



**HAL**  
open science

# COMPTABILITE ET CONTROLE DANS LES ORGANISATIONS CREATIVES : UNE GESTION DES POSSIBLES ?

Marie-Astrid Le Theule

► **To cite this version:**

Marie-Astrid Le Theule. COMPTABILITE ET CONTROLE DANS LES ORGANISATIONS CREATIVES : UNE GESTION DES POSSIBLES ?. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2007. Français. NNT: . tel-00473251

**HAL Id: tel-00473251**

**<https://theses.hal.science/tel-00473251>**

Submitted on 14 Apr 2010

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

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

**Ecole doctorale « Arts et métiers » ED 415**

**CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS**

Chaire de prospective industrielle

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (LIPSOR - GREG)

SOUTENANCE DE THESE

Marie-Astrid Le Theule

*Soutiendra publiquement sa thèse pour l'obtention du titre de*

*Docteur es sciences de gestion*

*Nouveau doctorat (arrêtés du 30 mars 1982, du 21 juillet 1999, du 25 avril 2002 et du 7 août 2006)*

Mercredi 19 décembre 2007 à 9 h 30

**COMPTABILITE ET CONTROLE DANS LES ORGANISATIONS  
CREATIVES : UNE GESTION DES POSSIBLES ?**

**JURY**

Directeur de Thèse : **Monsieur Jacques LESOURNE**  
Professeur émérite au Conservatoire National des Arts et  
Métiers

Rapporteurs : **Monsieur Howard S. BECKER**  
Professeur à l'Université de Washington

**Monsieur Jean-Pierre BRECHET**  
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de  
l'Université de Nantes

**Madame Anne PEZET**  
Professeur à l'Université Paris Dauphine

Suffragants : **Monsieur Bernard COLASSE**  
Professeur à l'Université Paris Dauphine

**Monsieur Yvon PESQUEUX**  
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

*Le Conservatoire National des Arts et Métiers  
n'entend donner aucune approbation ni improbation  
aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions  
doivent être considérées comme propres à leurs  
auteurs*

## Remerciements

Je remercie tout d'abord mon directeur de thèse, le Professeur Jacques Lesourne ainsi que le Professeur Yvon Pesqueux dont l'exigence et l'ouverture d'esprit m'ont accompagnée.

Je remercie les personnes rencontrées au cours des terrains : l'équipe d'Hatier Jeunesse et leurs auteurs qui m'ont donné le temps de les comprendre, les équipes du Théâtre de Verre et de Rivoli qui m'ont permis de « vivre ce que l'on cherche à comprendre », l'équipe du théâtre Le Lucernaire qui a suscité ma liberté de réflexion.

Je remercie le Professeur Anne Pezet, le Professeur Howard Becker et le Professeur Jean-Pierre Bréchet d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail ainsi que le Professeur Bernard Colasse de participer au jury de thèse.

Je remercie l'Equipe de l'INTEC, autour du Professeur Alain Burlaud et Monsieur Jean-Michel Nicolle, qui croit tant à la transmission.

Je remercie mes Collègues du groupe CRIM pour leur engagement et tolérance.

*« On ne se construit jamais seul. » (sagesse populaire)*

Je remercie mes amis et collègues : Samuel Sponem pour son amitié tenace et profonde ; Stéphanie Laguérodié pour sa présence, son écoute et ses encouragements infaillibles ; Jean-Luc Moriceau pour ses échanges vivants ; Yannick Fronza pour sa compréhension et sa confiance ; Jean-Pascal Gond, Laure Cabantous, Bernard Leca pour leur écoute et attention ; Caroline Lambert, Claire Dambrin, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Isabelle Chambost pour leur chaleur et bienveillance ; Gaëlle Valleur, Philippe Caillou, Yann Dalla Pria, Corentin Curchod, Eric Maton pour leur présence.

