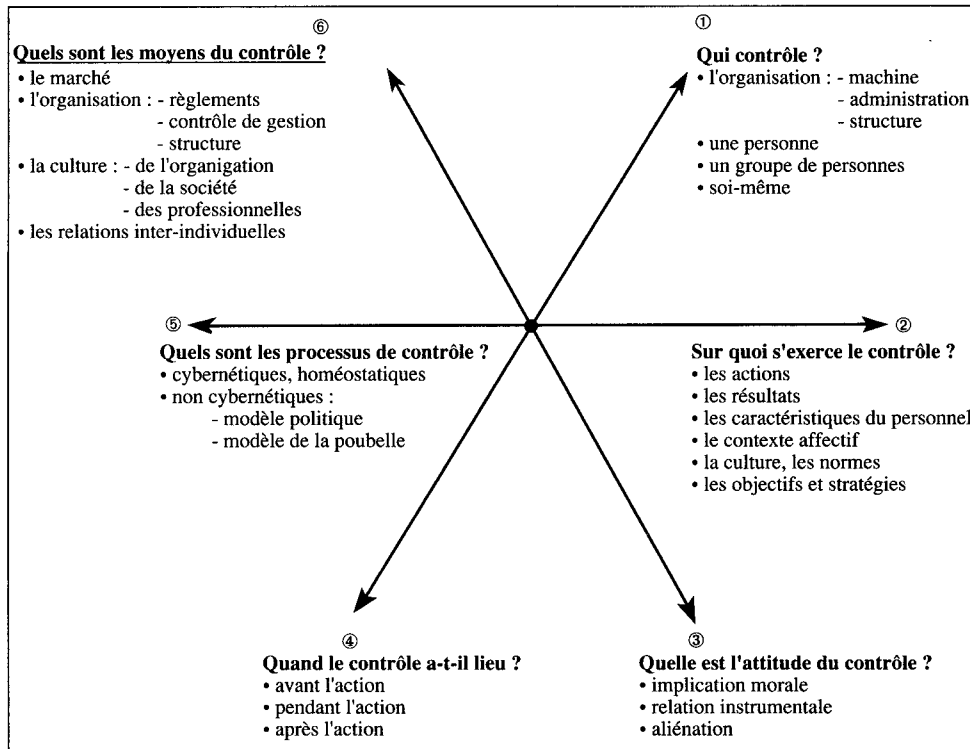
1. la source de l'influence (qui ou quoi exerce l'influence),
2. ce sur quoi elle s'exerce,
3. la réaction de celui qui est soumis à l'influence et son attitude face au contrôle,
4. les moments privilégiés, s'il en est, où le contrôle s'exerce,
5. le processus mis en œuvre pour actionner ce moyen ou par lequel l'influence s'inscrit,
6. le moyen, le vecteur par lequel elle s'exerce.

Ce mode de description nous a permis de recenser les différents modes de contrôle possibles, tels qu'ils ont été étudiés par les théoriciens des organisations. La figure 2. présente le résultat de ce travail. Pour faire ce recensement, nous

avons consulté une à une toutes les typologies connues du contrôle organisationnel en cherchant à les rapprocher de l'un ou l'autre des six axes ci-dessus de notre modèle. On s'aperçoit en effet assez vite que les créateurs de typologies ne manient qu'un ou deux axes à la fois. Tel choisira de distinguer les modes de contrôle selon ce qui est contrôlé (les comportements, les résultats obtenus, la formation des personnes...), tel autre préférera s'intéresser aux moyens utilisés pour exercer le contrôle, tel autre encore se demandera s'il s'agit de contrôle *a priori* au moment où l'individu s'apprête à agir ou de contrôle *a posteriori* une fois que la partie est jouée, etc. Les tableaux A1 à A6, figurant en annexe, détaillent les différentes étapes qui nous ont permis de présenter la synthèse de la figure 2.

Il reste maintenant à déterminer s'il est possible de trouver dans cette liste de modes de contrôle ceux qui seront adaptés aux activités de création, activités des organisations artistiques qui semblent les plus rétives au contrôle dans sa définition managériale (thermostatique). Les théoriciens des organisations ont construit pour répondre à ce genre de question des « théories contingentes » qui identifient des facteurs, dits de contingence, lesquels déterminent la présence ou l'absence d'un mode de contrôle dans une situation donnée. Le tableau A7 en annexe, résume un certain nombre de ces théories contingentes du contrôle et le tableau 1. ci-dessous liste les différentes conclusions auxquelles elles conduisent si on les applique aux activités de création artistique.

Figure 2 : Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation



Le tableau 1. page suivante propose donc pour les activités de création artistique un certain nombre de modes de contrôle. On remarquera qu'ils sont tous étrangers à la métaphore du thermostat (contrôles non-cybernétiques au sens d'HOFSTEDE (8)), et qu'ils sont également particulièrement difficiles à soumettre à la volonté de maîtrise du management. Néanmoins, ce sont autant de modes de contrôle dont la caractéristique est de respecter la création, ce qui ne peut que transformer notre appréhension de la question de l'incompatibilité de l'art et du contrôle. Nous voudrions maintenant revenir sur cette question avant de rendre compte plus avant des modes de contrôle particuliers que nous venons de mettre en évidence.

(8) HOFSTEDE, 1981.

A PROPOS DE L'INCOMPATIBILITÉ DE L'ART ET DU CONTRÔLE

De ce qui précède, on peut déduire que le contrôle en soi ne tue pas forcément l'art mais qu'en revanche certaines de ses modalités lui sont inadaptées tandis que d'autres pourraient le servir. Dès lors, on peut faire l'hypothèse que l'antinomie apparente de l'art et du contrôle est avant tout un conflit d'images idéales, une certaine idée de l'art heurtant une certaine idée du contrôle.

Un conflit de représentations : une certaine idée de l'art et une certaine idée du contrôle

Nous avons choisi une conception large du contrôle, englobant toutes les

Tableau 1 : Quels modes de contrôle pour la création artistique ? (7)

Dimensions du contrôle en organisation	Théories contingentes afférentes	Prédiction pour les activités de création artistique
<p>①</p> <p><u>Qui (ou qu'est-ce qui) contrôle ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organisation <ul style="list-style-type: none"> • machine • administration • structure - une personne (personnalisé) - le groupe (contrôle social) - soi-même (motivation) 	<p>Reeves & Woodward (1970) →</p> <p>?</p>	<p>Contrôle personnalisé</p>
<p>②</p> <p><u>Qu'est-ce qui est contrôlé ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - les actions, comportements - les résultats - les caractéristiques du personnel - la culture, les normes - les objectifs et stratégies - le contexte affectif 	<p>Merchant (1982) →</p> <p>Ouchi (1977) →</p> <p>Mintzberg (1982, 1990) →</p> <p>?</p> <p>?</p>	<p>Contrôle du personnel</p> <p>Contrôle rituel</p> <p>Aucune standardisation possible (restent ajustement mutuel et supervision directe)</p>
<p>③</p> <p><u>Quelle est l'attitude du contrôlé ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - implication morale - relation instrumentale - aliénation 	<p>?</p>	
<p>④</p> <p><u>Quand le contrôle a-t-il lieu ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - avant l'action - pendant l'action - après l'action 	<p>Perrow (1967, 1970) →</p> <p>?</p>	<p>Ajustement mutuel (pendant l'action)</p>
<p>⑤</p> <p><u>Quels sont les processus du contrôle ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - cybernétique - non cybernétique 	<p>Hofstede (1981) →</p>	<p>Contrôles non cybernétiques</p>
<p>⑥</p> <p><u>Quels sont les processus du contrôle ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le marché - la culture - l'organisation - les relations inter-individuelles 	<p>Karpik (1989) →</p> <p>Ouchi (1980) →</p> <p>Mintzberg (1982, 1990) →</p> <p>Burns & Stalker (1961) →</p> <p>Child (1984) →</p>	<p>Marché-jugement (réseau et confiance)</p> <p>Clan</p> <p>Adhocratie simple</p> <p>Structure organique</p> <p>Contrôle culturel / contrôle personnalisé</p>

(7) Ce tableau met en évidence un certain nombre de silences des théories contingentes (signalés par des « ? ») dont les plus éloquents portent sur les dimensions ①, ②, ③. Rien ne nous est ainsi dit sur les conditions dans lesquelles le contrôle est exercé par la personne elle-même (auto-contrôle ou motivation) ou par le petit groupe auquel elle appartient (contrôle social pour la dimension ①). Ces remarques rejoignent la faiblesse de la prise en compte du contrôle du contexte affectif du travail dans les théories contingentes (dimension ②). Enfin, l'attitude du contrôlé est passée sous silence dans la plupart des modèles (dimension ③). Ce sont autant de signes de la focalisation des théoriciens des organisations sur les contrôles intentionnels et maîtrisables par le management. Car le propre du contrôle social, de l'auto-contrôle, du climat affectif de l'organisation ou de l'attitude du personnel au travail est qu'ils échappent assez largement à l'initiative du management.

influences sur les comportements à l'œuvre dans les organisations, et pas uniquement les influences mises au point par le management. Cette définition nous a permis d'identifier des modes de contrôle respectueux de la création artistique. Ce n'est cependant pas cette conception large du contrôle qui est retenue *a priori* quand un gestionnaire évoque le contrôle dans les organisations mais bien sa conception plus étroite d'instrument au service de la direction des entreprises. C'est en fait la conception classique, mécaniste et cybernétique (9) qui s'impose au premier abord, faisant de la référence au thermostat l'image spontanée du contrôle dans les organisations.

Le même type d'attraction de la pensée par une conception dominante et réductrice est à l'œuvre en ce qui concerne l'art. Notre époque est en effet dominée par une représentation sociale de l'art et des artistes bien spécifique que l'on s'accorde à qualifier tantôt de romantique, tantôt de charismatique (10). Cette conception donne une place centrale à l'artiste. Est œuvre d'art ce qui est la création d'un artiste inspiré, c'est-à-dire d'un élu ayant reçu un don hors du commun (11). L'innovation constante et le critère de gratuité, ou de non-fonctionnalité de l'œuvre, sont par ailleurs essentiels dans l'identification d'une œuvre comme du grand Art.

Cette conception romantique de la création ne rend cependant pas compte de la totalité du phénomène artistique :

- elle concerne avant tout le sous-champ de la production restreinte, pour reprendre l'expression de Bourdieu (12), et tout particulièrement les artistes en position d'avant-garde ; elle s'avère moins prégnante dans le sous-champ de la grande production, même si son caractère dominant oblige les acteurs à se positionner par rapport à elle ;

- elle occulte le processus de création dans sa matérialité pour ne considérer que l'œuvre finie qui apparaît alors comme le pur produit de l'inspiration. Elle gomme l'importance du travail de ceux qui ne sont pas « les artistes » dans la création finale. Elle ne rend pas compte des efforts nécessaires et de l'importance des conditions de travail. Elle nie la possibilité, pourtant attestée, de modes de création planificateurs et routiniers (13).

Malgré son caractère partiel, la représentation romantique n'en est pas moins la source de nos images et présupposés sur l'art. C'est elle qui constitue notre connaissance première du fait artistique et c'est elle qui est en cause dans l'opposition apparente de l'art et du contrôle.

La confrontation des deux principes, chacun représenté par une image réductrice, prend alors toute sa vigueur. Il suffit cependant de proposer une seule substitution d'image, soit pour l'art, soit pour le contrôle, pour que la possibilité d'un accord apparaisse.

Si l'on accepte de prendre ses distances par rapport à la conception romantique, l'idée que le travail artistique puisse faire l'objet de contraintes devient acceptable :

- cela fut le cas pendant plusieurs siècles avant que ne se mettent en place les champs artistiques tels que nous les connaissons ; la qualité des œuvres de ces époques n'en est pas moindre pour autant ;

- le travail artistique est avant tout un travail et il ne faut pas craindre de voir disparaître l'étincelle créatrice dont l'importance dans le processus de création relève surtout de la croyance, selon certains analystes ;

- enfin, les artistes sont souvent les premiers à enfermer leur travail dans un carcan de routine et de planification.

Ainsi il n'est pas sûr que l'on ne puisse pas exercer certains contrôles rapprochés sur la production artistique. L'opposition à

(9) Il s'agit ici de la première cybernétique, qui est orientée vers la régulation et la stabilité des systèmes et à laquelle appartient la métaphore du thermostat, et non de la seconde cybernétique (MARUYAMA, 1963).

(10) MOULIN, 1983, 1990, 1992 ; BOURDIEU, 1977, 1992.

(11) KRIS et KURZ, 1987.

(12) BOURDIEU, 1977, 1992.

(13) BECKER, 1989 ; WOLFF, 1981.

ce type de contrôle apparaît plus à ce stade comme un problème « culturel » (au sens où les artistes adhèrent à la vision romantique de l'art) que comme un problème technique.

Par ailleurs, « contrôle » n'est pas forcément synonyme de « contrôle serré », et dire que le contrôle restreint les degrés de liberté laissés aux personnes ne revient pas à fixer le niveau de restriction en cause. Il existe ainsi, comme nous l'avons mis en évidence dans le tableau 1, et comme nous le développons ci-après, des modes de contrôle compatibles avec les revendications romantiques et avec les recherches les plus innovantes, des modes de contrôle qui respectent les règles de fonctionnement des mondes de l'art.

Tout nous porte donc à croire que la conciliation de l'art et du contrôle est possible dans la vie quotidienne des organisations, soit parce que les personnes concernées adhèrent peu à la conception romantique, soit parce que les modes de contrôle à l'œuvre respectent les formes d'art en train de s'y élaborer. Le conflit apparaît donc plus comme un conflit d'images partielles, et donc dépassables, que comme un conflit irréductible menant soit l'art à sa perte, soit l'organisation à sa mort.

Morgan (14) montre que l'on aborde souvent le monde en général, et les organisations en particulier, avec des métaphores qui tout en étant fructueuses biaisent la perception. Nous sommes bien là en face de deux images ou métaphores, celle du génie créateur et celle du thermostat, qui ne rendent compte que de façon partielle des phénomènes qui nous intéressent. Pourtant ce sont elles qui viennent en premier lieu à l'esprit et qui alimentent d'autres images comme celle de la confrontation de l'eau et du feu qui fut souvent utilisée par les personnes prenant connaissance de cette recherche lorsqu'elle était en cours d'élaboration. Il resterait à comprendre pourquoi ce sont ces images,

et non d'autres, qui s'imposent spontanément à l'esprit. Nous sommes en face de préconstructions que les règles de la méthode sociologique commandent de déconstruire. La mise en évidence du travail social de production de la représentation romantique de l'art a déjà largement été faite par les sociologues et notamment par Bourdieu (15). Mais il reste encore à faire l'histoire de la construction de nos images du contrôle dans les organisations.

Ce conflit de conceptions parcellaires est le plus souvent mis en scène dans la critique du management faite par les personnels des mondes de l'art, ainsi que dans la dénonciation de la légèreté et de l'inconséquence du milieu artistique par les professionnels de la gestion. Il apparaît dans les discours et les formes de justifications mises en œuvre (16). Le tableau suivant (tableau 2) clarifie les oppositions rhétoriques classiques entre l'art et le contrôle des organisations, telles qu'on les retrouve dans les discours habituels.

Conflit d'images partielles incapables de rendre compte de la totalité du phénomène artistique comme des formes de contrôle possibles, conflit de justifications, le conflit de l'art et du contrôle est-il pour autant dénué de fondement ? n'est-il au fond qu'un malentendu ? Cela serait bien sûr trop simple et on ne comprendrait pas pourquoi au fond il dure depuis deux siècles. En fait, malgré son caractère caricatural et imparfait nous faisant croire à un malentendu plus qu'à un conflit véritable, il s'agit d'un conflit profondément vécu avec ses douleurs et ses incertitudes. La joute oratoire n'est plus dès lors que la partie visible de l'iceberg, celle par laquelle nous avons repéré le problème. Car les discours et les représentations sont inséparablement liés aux modes concrets d'organisation de la vie en société par le biais de causalités mutuelles, et il est difficile de faire la part entre les « discours officiels » et l'expression de valeurs fondamentales auxquelles adhèrent les

(14) MORGAN, 1989.

(15) BOURDIEU, 1992.

(16) Selon la grille de BOLTANSKI & THÉVENOT (1991), il s'agit d'un conflit principalement industriel-inspiré.

Tableau 2 : Les oppositions rhétoriques entre l'art et le contrôle dans les organisations

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

acteurs, bref, le conflit est incarné et il doit donc pour ces raisons être pris au sérieux.

Un conflit incarné

Il faut comprendre dans un premier temps que les représentations influencent les façons d'agir des acteurs et donnent naissance à des mondes concrets qui viennent durcir ce qui n'était peut-être au départ qu'une opposition discursive. Une caractéristique essentielle des représentations sociales est leur relation à l'action. Elles ne se contentent pas en effet d'être des représentations mentales. Elles orientent également l'action en fournissant une interprétation du monde, des échelles de

valeurs déterminant ce qu'il faut faire et ne pas faire, des modes de comportement pré-déterminés... Elles contribuent donc à construire le monde. Elles existent ainsi deux fois, comme dirait P. Bourdieu, dans les têtes et dans les choses, par ce phénomène d'interaction et de création mutuelle constante, le monde étant la source des représentations qui sont censées le décrire et étant construit par elles (17).

Le conflit est donc incarné dans les dispositifs matériels, dans les productions artistiques elles-mêmes, dans les rôles organisationnels et les positions de pouvoir. Il vit sous ces multiples formes, il engage les personnes et les fait se heurter.

(17) JODELET, 1984, 1993.

Les dispositifs concrets et les agencements matériels, qui organisent malgré nous notre vie, ne sont pas neutres du point de vue des visions du monde. Ils en favorisent certaines et en écartent d'autres. Il n'est ainsi pas indifférent de savoir si un bureau est cloisonné ou non, si les cloisons sont opaques ou vitrées, si le filtrage opéré par la secrétaire est important ou non pour accéder au patron : c'est rien de moins que la liberté de communication qui se joue dans ces détails. Tout dispositif est la réification d'une vision du monde, sa mise en pratique, sa concrétisation matérielle. Le conflit de représentations se traduit donc dans un conflit pour l'institutionnalisation, c'est-à-dire une incorporation des valeurs dans les choses qui exclut de façon durable les autres ordres légitimes. Vu sous cet angle, le conflit discursif devient une guerre où chaque protagoniste se bat pour la survie de sa façon de voir et de faire les choses. Et l'artiste en particulier se bat pour garder la liberté de créer car la conception du contrôle dominante en gestion (celle du thermostat) risquerait bien de l'écraser.

Le conflit de l'art et du contrôle débouche alors sur un conflit où se négocie la nature des productions artistiques qui seront réalisées. Il s'y joue en effet la définition de ce qu'il est légitime de faire, ainsi que le choix d'une construction matérielle du monde à même de favoriser certaines productions et d'en empêcher d'autres.

Au quotidien, le conflit s'incarne également dans les organisations sous la forme de clivages organisationnels, le gestionnaire étant en querelle perpétuelle avec le directeur artistique. Chacun joue la partition que son rôle lui impose, et d'ailleurs il la joue souvent « naturellement », enclin par son histoire et les socialisations qu'il a connues à valoriser spontanément tel ou tel ordre de grandeur, à prendre pour expression de la réalité ce qui n'est qu'une construction. Il importe peu alors de savoir que les représentations sont contingentes et partielles puisqu'elles sont prises pour la

réalité qu'elles contribuent de ce fait à créer. Le conflit des rôles organisationnels débouche lui-même sur des conflits de pouvoir, chacun adhérant à l'idéologie qui le sert et cherchant à pousser les représentations qui valorisent ses attributs. Un directeur administratif et financier a ainsi un intérêt personnel à ce que sa logique ait un droit de cité dans l'organisation. Il y joue sa position. Il sera dominé ou dominant selon les valeurs les plus reconnues dans l'organisation. C'est par ce biais que l'on peut interpréter les frustrations de certains gestionnaires de la culture qui vivent dans un monde qui ne valorise pas leurs qualités.

Il est enfin un autre élément à prendre en compte pour évaluer l'importance de la dispute. Il s'agit de la dimension symbolique des biens artistiques. Si ceux-ci tirent leur valeur de la croyance en leur valeur et du « cercle enchanté » de la consécration, il importe de se demander quel est le rôle du conflit de représentations dans la production de leur valeur. Car, si l'on suit Bourdieu (18), on peut même aller jusqu'à dire que l'adhésion à la conception romantique de l'art, et au rejet de la gestion et du contrôle qu'elle implique, est l'une des conditions pour réussir dans le champ artistique.

Le conflit de l'art et du contrôle doit donc être compris et abordé dans la multiplicité de ses dimensions. C'est un faux conflit qui perdure du fait de l'attachement des acteurs à leurs représentations parcelaires, les gestionnaires continuant à promouvoir un contrôle étroit et inadapté, et les artistes à croire qu'ils produisent tous des œuvres originales et innovantes, et que la moindre contrainte va forcément tuer l'art, un faux conflit qui devient vrai car la lutte engage profondément les personnes dans ce à quoi elles croient et dans la valeur qu'elles accordent à telle ou telle création, dans leur identité, dans leur position sociale et dans leur espace de vie quotidienne. La prise de conscience de la relativité de la dispute ne permet donc pas de la surmonter.

(18) BOURDIEU, 1992.

Ce que peut faire le chercheur en gestion pour tenter de dépasser le conflit est de préciser et formaliser les modes de contrôle que nous avons pressentis ci-dessus et qui semblent être respectueux de la création artistique. Ce serait une façon de proposer d'autres représentations du contrôle à l'action des managers. Pour réaliser cette opération, notre travail de terrain dans les organisations artistiques nous a beaucoup aidée, car les acteurs ont souvent su, bien avant qu'on vienne les analyser, trouver des *modus vivendi* et des formes viables de conciliation des exigences de l'organisation et de la création. Même s'ils connaissent par cœur la rhétorique instituée de l'opposition Art-Contrôle, ils l'ont souvent dépassée en actes, ont « bricolé » des solutions qui sont peu décrites bien qu'existantes, peut être parce que cela supposerait de renégocier trop de choses par rapport aux conceptions dominantes de l'art et de la gestion.

Les modes de contrôle de la création artistique et des organisations artistiques

Le tableau 1 nous offre un certain nombre de pistes en ce qui concerne l'activité de création artistique, en particulier le fait que le contrôle doit passer par des relations personnelles entre l'artiste et un autre à définir. La dimension personnalisée du contrôle apparaît en effet dans le travail de Reeves & Woodward (19), dans celui de Mintzberg (20) et de Per-

row (21) (rôle de l'ajustement mutuel et de la supervision directe) comme dans celui de Karpik (22) (relation de réseau et rôle de la confiance).