*« Je connais des présences généreuses, comme des arbres lesquels étendent loin leurs branches pour verser l'ombre. » (Saint-Exupéry, 1947, p. 455)*

Je remercie mes amis de Citadelle : Carine Chischkowsky, Séverine Nickel, l'Atelier Video et mon enseignant Madame Marina Galimberti ; Mona, l'Atelier d'écriture et mon enseignant Madame Georgia Makhlof, Maria-Aubaine Desroche, Francesca, Stéphanie, Laure Poinot, Christine Schweitzer, Malavika, Anne et Eric, Dianne et Howie, Dominique et Janine Solane, Isabelle et Michael Eydie, Alain Staron, Françoise Rossi, Isabelle et François-Gilles, Anne et Jérôme Besse, Laurel et John Kao et tous ceux qui me supportent pour leur regard soutenant.

Je remercie ces Regards et Paroles de l'ombre et je remercie ceux dont le combat m'a donné une liberté quotidienne.

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
COMPTABILITE ET CREATION : DES RELATIONS PARADOXALES ? .....	6
LA COMPTABILITE COMME LANGAGE UNIQUE ET « UNIVERSEL » DANS UNE ECONOMIE DE MARCHÉ : QUELS IMPACTS SUR LA CREATION ? .....	8
METHODOLOGIE : TROIS TEMPS, TROIS REGARDS .....	11
THESE : UNE TRAJECTOIRE NON LINEAIRE.....	28
<b>CHAPITRE 1. CREATION, COMPTABILITE ET CONTROLE.....</b>	<b>30</b>
SECTION 1. CREATION ET SOCIETE INDUSTRIELLE : NAISSANCE PAR LA SOCIETE INDUSTRIELLE DE LA POSITION AUTONOME DU CREATEUR .....	36
SECTION 2. CREATION ET GESTION - DE LA CONFRONTATION A LA COMPLEMENTARITE ? .....	57
CONCLUSION.....	83
<b>CHAPITRE 2. UNE MAISON D'EDITION, HATIER JEUNESSE :</b>	
<b>COMPTER POUR RENDRE DES COMPTES .....</b>	<b>85</b>
SECTION 1. DE LA NAISSANCE D'UN LIVRE JEUNESSE A SA COMMERCIALISATION CHEZ HATIER : UN MONDE A FAIBLE MARGE ET A TRANSMISSION CULTURELLE FORTE.....	89
SECTION 2. LE COMPTE DE RESULTAT : OBJET CENTRAL.....	101
SECTION 3. D'UN CONTROLE PAR LES EDITIONNEURS A UN CONTROLE PAR LES CONTROLEURS DE GESTION : D'UN CHAMP CULTUREL A UN CHAMP FINANCIER .....	125
POST REFLEXION : LE CONTROLE PAR LE SENS, UN MOMENT DE L'EDITION FRANÇAISE ? .....	143
CONCLUSION : « RENDRE DES COMPTES ».....	147
<b>CHAPITRE 3. DES SQUATS D'ARTISTES, LE THEATRE DE VERRE, RIVOLI :</b>	
<b>COMPTER POUR CONTER.....</b>	<b>150</b>
SECTION 1. LES SQUATS D'ARTISTES : DE LA RUPTURE DU CONTROLE SOCIAL A LA RECONNAISSANCE SOCIALE .....	157
SECTION 2. LES SQUATS D'ARTISTES : UN MODE DE CONTROLE QUI STRUCTURE UN TYPE DE CREATION .....	171
SECTION 3. L'UTILISATION DE LA COMPTABILITE POUR LEGITIMER UN MONDE DE L'ART ALTERNATIF.....	201
POST REFLEXION : ETRE PERFORMANT, EST-CE ETRE LEGITIME ?.....	230
CONCLUSION : « CONTER ».....	232
<b>CHAPITRE 4. UN THEATRE, LE LUCERNAIRE : COMPTER POUR SE RENDRE COMPTE.....</b>	<b>235</b>
SECTION 1. LIEU DE CREATION.....	243
SECTION 2. LES PASSEURS DE CREATION : DES CRITERES DE GESTION QUI FORMATENT UN THEATRE .....	255
SECTION 3. RENDRE DES COMPTES ET SE RENDRE COMPTE.....	270
CONCLUSION : SE RENDRE COMPTE .....	283
<b>CONCLUSION : TRANSMISSION ET GESTION DES POSSIBLES .....</b>	<b>285</b>
QUAND LE PETIT PRINCE NOUS PARLE DE CHIFFRES, DE PROPRIETAIRES, D'ACTIONNAIRES ET DE SENS .....	286
RETOUR SUR DES QUESTIONNEMENTS METHODOLOGIQUES : L'INDEPENDANCE ET LA NEUTRALITE DU CHERCHEUR .....	287
CE QUE LES TERRAINS NOUS ONT DONNE A VOIR : UNE GESTION DES POSSIBLES.....	294
LES LIMITES .....	310
PERSPECTIVES.....	312
OUVERTURE : UN REGARD RECONNAISSANT .....	312
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>316</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>327</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>347</b>