Une autre forme de contrôle suggérée est un contrôle passant par la culture, c'est-à-dire par l'intériorisation de règles de vie et de valeurs communes à un ensemble de personnes. La dimension culturelle du contrôle apparaît chez Ouchi (23) (le clan) et chez Child (24). Nous y adjoignons les réflexions de Merchant (25) portant sur un contrôle du personnel. Celui-ci comprend, en plus d'un contrôle par la culture, la sélection, lors du recrutement, de personnes qui ont subi une forte socialisation professionnelle et dont les comportements sont normés par leur adhésion à une culture professionnelle marquée. La dimension culturelle porte donc à la fois sur la culture propre de l'organisation et sur la culture des professionnels qui y travaillent.

Le dernier élément que nous pouvons tirer des théories contingentes des théoriciens des organisations est leur préconisation, pour les situations d'innovation, de structures organisationnelles faiblement instrumentées et formalisées : structures organiques (26) et adhocraties (27).

Le tableau 1 suggère donc trois grands modes de contrôle pour la création : les relations interpersonnelles, les valeurs partagées (28) ou culture, et enfin une structure organique.

Nous y ajouterons un quatrième facteur auquel nos enquêtes et les travaux des psychosociologues de la créativité nous ont

(19) REEVES et WOODWARD, 1970.

(20) MINTZBERG, 1982, 1990.

(21) PERROW, 1967, 1970.

(22) KARPIK, 1989.

(23) OUCHI, 1980.

(24) CHILD, 1984.

(25) MERCHANT, 1982.

(26) BURNS et STALKER, 1961.

(27) MINTZBERG, 1982, 1990.

(28) Cette référence à des valeurs partagées est en effet l'élément le plus récurrent dans toutes les descriptions des phénomènes culturels par les théoriciens des organisations (voir par exemple les caractéristiques du clan chez OUCHI (1980), tableau A6). SCHERMERHORN & al. (1991, p. 342, traduit par nous) précisent : « le terme de "partagé" dans l'analyse culturelle se réfère au groupe en tant qu'entité. Chaque membre peut ne pas adhérer profondément aux valeurs partagées, mais il y a été exposé et on lui a expliqué qu'elles étaient importantes ».

convaincue de faire une place centrale : la motivation artistique (29).

Nous détaillons ci-dessous ces quatre sources de contrôle, qui renvoient toutes à des contrôles informels et peu instrumentés, par-là même peu maniables pour le management, et que la métaphore du thermostat empêchait forcément de voir et de comprendre.

Le rôle des motivations intrinsèques ou l'auto-contrôle

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

L'importance de la motivation de l'artiste est un élément déjà contenu dans la conception dominante de l'art et des artistes qui présuppose que l'activité artistique se conjugue sur le mode de la vocation et de l'implication totale. Et les indices ne manquent pas pour montrer que les artistes vivent largement en conformité avec ce point de la conception historique (30).

Tous ceux qui se sont penchés sur les caractéristiques comportementales des grands créateurs de l'humanité ont aussi souligné leur tempérament passionné et leur extraordinaire endurance au travail (31). Dans la majeure partie des cas, les

innovations notables se sont accompagnées chez leur « inventeur » d'une très grande capacité de travail, signe de motivation, et d'un important volume de production. Une explication possible de ce phénomène est que, pour réaliser des avancées remarquables, il faut avoir beaucoup d'idées dont seules quelques-unes entreront dans l'histoire, ou dit autrement, que plus on a d'idées, plus il est probable que certaines seront vraiment innovantes. D'autres approches insistent sur l'importance essentielle de la familiarité du créateur avec son domaine pour repérer les idées qui sont porteuses d'avenir. Or cette familiarité ne s'acquiert que par une fréquentation assidue et un travail de longue haleine.

Les psychologues précisent ensuite que la motivation dont il s'agit est une motivation intrinsèque (motivation par la tâche elle-même) et non une motivation extrinsèque (motivation par ce que la réussite pourrait apporter : argent, reconnaissance, pouvoir). Le rôle de cette motivation est reconnu par tous les chercheurs en créativité. « *Les créateurs sont impliqués dans une entreprise pour elle-même, pas pour des médailles ou de l'argent. Leurs catalyseurs sont le plaisir, la satisfaction et l'enjeu du travail lui-même. (...) Des mots comme " amour " et " passion " jaillissent fréquemment quand les artistes, les scientifiques et les autres créatifs parlent ou écrivent sur leur travail. Une implication de ce genre est ce qui motive le scientifique à découvrir, l'artiste à peindre et l'écrivain à écrire* » (32).

Ce sont surtout les travaux de T.M. Amabile (33) qui ont donné à ces affirmations leur solidité. Cette psychosociologue a en effet consacré des dizaines d'expériences de laboratoire à montrer le rôle positif pour la créativité des motivations

(29) Le fait que le tableau 1 n'y fasse pas référence provient tout simplement du fait qu'aucune théorie contingente n'a intégré la motivation à sa réflexion. Pourtant, tout manager sait que la motivation au travail du personnel est un facteur essentiel de sa capacité à conduire l'unité dont il a la charge. Peut-être considère-t-on qu'elle ne doit pas être réservée à certains contextes comme le sont d'autres modes de contrôle. Mais quand tous les contrôles formels se trouvent en difficulté, la motivation devient plus que jamais incontournable et il est étonnant qu'on se soit moins intéressé à elle qu'au contrôle par la culture dans ce type de contexte.

(30) HEINICH, 1990 ; SIMON, 1977.

(31) SIMONTON, 1984, 1988.

(32) McALEER, 1991, p. 15.

(33) AMABILE, 1990 ; HENNESSEY et AMABILE, 1988.

intrinsèques et le rôle le plus souvent inhibant des motivations extrinsèques (34). En particulier fut montré à travers toutes sortes d'expériences l'effet négatif des éléments suivants sur la créativité : attendre une évaluation, être observé pendant le travail, savoir qu'une récompense viendra sanctionner le travail (35), concourir pour des prix, et avoir un choix restreint dans la façon de réaliser une activité.

Ces recherches sont de la plus grande importance pour notre sujet car tous ces éléments qui ont un effet négatif sur la créativité font aussi partie de la panoplie des outils de gestion. Passer des contrats d'objectifs, mettre en concurrence les personnes, restreindre les moyens d'action sont en effet des techniques de contrôle qui pourraient être appliquées aux artistes. Et T.M. Amabile nous montre que celles-ci tendent à réduire les qualités créatives de ce qui est produit. On peut donc conclure qu'un contexte organisationnel favorable au travail artistique le plus innovant devrait permettre l'épanouissement des motivations intrinsèques de l'artiste et se garder d'appliquer à l'artiste des techniques de management propres à en réduire la créativité comme celles citées ci-dessus.

Les valeurs partagées ou le contrôle par la culture professionnelle

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

Les artistes sont particulièrement bien munis sur ce plan car ils adhèrent généralement à la conception charismatique de l'art qui met l'accent sur son autonomie et sa gratuité : l'art ne doit répondre à aucune demande et ne peut suivre qu'une logique

interne, chaque création devant tout à la fois actualiser et dépasser la tradition ; c'est aussi la doctrine de l'art pour l'art, l'art ne devant servir rien d'autre que lui-même.

Ces caractéristiques sont essentielles pour favoriser la capacité créative d'un individu, car on sait que la représentation que l'on se fait d'une tâche à réaliser est de nature à en orienter la réalisation. C'est ainsi qu'une représentation créative du travail artistique permet la production de créations plus innovantes que par exemple une représentation de type « problème » qui suggère une réponse plus classique utilisant des voies de résolution déjà largement éprouvées (36).

Les relations interpersonnelles ou le contrôle par le don

La revue des théories contingentes que nous avons faite (tableau 1) nous permet de considérer que le contrôle, quand il n'est pas exercé par l'artiste lui-même (auto-contrôle) et favorisé par sa représentation de l'art, passe par une relation personnalisée. Le contrôle se joue dans la relation de l'artiste à une autre personne dont le caractère, la personnalité, les croyances, le mode de fonctionnement ne sont pas indifférents. Nous sommes dans une relation entre deux individus. Ce type de contrôle personnalisé s'oppose à des contrôles impersonnels passant par des contrôles formels et instrumentés, ou par la relation, non à un individu, mais à un rôle organisationnel, le supérieur hiérarchique par exemple.

Ce qui est marquant dans les relations interpersonnelles que nous avons étudiées est qu'elles ne sont pas faites de calcul et de prévision comme on pourrait s'y attendre entre un individu qui contrôle et un individu qui est contrôlé. Bien au contraire, il semble que le monde des arts soit propice à l'épanouissement de relations fondées sur la confiance, le don,

(34) Dans certains cas, quand les facteurs de motivations externes sont relégués au second plan des préoccupations de l'artiste et vus seulement comme « en plus », Amabile (1990) a constaté un effet additif des deux types de motivation.

(35) La récompense non attendue a en revanche un effet positif.

(36) ABRIC, 1984.

l'amitié et l'affection, c'est-à-dire de relations dans lesquelles l'absence de calcul est la règle plutôt que l'exception. Et nous avons cherché à comprendre pourquoi cette « logique de l'amour » est si présente dans le monde artistique.

Don et contre-don à Alphimages

Les éléments concernant Alphimages ne portent pas spécifiquement sur la relation à ceux qui exercent les « activités cardinales de l'art (37) ». Cette entreprise est remarquable par l'extrême diffusion de la logique de relation à l'artiste ; celle-ci s'étend à tout le personnel jusqu'aux postes les plus humbles, si bien que les figures du don et contre-dons touchent tout le monde. Les salariés donnent du temps de travail, de l'enthousiasme et tous leurs efforts mais les deux patrons-fondateurs doivent rendre s'ils veulent garder le dévouement des leurs. S'ils ne rendent pas, c'est la rupture, la perte de confiance, la trahison, affectivement très douloureuse. Le don a une gigantesque capacité à générer de l'énergie. Le don des patrons génère en retour l'envie de leur donner encore plus.

Telle employée travaillait à Alphimages depuis un mois quand sa mère est tombée gravement malade. Elle demanda alors à pouvoir prendre du temps sur ses journées pour passer du temps à l'hôpital...

« J'en ai parlé à Jean. Deux heures après Pierre était au courant. Ils ont tout fait pour moi. Ils m'ont dit que je pouvais prendre tout le temps que je voulais alors qu'ils pouvaient en pâtir. Pierre m'a proposé de me prêter de l'argent si j'en avais besoin pour soigner Maman. Ils se sont renseignés sur les hôpitaux, les médecins. Ils ne me connaissaient pas, j'étais arrivée depuis un mois... Ils se sont comportés avec moi comme pour une amie. Maintenant, avec ça, on a envie de les aider. À tous

plus ou moins un jour, ils sont apparus sous leur jour le plus humain. Alors on veut qu'Alphimages réussisse. Quand une chaîne refuse un projet, on est triste pas à cause du projet, car on sait qu'il sera pris ailleurs, mais parce qu'ils vont devoir refaire tout le travail avec une autre chaîne. On a envie de leur faciliter le travail (i3) » (38).

L'attachement à l'entreprise passe initialement par le don à Jean et Pierre ; on donne à l'entreprise parce que c'est leur œuvre et que c'est cela qui compte pour eux.

Si je me suis défoncée (...) c'est vraiment pour eux quoi. C'est un truc de don à eux, mais à eux en tant qu'eux. Après c'est devenu pour Alphimages (...) mais au départ c'était vraiment pour eux (i27).

On leur donne parce qu'ils donnent eux aussi :

Jean est complètement bordélique mais il est tel que l'on donne, mais un jour, on a un retour. Il nous respecte. Donc on est prêt à donner (N27) (39).

Dans cet exemple, la logique affective d'Alphimages « contrôle » la fidélité et l'ardeur au travail mieux que ne saurait le faire tout dispositif de sanction-récompense formel.

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

(37) Selon l'expression de H. S. Becker.

(38) Le numéro renvoie au numéro de l'entretien à l'intérieur du cas Alphimages.

(39) Note de terrain 27^e jour d'observation.

non de rôle à rôle ou de fonction à fonction. La confiance s'est bâtie peu à peu sur l'évidence qu'elle n'était pas trahie.

Les metteurs en scène de théâtre ou de cinéma le savent : le temps passé à nouer de « bonnes relations » au sein de l'équipe n'est pas du temps perdu (40). Le climat de confiance est essentiel à la réalisation d'un travail dans lequel les personnes prennent des risques qui touchent à leur identité propre, car c'est bien lui-même que l'artiste risque dans son travail. Ce climat permet de plus que s'épanouisse cet autre type de confiance qu'est la confiance en soi et que soient libérées les forces de la motivation intrinsèque autrement freinées par la peur d'échouer et le stress de la création (qui s'apparentent à ce qu'est par exemple l'angoisse de la page blanche pour l'écrivain).

La réticence du jugement, l'orientation bienveillante du travail, la demande d'amour, la recherche d'un climat de confiance renvoient à un certain type de contrôle du travail que nous appelons le contrôle par le don. Cette labellisation peut surprendre car on peut se demander quel don il y a dans l'emploi d'une stratégie de contrôle qui semble être la seule possible si l'on en croit Lapière (41). Nous allons donc nous expliquer sur cette qualification et sur son apparent paradoxe.

Il nous semble que les comportements évoqués plus haut et le climat de confiance réciproque et partagée qui est tant recherché relèvent en partie de ce que Boltanski (42) a modélisé sociologiquement sous le nom d'« agapè », qui est l'un des mots du grec ancien pour désigner l'amour et qui fut repris ensuite par la théologie chrétienne pour parler de l'amour de Dieu. Il s'agit d'un régime d'action hors équivalence, c'est-à-dire hors du justifiable. Le jugement est suspendu au profit d'une acceptation inconditionnelle de l'autre. Qu'est-ce en effet que cet état idéal auquel les artistes inspirent, si ce n'est un état

d'amour où le jugement est suspendu au profit de l'action ? Ne veulent-ils pas justement qu'on les aime, c'est-à-dire que l'on passe par-dessus les aléas de la réalisation et leurs mérites relatifs dans les diverses situations. La confiance est ce qui permet d'attendre, d'aller au-delà de l'évaluation présente. Elle est suspension temporaire du jugement. Il y a donc des moments où l'équivalence, le jugement, le calcul sont suspendus. Ce sont des moments de don.

Le thème de la rencontre avec une entreprise, Alphimages, et avec soi-même

Dans les extraits ci-dessous, on voit que la logique affective qui fonctionne à Alphimages touche des aspects extrêmement intimes de la vie des personnes et favorise l'accomplissement de chacun. Ce type de relations qui assurément crée des chaînes, celles de l'attachement, a dans le même temps un côté libérateur. La confiance donnée permet à chacun de s'accomplir. Cet accomplissement de soi-même et le sentiment de plénitude et d'unité qui l'accompagne nous furent souvent racontés en utilisant la figure de la rencontre quasi-amoureuse avec un autre tant attendu.

Moi, je les ai rencontrés, j'étais sûre qu'ils étaient extrêmement brillants, que cette boîte allait marcher, je ne pouvais pas dire ni comment, ni combien de temps, ni tout ça, mais j'en étais sûre. Tu sais des fois tu rencontres des gens et t'as une espèce de fulgurante impression, que c'est des gens honnêtes, que je resterai toute ma vie avec eux, enfin tu vois, une espèce de truc comme ça... (127)

Il s'agit d'une rencontre avec l'un ou l'autre des deux patrons, selon la fonction exercée, mais aussi d'une rencontre avec soi-même. L'entreprise permet à certains de se révéler.

J'ai l'impression en fin de compte que

(40) MORLEY et SILVER, 1977 ; LAPIÈRE, 1984.

(41) LAPIÈRE, 1984.

(42) BOLTANSKI, 1990.

j'ai vraiment trouvé ce que je cherche depuis longtemps. (15)

Moi, avec Alphimages, je me suis découverte, j'ai fait des choses dont je ne savais pas que j'étais moi capable de faire. (112)

L'un des dons de l'entreprise à ses salariés est de leur permettre d'aller au-delà de ce qu'ils auraient osé faire de leur propre chef, en leur confiant des responsabilités croissantes. Selon les propres mots de certains, Pierre et Jean *donnent leur chance à chacun dans l'entreprise*. On ne compte plus les anecdotes où Pierre cherche à pousser quelqu'un parce qu'*« il est capable de faire beaucoup mieux »*.

Tout d'un coup, j'ai été mise devant des trucs que j'avais jamais faits de ma vie. J'étais en même temps très excitée, très désireuse de passer l'épreuve, très désireuse d'y arriver. Et très très affolée. (126)

– Tu as une vision idyllique d'Alphimages ?

– Non, parce que rien n'est idyllique sur terre mais je vais dire quand même idyllique dans la mesure où c'est la société qui m'a fait confiance et qui m'a permis de faire ce que je fais et d'être ce que je suis.

– C'est pour ça que tu as de la reconnaissance envers Pierre ?

– Oui, bien sûr c'est normal, il m'a fait confiance, je me dois quelque part que la confiance soit réciproque... (112)

Nous pouvons aborder le don par un autre angle qui est celui de Godbout (43) ; Pour lui, le don est au service de la relation. Le don (de temps, de services, de biens, ...) sert avant tout à nouer des relations. L'échange de biens est au service du lien. Ce qui compte n'est pas ce qui est échangé mais la relation entre les personnes. La relation de calcul, qui s'oppose à celle de don, subordonne en revanche la relation à l'échange : ce qui compte est ce

qui est échangé. L'échange doit être équitable et la relation n'a pas besoin pour cela d'être durable et personnalisée. Si la qualité des relations interpersonnelles est un pré-requis pour le travail de création, il faut prendre le temps de les construire. Or pour nouer des relations il faut s'abstraire de la relation de calcul pour passer dans le don. Il faut jouer à « qui perd gagne » : prendre le temps, donner sa confiance, avoir des gestes, des paroles agréables, risquer un peu de soi-même pour gagner une relation. Que celle-ci soit ensuite réintroduite dans un univers de travail à finalité productive et mise au service de la création n'entame en rien l'authenticité de l'abandon qu'il a fallu faire pour gagner la relation.

Le paradoxe du contrôle par le don est que le don est un moyen de contrôle d'autant plus fort que justement il ne veut pas contrôler ; la confiance n'est bénéfique que si elle est véritable et non pas stimulée ; les « bonnes » relations interpersonnelles ne sont vraiment « bonnes », et par-là même profitables, que lorsqu'elles sont fondées sur des liens de personne à personne et non seulement sur les obligations de la situation ou le simple calcul des avantages à bien s'entendre.

Notre curiosité pour ces phénomènes fut éveillée par la récurrence dans le discours de nos interviewés (44) des thèmes de l'amour, de l'amitié, de la confiance, du respect mutuel dont l'importance nous a donné à penser que ce type de relations étaient le propre du monde que nous étudions. Nous avons donc cherché à élucider les raisons de cette collusion apparente entre la logique de l'amour et celle de l'art.

L'extraordinaire prégnance des comportements liés à la logique de l'amour dans le monde des arts peut selon nous être éclairée par les éléments suivants :

– le don permet de réduire l'anxiété générée par le travail de création et libère la force de travail,

– l'expression des formes les plus inno-

(43) GODBOUT, 1992.

(44) Voir les exemples donnés dans les encadrés.

vantes est favorisée par la rétention du jugement propre au don,

– le contexte affectif protecteur ainsi créé facilite l'exercice de la critique à des fins d'amélioration,

– enfin, la logique du don est hautement compatible « idéologiquement » avec la représentation romantique.

La dimension existentielle que revêt sa création pour l'artiste est le moteur d'une extrême motivation (dont nous avons déjà souligné les avantages en termes de contrôle) mais a pour contrepartie une fragilisation importante liée à l'exposition de soi. L'artiste vit dans une remise en cause permanente de lui-même. Celle-ci est source de dépassements créatifs mais aussi de stress et de dépression. On comprend alors l'apport primordial de la logique de l'amour dans ce contexte. Par le don, le jugement est suspendu, l'épreuve identitaire est reculée, évitant à l'artiste d'être handicapé dans sa recherche par l'angoisse de l'exposition de soi. On lui fait confiance, on respecte toutes ses tentatives, on l'aime quoi qu'il produise, quoi qu'il invente. Il peut donc prendre tous les risques car sa sécurité affective est assurée. La logique de l'amour éloigne le stress pour laisser s'épanouir la création et l'implication de l'artiste dans son travail.

Le don réducteur de stress à Alphimages

Le métier de producteur audiovisuel est difficile humainement et stressant. Ils interviennent sur des œuvres en cours d'élaboration que s'ils ne sont jamais sûrs de réussir et sur lesquelles l'exercice du jugement est difficile. Ils travaillent avec des personnes qui engagent leur affectivité et dont les réactions ne sont pas toujours prévisibles. Les émotions sont toujours prêtes à prendre le dessus dans les relations avec le producteur.

Vous travaillez avec des gens et ces gens, ce sont toujours des acteurs, des scénaristes, des gens qui ont une partie artistique, qui ne sont pas des gens qui ont des rapports simples, vous faites appel quand même à quelque chose de

sensible chez l'être humain, qui est sa partie créative, son talent, etc. Donc, c'est vrai que vous n'avez jamais à faire à des gens très simples, donc c'est vrai que vous vous faites agresser en permanence, très très souvent (...) En plus, vous ne pouvez jamais être sûr que vous avez raison. Profondément vous n'êtes jamais assuré de... Il y a peu de vérités, dans ce métier, hormis dans la gestion, hormis l'aspect très calibré... (I31)

Face à ces agressions et ces difficultés, on comprend aisément que l'on cherche une famille, un cocon pour se reposer.

L'idée un peu de famille, de clan, je crois que c'est aussi parce que, comme c'est dur et que quand même tous les jours vous prenez des claques un peu par tout le monde, en permanence, eh bien, vous avez besoin, à un moment donné quand même de vous sentir au chaud. (I31)

Ce besoin de protection est encore renforcé par les pratiques du métier qui consistent à travailler essentiellement avec des travailleurs intermittents. ceux-ci sont engagés au coup par coup, en fonction des projets. Certaines personnes à Alphimages sont ainsi des intermittents permanents au sens où elles enchaînent les contrats tout en ayant toujours un statut de « free lance ». De plus, tout le personnel travaillant sur la fabrication des productions est intermittent. Une ambiance chaleureuse et familiale permet d'assurer un bon accueil à toutes ces personnes, qui sont constamment soumise au stress de l'évaluation de leurs capacités par le marché de l'emploi.

En plus vous vous remettez tout le temps sur le marché, c'est une des constantes de ce métier-là (...) Ce qui fait que ce qu'il faut bien comprendre dans ce métier, c'est que les relations que vous avez avec les gens sont compliquées de ce fait parce que chacun en permanence remet sa compétence en question, tout le temps, tous les deux mois, tous les trois mois (...) Donc c'est pour ça je crois que quand on vous présente des gens, il faut être extrêmement courtois

et bien traiter les gens parce que c'est vrai, c'est pas évident, c'est vrai, systématiquement, tous les quinze jours, d'aller voir quelqu'un pour lui dire « Écoutez, voilà, moi je suis bien parce que... » (131)

La suspension du jugement a également l'avantage de ne pas restreindre *a priori* l'univers des possibles. Elle est donc de nature à laisser s'exprimer des formes improbables. Les travaux cités de T.M. Amabile montraient déjà que l'évaluation et le jugement étaient de nature à restreindre la créativité des réponses à un problème posé. Le refus de juger est d'ailleurs au centre de la méthode du « brainstorming » dont le premier postulat est qu'« il est nécessaire de dissocier la fonction de production et de recherche des idées de la fonction d'évaluation et de jugement (positif ou négatif) ». L'utilité de cette dissociation a été très largement vérifiée sur le plan expérimental, le « brainstorming » étant l'une des rares méthodes de créativité à avoir donné lieu à des recherches de validation. Ne pas juger tout de suite est donc l'une des façons de favoriser la créativité.

Mais paradoxalement, la logique de l'amour possède dans le même temps l'avantage de permettre le jugement alors que celui-ci est, comme nous venons de le rappeler, à même d'inhiber la création. C'est justement la suspension de la critique qui la permet. L'amour donné *a priori* sécurise l'artiste au-delà des critiques ponctuelles que l'on peut exprimer sur son travail. L'un des apports essentiels des travaux des psychosociologues de la créativité est d'avoir montré que les créateurs ont besoin de « feed-back » pour être créatif (46). La critique est nécessaire mais elle est destructrice. Une manière de la vivre positivement est donc qu'elle prenne place dans un climat de confiance, c'est-à-

dire dans un contexte où l'artiste arrive à dissocier la critique qui porte sur son travail du jugement porté sur sa personne. Il y a là un équilibre délicat car la critique risque constamment de casser la confiance qui la permet. Le don permet donc l'épanouissement non destructeur de la critique.

Paroles d'éditeurs sur la relation de confiance et de don avec les auteurs

Une relation personnelle dans laquelle l'éditeur s'investit pour répondre à l'attente de l'auteur qui demande de l'attention et un retour empathique sur son travail.

« Un auteur a besoin de beaucoup, beaucoup de paroles, de lui parler de lui, de lui parler de son travail, de lui parler de ce qu'on a ressenti, de lui parler de choses qu'on a envie de voir un peu changer, évoluer. » (18) (47)

L'amour passe des œuvres aux personnes, l'amitié entre dans la relation qui ne peut plus être une relation d'achat classique. Et l'éditeur lui-même accroît sa demande affective à l'égard de ses auteurs dans une parfaite réciprocité.

« – Je me sens très proche d'eux pour plein de raisons, mais des raisons même personnelles, c'est pour ça que j'ai besoin de connaître les gens et d'aimer les gens autant que leur manuscrit. – Tous vos auteurs sont vos amis, ou presque ? – Si un auteur n'est pas devenu mon ami au bout de quelques livres publiés, je sais qu'il y a quelque chose qui ne va pas quoi. Il y a des cas un peu exceptionnels comme celui de X, qui est quelqu'un qui vit absolument hors du monde. Nous avons des relations amicales, je le vois peu mais nous avons quand même des relations amicales. Cependant ce n'est pas la même

(45) ABRIC, 1984, p. 208.

(46) « L'image populaire des individus créatifs souligne souvent leur objectivité, leur intuition et leur implication; Mais, sans l'objectivité, les personnes créatives ne font que construire un monde privé sans réalité. Les créatifs ne se contentent pas d'examiner et de juger eux-mêmes leurs idées et projets. Ils cherchent également la critique (McAleer, 1991, p. 14).

(47) Les numéros sont les numéros d'interviews au sein d'un même secteur.

amitié qui me lie à A., B., C., D. et E. Tous ces gens-là qui sont vraiment mes amis, je peux les appeler à 11 heures si j'ai un coup de cafard. Ça compte aussi, ça, dans les deux sens. » (il)

Cette relation affective fondée sur l'écoute des besoins et des attentes de l'auteur, sur l'empathie à l'égard de son projet artistique agit comme une forme de contrôle de la fidélité de l'auteur à la maison d'édition. Et paradoxalement, le lien créatif par lequel l'éditeur fait travailler l'auteur dans le cadre de la confiance créée est l'un des facteurs de fidélités de l'auteur les plus importants. L'auteur a besoin de cette intervention dans son œuvre qui est en elle-même une forme de contrôle et il y répond par une fidélité accrue. Il est en quelque sorte deux fois contrôlé, sur sa fidélité et sur son travail, et quand cette relation idéale prend place, l'auteur s'en trouve plutôt heureux.

« – Les auteurs que vous avez vous sont fidèles ?

– Ouis, très.

– Ils ne vous quittent pas ?

– Non, non, non, non, non, on ne me quitte pas, on ne me quitte pas.

– Pourquoi à votre avis ?

– Parce que je suis irremplaçable, je pense. Non (rires), je ne sais pas du tout. (...) Je pense avoir, en tout cas, ils me le disent, une assez bonne capacité pour mettre toutes mes fibres, toutes mes dispositions, tout mon goût pour la littérature, l'écriture au service d'un projet autonome d'un auteur et d'un livre qu'il m'apporte. Je suis tout à fait capable de descendre à l'intérieur de la logique d'un texte, d'une écriture qui n'est pas la mienne et qui ne sera jamais la mienne, qui sera toujours la leur et de les éclairer sur leur propre objet et sur leur propre projet à l'intérieur même de la logique de leur texte telle qu'elle m'apparaît. C'est en tout cas ce qu'ils me disent et c'est ce qui fait que je n'ai pas d'auteurs qui m'aient quitté. J'ai même eu des cas de fidélité assez émouvants. J'ai un auteur qui a été très, très sollicité par un édi

teur prestigieux dans le domaine français et mille fois plus riche que moi et qui est resté parce que le lien sur le plan créatif était très fort et qu'il n'avait pas envie de le perdre. (il)

Il faut pour finir souligner la proximité « idéologique » remarquable de la logique de l'amour et de celle de l'art telle qu'elle est mise en scène par la conception dominante romantique, à commencer par la proximité de vocabulaire. L'artiste est celui qui a reçu un don et l'amour s'exprime par le don. L'artiste se donne lui-même à son œuvre, donne sa vie à l'art ne faisant par-là même que rendre ce qu'il a lui-même reçu. L'œuvre d'art ne peut plus prétendre à ce statut, comme nous l'avons vu, que si elle est gratuite, que si elle existe pour elle-même et non pour répondre à un quelconque besoin. C'est la gratuité de l'œuvre qui fait sa grandeur comme c'est la gratuité du geste qui confère au don son statut.

De nombreux éléments semblent ainsi s'unir pour faire du contrôle par le don la forme idéale du contrôle de la création artistique. Ce contrôle opère selon trois modes d'action. Tout d'abord le don génère la dette, le contre-don, l'obligation de rendre. Le donneur contrôle celui qu'il endette. Ce dernier va par exemple répondre au don par la fidélité, par la remise de sa confiance qui est pouvoir délégué, ou par la gratitude et le dévouement. La limite du pouvoir de contrôle conféré au donneur par son don est le fait que celui-ci ne sera rendu que s'il est véritable, c'est-à-dire que s'il est fait sans obligation de rendre. De plus, ce mode de contrôle suppose un échange permanent de dons et contre-dons, une alimentation constante de la relation par les risques réciproques que le don ne soit pas rendu, que la confiance soit trahie. Cela réduit considérablement les possibilités de calcul et les usages utilitaires du don à de simples fins de contrôle. Et puisque le don est réciproque, le contrôle l'est aussi.

Le don agit aussi comme mode de contrôle selon un deuxième mécanisme.

La confiance, la croyance en l'artiste et en sa capacité à réaliser son projet, l'amour pour ses créations, sont ce qui permet à la critique d'exister. L'intervention d'autrui dans le processus de création n'est possible, comme nous l'avons vu, que si elle prend place dans un contexte de confiance réciproque et d'amour. La critique n'est écoutée que si l'artiste est convaincu que celui qui l'exprime aime et respecte son travail, et veut son plein accomplissement. Cependant la différence entre la critique qui aime et celle qui dévoie est souvent ténue, et l'on ne compte plus les artistes meurtris malgré la volonté et contre l'intention de celui qui a infligé la blessure. La troisième façon d'agir du don est la création de conditions permettant l'augmentation de la créativité et l'émergence d'une production de qualité. Le don permet la réticence du jugement, le recul de l'épreuve identitaire qui est source d'angoisse. Il crée ainsi un contexte affectif favorable à la création. La réticence du jugement favorise aussi l'expression d'éléments originaux qui n'auraient pas trouvé leur voie dans un contexte d'évaluation plus constante.

Le don, par ces trois modes d'action (« endettement » du bénéficiaire, possibilité de la critique et création de conditions favorables à l'innovation), permet donc que s'exerce un contrôle sur plusieurs aspects du travail artistique :

- il favorise la fidélité et le dévouement de l'artiste, notamment à l'égard de l'organisation qui utilise son travail, et l'on sait que fidéliser les « bons » artistes est un point essentiel de la réussite des organisations artistiques,

- il permet un contrôle de la qualité grâce à l'exercice de la critique et à la création de conditions favorisant plus ou moins la production d'œuvres originales,

- il implique enfin un contrôle de la production puisqu'il s'agit de permettre à

l'artiste de créer (en reculant par exemple l'épreuve identitaire). Il favorise tout simplement l'émergence de la nouvelle œuvre.

Une structure organique comme résultante des trois autres modes de contrôle

Nous venons de voir que la création artistique était favorisée par l'existence de quelques personnes entretenant avec les artistes des relations relevant largement de la logique de l'amour. Cette forme de relation exerce une forme d'influence sur le travail qui est d'une nature bien différente de celle exercée par la formalisation de facteurs de motivation externes (contrats d'objectifs, primes au résultat, mise en concurrence,...) ou la mise en place de contrôles formels (imposition d'une marche à suivre, observation pendant le travail,...).

Si l'on étend ce type de contexte de travail à l'ensemble des personnes travaillant dans l'organisation, on débouche sur ce que les théoriciens des organisations ont appelé des structures organiques. Les premiers à les avoir identifiées sont les chercheurs anglais Burns & Stalker (48) dans leur célèbre ouvrage « The management of innovation ». Leurs conclusions sont en effet que les structures organiques sont associées à des entreprises devant faire preuve d'innovation alors que leur opposé, les structures mécanistes, se rencontrent sur des marchés et des technologies stables (49).

Un « système mécaniste de management » se caractérise selon eux notamment par (p. 120) :

- une différenciation fonctionnelle des tâches, selon laquelle tous les problèmes rencontrés sont découpés,

- la nature relativement abstraite de chaque tâche individuelle, qui est conduite selon des techniques et avec des objectifs

(48) STALKER, 1961.

(49) Leurs conclusions sont fondées sur une série d'études de cas de secteurs différents. Quatre usines performantes, chacune dans leur domaine, ont été particulièrement étudiées : une usine de rayonne, une d'appareillages de commutation, une de radio et télévision et enfin une d'électronique, si on les classe de la plus mécaniste à la plus organique. L'innovation qui est au centre de l'étude Burns & Stalker (1961) est avant tout une innovation technologique.

plus ou moins distincts de l'objet général de l'activité. Ce qui est poursuivi est en fait l'amélioration technique des moyens plus que l'accomplissement du but global,

- la définition précise des droits et des devoirs, ainsi que des techniques associées à chaque rôle fonctionnel,

- une structure de contrôle, d'autorité et de communication hiérarchique,

- la concentration du « savoir sur la réalité » au sommet de la hiérarchie qui seule peut réconcilier les différentes tâches et en évaluer la pertinence.

Par opposition, on peut retenir les traits suivants pour la forme organique (p. 121) :

- la nature « réaliste » des tâches individuelles qui sont toujours vues dans la perspective du but global,

- l'ajustement et redéfinition permanente des tâches individuelles par l'interaction avec les autres,

- une implication envers le projet général qui dépasse toute définition fonctionnelle,

- une structure de contrôle, d'autorité et de communication en réseau,

- l'omniscience n'est plus l'attribut du sommet de l'organisation. Les savoirs peuvent être localisés n'importe où dans le réseau et ce lieu devient alors un centre *ad-hoc* de contrôle, d'autorité et de communication,

- une communication latérale plus que verticale, la communication verticale relevant plus de la consultation que du commandement,

- l'implication dans le projet global a plus de valeur que l'obéissance ou la loyauté.

La structure organique rassemble donc dans un même fonctionnement des éléments que nous avons abordés à propos des motivations (implication, décentralisation, auto-contrôle), d'autres qui peuvent être offerts par la culture du milieu artistique qui propose à ses membres de participer à un projet grandiose, du fait de la force de la représentation charismatique de l'art (perspective d'un but global) et d'autres traits comme la faible formalisation des tâches et la redéfinition perpétuelle du travail par ajustement mutuel,

c'est-à-dire par les relations et l'écoute interpersonnelles. La structure organique qui fut identifiée dès le départ (tableau 1.) comme une forme de contrôle spécifique est en fait la résultante des trois autres formes de contrôle identifiées. Elle est le point d'aboutissement d'une généralisation à l'ensemble du personnel des trois modes de contrôle identifiés au départ pour la création artistique, même si, dans la généralisation, certains traits s'atténuent forcément, notamment la prégnance de la logique de l'amour qui se généralise sous forme de convivialité et de respect mutuel.

Ainsi, si l'on passe de l'étude du travail artistique à celle des organisations artistiques dans leur ensemble, l'élément le plus marquant est le degré plus ou moins important de diffusion de la logique du contrôle artistique à l'ensemble de l'organisation. Dans certaines organisations, ce qui vaut pour la création artistique vaut pour l'ensemble du personnel aboutissant à de véritables structures organiques, tandis que dans d'autres, la logique artistique reste cantonnée à la sphère de la création elle-même. Les organisations qui se sont le plus laissées pénétrer par la logique artistique sont aussi généralement celles qui revendiquent le plus fortement leur qualité d'innovatrices.

La société Alphimages, première structure étudiée, se présente comme l'archétype de l'organisation complètement organisée selon les modes de contrôle de la création artistique. On y découvre ce qu'est une organisation totalement organique où la forme de contrôle privilégiée est le contrôle par le don. Alphimages est aussi typique de l'extrême difficulté qu'ont les organisations adhérant à la conception romantique de l'art de faire une place à la gestion.

Le cas des maisons d'édition montre aussi que la logique de contrôle du travail artistique a une forte tendance à se diffuser dans les organisations artistiques au-delà de la sphère créative proprement dite. Cette diffusion semble d'autant plus élevée que les membres de l'organisation la conçoivent comme très créative, mais aussi que la structure est jeune et petite.

Quant aux orchestres, une seule des organisations étudiées, celle que nous avons baptisée l'orchestre baroque, ressemble à une structure organique, les autres s'accommodant de modes de fonctionnement beaucoup plus routinisés et bureaucratisés, y compris dans le travail artistique lui-même. Le cas des orchestres est ainsi un cas intéressant pour montrer que routine et art ne sont pas forcément incompatibles, surtout quand il s'agit d'un art d'interpré-

tation plus que de création. Ce sont aussi les orchestres qui, parmi tous les cas étudiés, acceptaient le mieux la présence de préoccupations de gestion dans leur fonctionnement. Il s'agit de l'une des formes de conciliation de l'art et du contrôle envisageables, l'autre, celle que vous avons développée dans cet article, étant celle de modes de contrôle spécifique pour le travail le plus créatif.

Tableau 3 : Distribution des situations organisationnelles des organisations artistiques au regard du contrôle

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

Conclusion

Il existe ainsi un éventail assez large de modes de fonctionnement organisationnels dans les organisations artistiques, mais tous sont marqués à des degrés divers par les quatre modes de contrôle spécifiquement adaptés au travail le plus créatif que nous avons mis au jour dans cette recherche : une forte motivation pour l'exercice artistique favorisant l'auto-contrôle, l'impact important de la représentation dominante de l'art comme activité inspirée d'artistes singuliers, le rôle essentiel des relations affectives et de l'encouragement mutuel, et enfin, l'évitement plus ou moins marqué de la formalisation et de la bureaucratisation.

Ces quatre éléments sont tout à fait essentiels quant à la possibilité d'obtenir des œuvres fortement innovantes et pourraient être reconnus comme une forme spécifique de management par ceux qui pensent encore que le seul contrôle véritable est le contrôle cybernétique classique. Une telle reconnaissance, d'ailleurs largement accomplie de nos jours dans le monde de la gestion – ce qui n'était pas le cas lorsque nous avons commencé nos investigations sur le sujet à la fin des années 1980 –, est forcément à même de transformer en profondeur les rapports de l'art et de la gestion qui depuis des décennies étaient marquées par l'hostilité et

l'ignorance réciproque. C'était en tout cas notre projet comme chercheur en gestion de faire reconnaître comme légitimes par la gestion des formes organisationnelles largement incomprises jusque là en en soulignant la vocation et l'utilité.

Ce qui est troublant au final est que cette révolution semble aujourd'hui accomplie et que nous avons en fait participé, sans nous en rendre compte à l'époque, à un grand courant au sein du management. Aujourd'hui, la question de l'innovation est sur toutes les lèvres et on se penche avec intérêt sur ce qu'ont pu inventer sur le plan organisationnel les organisations artistiques mais aussi les centres de recherche en tout genre. La norme de la bonne gestion a évolué et la recherche qu'il faut aujourd'hui entreprendre touche à cette évolution, qui mériterait d'être analysée en profondeur à plusieurs niveaux. Comment s'explique un tel rapprochement des images de l'art et du contrôle ? Et quelle peuvent en être les retombées tant au niveau du fonctionnement des mondes de l'art qu'à celui plus global des équilibres au sein de la société ? Car il n'est sans doute pas anodin qu'un conflit aussi ancien et aussi structurant pour notre société que celui de l'art et du contrôle, qui remonte à celui de l'artiste et du bourgeois au XIX^e, ait connu récemment une telle transformation (51).

(50) GRANA, 1964.

(51) L'ouvrage à paraître en 1998 chez A.M. Métailié est centré sur l'évolution historique et les formes actuelles du conflit de l'art et du management.

ANNEXES

Tableau A1. : Qui (ou qu'est-ce qui) exerce le contrôle ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques
Dalton (1971)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôles organisationnels</u> : exercés par l'organisation (plans et buts de l'organisation traduits en mesures de performance donnant lieu à un suivi et à des actions correctives). <u>Contrôles sociaux</u> : exercés par le groupe (contrôle par le groupe de l'implication de chaque membre, contrôle de la déviance, mécanismes d'exclusion). - <u>Auto-contrôles = Motivation</u> : exercés par soi-même (auto-fixation d'objectifs, motivation, volonté de s'accomplir). 	Les trois catégories de contrôle fonctionnent selon un schéma cybernétique : normes, réalisations, corrections des écarts à la norme.
Hopwood (1974)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôles administratifs</u> (règles, procédures, contrôle de gestion, structure formelle, recrutements, formation, sanctions-récompenses, canaux de communication, ...). - <u>Contrôles sociaux</u> : influence réciproque des uns sur les autres. - <u>Auto-contrôles</u> (idem Dalton, 1971). 	Définition moins restreinte que celle de Dalton (1971) pour les contrôles administratifs et sociaux. Pas de référence à des processus cybernétiques.
Scott (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôle interpersonnel</u> : dont la « réussite » est liée à la personne de celui qui exerce l'influence soit grâce à ses qualités personnelles (pouvoir), soit à cause du poste occupé et de son rôle organisationnel (autorité). - <u>Contrôle impersonnel</u> : ne passe pas par une relation de personne à personne : contrôle exercé par l'intermédiaire d'un système technique ou bureaucratique. - <u>Culture = contrôle intériorisé</u> : exercé par soi-même suite à une appropriation des normes et valeurs du groupe. 	Dissociation des contrôles administratifs de Dalton (1971) et Hopwood (1974) entre ceux qui passent par une personne et ceux qui passent par un système technique ou bureaucratique. Regroupement des contrôles sociaux et auto-contrôles dans les contrôles intériorisés.
Reeves & Woodward (1970)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôle impersonnel mécanique</u> : automatisation, machines, production continue. - <u>Contrôle impersonnel administratif</u> : règles administratives, systèmes de mesure et de contrôle des coûts. - <u>Contrôle personnel</u> : hiérarchie directe. 	Éclatement des contrôles impersonnels en deux catégories. Ni contrôles sociaux, ni auto-contrôles.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Typologie de synthèse </div> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôles exercés par l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - impersonnel mécanique, - impersonnel administratif, - personnalisé : lié au rôle formel (autorité hiérarchique). • Contrôle exercé par le pouvoir personnel d'une personne : <ul style="list-style-type: none"> - contrôle personnalisé non lié au rôle formel (charisme). • Contrôles exercés par la pression du groupe : <ul style="list-style-type: none"> - rôle de la culture, des normes de comportements du groupe. • Contrôles exercés par soi-même <ul style="list-style-type: none"> - motivation, auto-fixation d'objectif, 		

Tableau A2. : Quel est l'objet du contrôle ? Sur quoi s'exerce-t-il ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques	
Ouchi & Maguire (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des comportements. - Contrôle des résultats. 	Les deux auteurs assimilent ces deux contrôles au contrôle personnel (contrôles des comportements) et au contrôle impersonnel (contrôles des résultats).	
Ouchi (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des comportements. - Contrôle des résultats. - Contrôle rituel : pas de contrôle autre que la sélection du personnel à l'entrée. 	Le contrôle rituel ne se caractérise pas spécialement par l'objet du contrôle.	
Merchant (1982) Merchant (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des résultats. - Contrôle des actions (contraintes sur les comportements - mécanisation - centralisation - restriction des responsabilités ; revue avant l'action ; contrôle des actions <i>ex-post</i>). - Contrôle du personnel : joue sur le contrôle social et l'auto-contrôle (recrutement, formation, culture, récompenses collectives, ...). 		
Fiol (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des <u>activités</u> par les règlements et les procédures. - Maîtrise de la gestion par les <u>résultats</u> (contrôle de gestion). - Maîtrise des <u>comportements</u> par les facteurs de satisfaction. - Maîtrise de l'<u>identité</u> d'entreprise par les valeurs. 	<p>Cette typologie utilise en fait deux dimensions : ce qui est contrôlé (souligné ici) et les moyens de contrôle utilisés (cf. tableau 6).</p> <p>Introduction de l'idée d'un contrôle de la culture d'entreprise.</p> <p>Le contrôle des activités reprend l'idée de contrôle des actions ou des comportements des typologies précédentes. Par ailleurs, ce que Fiol (1991) appelle maîtrise des comportements renvoie plutôt à un contrôle du contexte affectif du travail.</p>	
Anthony (1965) Anthony (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle stratégique : choix des buts et des stratégies. - Contrôle de gestion : contrôle de l'application des stratégies. - Contrôle des tâches : contrôle de l'exécution des actions. 	Le contrôle de gestion est un contrôle des résultats ; le contrôle des tâches est un contrôle des actions.	
Mintzberg (1982) Mintzberg (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par ajustement mutuel. - Coordination par supervision directe. - Coordination par standardisation des <u>procédés de travail</u>. - Coordination par standardisation des <u>résultats</u>. - Coordination par standardisation des <u>qualifications et du savoir</u>. - Coordination par standardisation des <u>normes, des règles de comportements</u>. 	Les deux premiers modes de coordination touchent plus à la façon de contrôler qu'à ce qui est contrôlé.	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>Typologie de synthèse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôles des actions, des comportements, des procédés de travail, des activités, des tâches. • Contrôle des résultats. • Contrôle des caractéristiques du personnel, de la qualification et du savoir. • Contrôle du contexte affectif du travail. • Contrôle de l'identité, de la culture, des normes et règles de comportement. • Contrôle du choix des objectifs et des stratégies. </td> </tr> </table>			<p>Typologie de synthèse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôles des actions, des comportements, des procédés de travail, des activités, des tâches. • Contrôle des résultats. • Contrôle des caractéristiques du personnel, de la qualification et du savoir. • Contrôle du contexte affectif du travail. • Contrôle de l'identité, de la culture, des normes et règles de comportement. • Contrôle du choix des objectifs et des stratégies.
<p>Typologie de synthèse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôles des actions, des comportements, des procédés de travail, des activités, des tâches. • Contrôle des résultats. • Contrôle des caractéristiques du personnel, de la qualification et du savoir. • Contrôle du contexte affectif du travail. • Contrôle de l'identité, de la culture, des normes et règles de comportement. • Contrôle du choix des objectifs et des stratégies. 			

Tableau A3. : Quelle est l'attitude du contrôlé ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques		
Etzioni (1961) Etzioni (1971)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Attitude positive</u>, « <i>commitment</i> », implication morale. La personne contrôlée l'est volontairement, nourrit des sentiments positifs par rapport à l'organisation et est très impliquée dans la vie de la structure. - <u>Attitude évaluative</u>, « <i>involvement</i> », relation de calcul. La personne contrôlée a une relation à l'organisation qui est instrumentale et fondée sur le calcul. Elle cherche avant tout à satisfaire son intérêt. Elle sera sensible particulièrement aux récompenses permettant un accroissement de son bien-être matériel. - <u>Attitude négative</u>, « <i>alienation</i> », relation de contrainte. La personne contrôlée l'est contre son gré. Elle est dans la situation du prisonnier dans sa prison et subit une contrainte physique. 	<p>La plupart des entreprises connaissent des relations instrumentales avec leur personnel.</p> <p>Certaines bénéficient d'une implication morale de leurs salariés.</p> <p>La catégorie « aliénation », au sens fort où l'entend Etzioni (contrainte physique), est moins pertinente pour les entreprises en général.</p>		
Cammann & Nadler (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôle externe</u> (système de sanctions-récompenses connecté à la mesure de performance ; agit par l'incitation et la contrainte matérielle). - <u>Contrôle interne</u> (joue sur l'appropriation par le contrôlé des objectifs et sur sa capacité à se motiver lui-même sur des objectifs qu'il négocie). 	<p>Le contrôle externe est une version édulcorée de la relation instrumentale d'Etzioni et le contrôle interne de l'implication morale.</p>		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; padding: 5px;">Typologie de synthèse</td> <td style="padding: 5px;">= celle d'A. Etzioni</td> </tr> </table> <p>Implication morale. Relation instrumentale. Aliénation.</p>			Typologie de synthèse	= celle d'A. Etzioni
Typologie de synthèse	= celle d'A. Etzioni			

Tableau A4. : Quand le contrôle a-t-il lieu ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques
Newman (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle sur la direction, « steering » : ajustement de l'action et de son orientation <u>avant</u> qu'elle soit réalisée (allocation de budget par exemple). - Contrôle par sélection « screening » : sélection des actions <u>au moment de l'action</u>. - Contrôle <u>postérieur à l'action</u> : comparaison des résultats au standard. 	
Koontz & Bradspies (1972)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par « feedback » : <u>contrôle a posteriori</u> par rapprochement des résultats de la norme attendue. - Contrôle par « feedforward » : <u>anticipation du résultat, contrôle a priori</u> entre le résultat que l'on prévoit et celui que l'on souhaite. 	<p>Pas de notion de filtrage des actions au moment de la réalisation.</p> <p>L'idée de « feedforward » dépasse l'idée d'un seul contrôle <i>a priori</i>. Il s'agit d'une anticipation constante des résultats attendus, avant l'action comme tout au long de celle-ci.</p>
Flamholz, Das & Tsui (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>La planification</u> comme mécanisme de contrôle : forme <i>ex-ante</i> du contrôle. - <u>La mesure</u> comme mécanisme de contrôle : forme <i>ex-post</i> de contrôle dans sa fonction d'information ; forme <i>ex-ante</i> dans sa fonction de focalisation de l'attention et d'alimentation de processus de type « feedforward ». - <u>Le « feedback »</u> comme mécanisme de contrôle : forme <i>ex-post</i> du contrôle, permet l'action correctrice et la motivation des responsables. 	<p>Cette typologie mêle à la fois l'instrument, le moyen du contrôle et le moment où celui-ci intervient.</p>
Bouquin (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus de <u>finalisation</u>, en <u>amont</u> de l'action : regroupe les phases de diagnostic, de décomposition des finalités, d'allocation des ressources et d'ajustement du système de motivation. - Le processus de <u>pilotage en cours</u> d'action : observation des actions et de leurs effets, directe ou par l'intermédiaire d'un système d'information ; intervention correctrice. - Le processus de <u>post-évaluation</u>, <u>après</u> l'action : à ce stade il n'est plus possible de corriger l'action. Sert éventuellement comme source d'apprentissage pour des actions futures. 	<p>Mêle la forme du contrôle et son moment.</p>
Perrow (1967) Perrow (1970)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par planification (<i>a priori</i>). - Coordination par « feedback » (dans le cours de l'action, par ajustement mutuel). 	
Anthony (1965) Anthony (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle stratégique (contrôle du choix des objectifs et stratégies). Contrôle <i>ex-ante</i>. - Le contrôle de gestion (contrôle des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs). Contrôle en cours et <i>ex-post</i>. - Le contrôle des tâches (contrôle de la réalisation de la mise en œuvre des moyens). Contrôle en cours et <i>ex-post</i>. 	<p>Cette typologie est presque inclassable dans notre grille d'analyse car elle mêle des horizons de temps différents, des <u>moments différents par rapport à l'action</u> (ce tableau), des éléments contrôlés différents (tableau 2), des moyens de contrôle différents (tableau 6), ainsi que des personnes contrôlées différentes.</p>
<p>Typologie de synthèse = celle d'H. Bouquin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification, finalisation, contrôle stratégique : avant l'action. • Pilotage, pendant l'action <ul style="list-style-type: none"> - sélection des actions, - contrôle d'exécution, - « feedback » sur les résultats partiels, - « feedforward » sur les résultats à venir, - ajustement mutuel, - actions correctives. • Post-évaluation, après l'action <ul style="list-style-type: none"> - contrôle de l'atteinte des objectifs, - contrôle de l'exécution des tâches, - « feedback » sur résultats finaux, - nourrit l'apprentissage. 		

Tableau A5. : Quels sont les mécanismes et les processus du contrôle ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques
Hofstede (1978) Hofstede (1981)	<p>Fonctionnement selon des modèles cybernétiques ou homéostatiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrôle routinier : répétitivité de la tâche et absence d'ambiguïté, pilotage possible par règlements et procédures, voire automatisation, - contrôle par expert : répétitivité de l'activité pour l'expert seulement grâce à son expérience accumulée ; contrôle routinier pour l'expert, contrôle par expert pour les autres, - contrôle par essais et erreurs : apprentissage progressif mais <i>a posteriori</i> ; sert pour les activités à venir. <p>Fonctionnement selon des modèles non cybernétiques : modèle politique (Crozier & Friedberg, 1977) ou modèle de la poubelle (Cohen, March & Olsen, 1972) par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrôle intuitif : l'intuition s'applique uniquement aux actions à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs qui sont clairs et mesurables, - contrôle par jugement : le jugement s'applique aux actions comme à l'évaluation des outputs qui est ambiguë. Les objectifs sont clairs néanmoins, - contrôle politique : tout est ambigu, les objectifs, la mesure des outputs, le choix des actions possibles... 	<p>La plupart des modèles de contrôle se contentent de décrire des contrôles dont le processus est cybernétique.</p> <p>G. Hofstede est l'un des rares auteurs à avoir cherché à décrire d'autres processus de contrôle, ne passant pas par la référence à une norme et l'ajustement, soit des résultats, soit de la norme, au moyen de boucles de rétroaction.</p>

Tableau A6. : Quels sont les moyens, les procédés et les instruments du contrôle ?

Auteurs	Typologies proposées	Remarques
Fiol (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par les règlements et les procédures. - Contrôle de gestion. - Contrôle par les facteurs de satisfaction (si les gens sont heureux au travail, ils travaillent mieux ; rôle des petits groupes, du type de leadership...). - Contrôle par la culture. 	La culture est chez Fiol (1991) à la fois un instrument du contrôle et un élément qui se contrôle.
Ouchi (1979) Ouchi (1980) Wilkins & Ouchi (1983)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par les mécanismes du marché (concurrence, ajustement par les prix, recherche de l'intérêt individuel). - Coordination par la bureaucratie (organisation formelle, hiérarchie, règlements et procédures, évaluation des performances individuelles et implication dans la vie organisationnelle). - Coordination par le clan (les objectifs individuels coïncident avec les objectifs de l'organisation, implication très forte, culture partagée). 	La coordination par la bureaucratie inclut les deux premiers modes de contrôle de Fiol (1991) ci-dessus listés.
Bouquin (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - La solution bureaucratique (parcellisation des tâches, règlements et procédures, recours à la voie hiérarchique, information descendante, contrôle d'exécution « malgré les hommes »). - La direction par objectif (DPO) (contrôle « avec les hommes », action en fonction d'objectifs, motivation par activation des besoins d'accomplissement, règles du jeu claires). - La théorie « /symbol » (favorise la considération d'objectifs à long terme, le personnel partage les buts à long terme de l'organisation, mythes et rituels). 	La DPO renvoie au contrôle de gestion de la typologie de Fiol (1991) ; la solution bureaucratique au contrôle par les règlements et les procédures ; la théorie « /symbol » au contrôle par la culture.
Flamholtz, Das & Tsui (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Le système-cœur du contrôle : fonctionne selon le modèle cybernétique du contrôle (éléments détaillés dans le tableau 4). - Les éléments de contexte : <ul style="list-style-type: none"> • la structure de l'organisation, • la culture de l'organisation, • l'environnement de l'organisation, • valeurs, culture de la société civile. 	Déclinaison des différents types de cultures à l'œuvre (organisationnelle, sociale, professionnelle). Introduction de la pression du marché comme élément de contrôle (cf. Ouchi).
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Typologie de synthèse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle par le marché, pression des clients. • Contrôle par l'organisation – règlements et procédures, bureaucratie, <ul style="list-style-type: none"> - contrôle de gestion, modèle cybernétique fondé sur la mesure, DPO, - structure formelle. • Contrôle par la culture – de l'organisation, théorie Z, clan, <ul style="list-style-type: none"> - de la société, - des professionnels. • Contrôle par les interactions interindividuelles : petits groupes, leaders, ambiance de travail. </div>		

Tableau A7. : Synthèse sur les modes de contrôle et leurs facteurs de contingence

Auteurs	Typologies des modes de contrôle	Facteurs de contingence
Reeves & Woodward (1970)	<ul style="list-style-type: none"> - Personnalisé - Automatisé - Unifié - Fragmenté 	<ul style="list-style-type: none"> - Mode de production (unité ou petites séries ; grandes séries et production de masse ; production en continu).
Perrow (1967, 1970)	<ul style="list-style-type: none"> - Planification - Ajustement mutuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Variété des tâches (plus ou moins grand nombre de situations). - Caractère analysable ou non de la tâche. - Caractéristiques des outputs (qualité, innovation, fiabilité...). - Caractéristiques des objectifs (croissance, stabilité, risques, focalisation ou non sur le profit).
Merchant (1982) Ouchi (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des outputs - Contrôle des comportements - Contrôle rituel (Ouchi, 1977) - Contrôle du personnel (Merchant, 1982) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mesurer les résultats. - Connaissance du processus de transformation.
Hofstede (1981)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle politique - Contrôle par jugement } <i>non</i> <i>cybernétique</i> - Contrôle intuitif - Contrôle par essais-erreurs - Contrôle par expert } <i>Cybernétique</i> - Contrôle routinier 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguïté des objectifs. - Caractère mesurable des outputs. - Connaissance du processus de transformation. - Répétitivité de l'activité.
Ouchi (1980)	<ul style="list-style-type: none"> - Marché - Bureaucratie - Clan 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguïté de la transaction.
Karpik (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - Marché-prix - Marché-jugement 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude sur la qualité du bien <i>a priori</i>.
Burns & Stalker (1961)	<ul style="list-style-type: none"> - Structure mécaniste - Structure organique 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilité de l'environnement (taux de changement dans la technologie et le marché).
Child (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle personnalisé centralisé - Contrôle bureaucratique - Contrôle des outputs - Contrôle culturel 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensité de la demande pour les produits (tension compétitive). - Position des employés sur le marché du travail (plus ou moins forte). - Expertise et qualification du personnel. - Variabilité de l'environnement (imprévisibilité). - Complexité de la technologie. - Caractère mesurable des outputs. - Connaissance des processus de transformation. - Taille de l'organisation.
Mintzberg (1982, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Structure simple - Bureaucratie mécaniste - Structure divisionnelle - Bureaucratie professionnelle - Adhocratie - Organisation missionnaire - Organisation politique 	<ul style="list-style-type: none"> - Age de l'organisation. - Taille de l'organisation. - Complexité des tâches. - Instabilité de l'environnement. - Type d'output attendus (standard ou innovant).

RÉFÉRENCES

- ABRIC, J.-Cl. (1984), « La créativité des groupes », in Moscovici Ed., « Psychologie sociale », Paris : PUF, pp. 193-212.
- AMABILE, T.M. (1990), « Within you, without you : the social psychology of creativity, and beyond », in Runco & Albert Eds, « Theories of creativity », Newbury park, California : Sage publications, pp. 61-91.
- ANTHONY R.N. (1965), « Planning and control systems. A framework for analysis », Boston : Division of research, graduate school of business administration, Harvard University, 180 p.
- (1993), « La fonction contrôle de gestion », Paris : Publi-Union, traduit de l'américain (première édition américaine : 1988), 210 p.
- BECKER, H.S. (1983), « Mondes de l'art et types sociaux », in « *Sociologie du travail* », n° 4, pp. 404-417.
- (1989), « Les mondes de l'art », Paris : Flammarion, 380 p, traduit de l'américain (première édition américaine : 1982).
- BOLTANSKI L. (1990), « L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action », Paris : Éditions Métailié, 379 p.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », Paris : Gallimard, NRF Essais, 483 p.
- BOUQUIN H. (1991), « Le contrôle de gestion », Paris : PUF, 2^e édition, 331 p.
- BOURDIEU P. (1977), « La production de la croyance. Contribution à une économie des biens symboliques », in « *Actes de la recherche en sciences sociales* », n° 13, Fév. 1977, pp. 4-43.
- (1992), « Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire », Paris : Éditions du Seuil, collection Libre Examen, 481 p.
- BOURDIEU P., DELSAUT Y. (1975), « Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie », in « *Actes de la recherche en sciences sociales* », Jan. 1975, pp. 7-36.
- BURNS Tom, STALKER G.M. (1961), « The management of innovation », London : Tavistock publications, 269 p.
- CAMMANN C., NADLER David A. (1977), « Le contrôle de gestion : externe ou interne ? », in « *Harvard l'Expansion* », été 1977, pp. 65-82.
- CHIAPELLO E. (1994), « Les modes de contrôle des organisations artistiques », Thèse de Doctorat, Paris IX-Dauphine, 611 p. + annexes.
- (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence. Un essai d'organisation de la littérature », in : *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 2, sept. 96, pp. 51-74.
- CHILD J. (1984), « Organization. A guide to problems and practice », London : Paul Chapman publishing Ltd., 2nd edition, 309 p.
- COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J.P. (1972), « A garbage can model of organizational choice », in « *Administrative science quarterly* », vol. 17, pp. 1-25.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), « L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective », Paris : Éditions du Seuil, collection Points, 493 p.
- DALTON G.W. (1971), « Motivation and control in organizations », in Dalon & Lawrence Eds, « Motivation and control in organization », Homewood, Illinois : Irwin and Dorsey, pp. 1-35.
- DERMER J.D. (1988), « Control and organizational order », in « *Accounting, organizations and society* », vol. 13, n° 1, pp. 25-36.

- DERMER J.D., LUCAS R.G. (1986), « The illusion of managerial control », in « *Accounting, organizations and Society* », vol. 11, n° 6, pp. 471-482.
- DUPIN F. (1981), « L'orchestre nu », Paris : Hachette, 285 p.
- ETZIONI A. (1961), « A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement and their correlates », New York : the free press of Glencoe, 355 p.
- (1971), « Les organisations modernes », Gembloux, Belgique : Ed. J. Duculot, 222 p., traduit de l'américain (première édition américaine : 1964).
- FIOL M. (1991), « La convergence des buts dans l'entreprise », Thèse d'État, Université Paris IX Dauphine, UFR science des organisations, 802 p.
- FLAMHOLTZ E.G., DAS T.K., TSUI A.S. (1985), « Toward an integrative framework of organizational control », in « *Accounting, organizations and society* », vol. 10, n° 1, pp. 35-50.
- GODBOUT J. T. en collaboration avec CAILLE A. (1992), « L'esprit du don », Paris : La découverte, 345 p.
- GRAÑA C. (1964), *Bohemian Versus Bourgeois. French society and the French man of letters in the nineteenth century.* New York : Basic books, 220 p.
- HEINICH N. (1991), « Être écrivain », rapport d'étude réalisé pour le centre national des lettres, 1990, 199 p.
- HENNESSEY B.A., AMABILE T.M. (1988), « The condition of creativity », in Sternberg Ed., « The nature of creativity », Cambridge, UK : Cambridge university press, pp. 11-38.
- HOFSTEDE G. (1978), « The poverty of management control philosophy », in « *Academy of management review* », July 1978, pp. 450-461.
- (1981), « Management control of public and not-for-profit activities », in « *Accounting, organizations and society* », vol. 6, n° 3, pp. 193-211.
- HOPWOOD A. (1974), « Accounting and human behaviour », London : Haymarket publishing limited, accountancy age books, 213 p.
- JODELET D. (1984), « Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie », in Moscovici Ed., « Psychologie sociale », Paris : PUF, collection « Psychologie sociale », pp. 357-378.
- (1993), « Les représentations sociales ; regard sur la connaissance ordinaire », in « *Sciences humaines* », n° 27, Avril 1993, pp. 22-24.
- KARPIK L. (1989), « L'économie de la qualité », in « *Revue française de sociologie* », vol. XXX, pp. 187-210.
- KOONTZ H., BRADSPIES R.W. (1972), « Managing through feedforward control », in « *Business horizons* », vol. 4, n° 3, June 1972, pp. 25-36.
- KRIS E., KURZ O. (1987), « L'image de l'artiste », Paris : Rivages, 203 p. (1^{re} édition : 1934).
- LAPIERRE L. (1984), « Le (la) metteur(e) en scène de théâtre : un(e) gestionnaire », Doctoral dissertation, University of Montreal, 1984, 498 p.
- MARUYAMA M. (1963), « The second cybernetics : deviation amplifying mutual causal process », in « *American scientist* », vol. 51, pp. 164-179.
- McALEER N. (1991), « The roots of inspiration », in Henry Ed., « Creative management », London : Sage publications, pp. 12-15.
- MERCHANT K.A. (1982), « The control function of management », in « *Sloan management review* », Summer 1982, pp. 43-55.
- (1985), « Control in business organizations », London : Pitman, 161 p.
- MINTZBERG H. (1982), « Structure et dynamique des organisations », Paris : Éditions d'organisation, 434 p., traduit de l'américain (première édition américaine : 1981).

(1990), « Le management. Voyage au centre des organisations », Paris : Éditions d'organisations, 570 p., traduit de l'américain (première édition américaine : 1989).

MORGAN G. (1980), « Paradigmes, métaphores et puzzle solving in organizations theory », in « *Administrative science quarterly* », vol. 25, Décembre 1980, pp. 605-622.

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

MORLEY E., SILVER A. (1977), « Dirigeants et metteurs en scène », in « *Harvard - L'Expansion* », Automne 1977, pp. 7-11.

MOULIN R. (1983), « De l'artisan au professionnel : l'artiste », in « *Sociologie du travail* », n° 4, pp. 388-417.

(1990), « L'artiste : de l'œuvre à la signature », in Paris : Encyclopédia Universalis, Les Enjeux, tome 1, pp. 465-472.

(1992), « L'artiste, l'institution et le marché », Paris : Flammarion, 423 p.

NEWMAN W.H. (1975), « Constructive control : design and use of control systems », Englewood cliffs, N. Jersey : Prentice Hall.

OUCHI W.G. (1977), « The relationship between organizational structure and organisational control », in « *Administrative science quarterly* », vol. 22, n° 1, March 1977, pp. 95-113.

(1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », in « *Management science* », vol. 25, n° 9, Septembre 1979, pp. 833-848.

(1980), « Markets, bureaucracies and clans », in « *Administrative science quarterly* », vol. 25, March 1980, pp. 129-141.

OUCHI W.G., MAGUIRE M. A. (1975), « Organizational control : two functions », in « *Administrative science quarterly* », vol. 20, n° 4, Décembre 1975, pp. 559-569.

PERROW C. (1967), « A framework for the comparative analysis of organizations », in « *American sociological review* », vol. 32, pp. 194-208.

(1970), « Organizational analysis. A sociological view », London : Tavistock publications, 192 p.

REEVES T.K., WOODWARD J. (1970), « The study of managerial control », in Woodward Ed., « *Industrial organization : behaviour and control* », Oxford, UK : Oxford university press, pp. 37-56.

SCOTT R.W. (1992), « Organizations. Rational, natural and open system », 3^e édition, Englewood cliffs, N.J. : Prentice Hall, 414 p.

SIMON C. (1977), « Un homme traversé par le travail. Entretien avec Claude Simon », in « *La nouvelle critique* », n° 105, Juin-Juillet 1977, pp. 32-44.

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

(1988), « Scientific genius. A psychology of science », Cambridge, UK : Cambridge university press, 229 p.

TANNENBAUM A.S. (1968), « Control in organizations », in Tannenbaum Ed., « *Control in organizations* », New York : McGraw Hill books, pp. 3-29.

WILKINS A.L., OUCHI W.G. (1983), « Efficient cultures : exploring the relationship between culture and organizational performance », in « *Administrative science quarterly* », vol. 28, pp. 468-481.

WILLIAMSON O.E. (1975), « Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications », New York : Free press.

WOLFF J. (1981), « The social production of art », Houndmills, Basingstoke, Hampshire, USA and London : Macmillan education Ltd, 196 p.