## Intr`ducti`n

Janine Solane, figure emblématique de la danse, a créé son école à l'âge de quatorze ans en 1935, a eu sa compagnie d'une centaine de danseuses, rempli Chaillot, travaillé avec Paul Valéry, Gérard Philippe, Jean Vilar, créé plus de deux mille chorégraphies et formé une centaine de professeurs. Mais la création est une fleur fragile... Ruinée à la suite des grèves de 1968 (elle avait loué Chaillot pour plusieurs mois...), que restera-t-il de son œuvre après son départ ? Que restera-t-il de sa création ?

J'ai grandi dans cette atmosphère de création et je reste toujours aussi frappée devant l'incommunicabilité entre les artistes d'un côté et les banquiers, financiers, gestionnaires de l'autre... Ils n'ont jamais le même langage, monde inconnu pour les uns comme pour les autres. Aujourd'hui, en tant qu'expert-comptable et consultante en gestion, je tente de conseiller des créateurs et cette incommunicabilité me saute aux yeux comme un décalage permanent. Ces personnes semblent être étrangères, décalées, d'une certaine façon en dehors de l'organisation au sein de laquelle elles travaillent : écrivains au sein de maisons d'édition, architectes sur les chantiers, photographes en galeries...

Et pourtant, l'organisation a sa logique propre qu'on ne peut facilement écarter. Alors, que répondre en tant que gestionnaire si un écrivain part chercher son personnage plusieurs mois dans un ailleurs lointain, si cet architecte donne quelques indications sur son chantier et le quitte pour trouver son inspiration à l'étranger, si un photographe trouve qu'après trois photos du même style, c'est déjà trop ? Que répondre face à leur motivation intrinsèque, leur enthousiasme, leur passion, leur façon de voir le monde, leur doute ?

Mais, d'un autre côté, que dire aux investisseurs, aux financiers qui parlent et écoutent dans leur langage de chiffres et de résultats ? Quels dispositifs mettre en place dans une organisation où la comptabilité et le contrôle dirigent par les normes et exigent des résultats ?

Chacun parle sa langue, a sa façon de voir le monde. Le seul point commun pourrait être l'altérité de leurs motivations. Il est alors normal que les projets aient du mal à avancer. Et pourtant, des organisations particulièrement créatives existent dans de nombreux domaines d'activité (RAND ou Apple Computers aux USA, Gem Plus ou l'hôpital Necker en France...). Est-ce grâce à une structure, à des modes de gestion particuliers ? Plus globalement, de nombreuses entreprises abritent en leur sein des créateurs (maisons d'édition, luxe, production...). Ont-elles des attitudes différentes vis-à-vis de ces créateurs ? Enfin, il existe des cabinets de conseil en création. Utilisent-ils des types particuliers de gestion... ?

Est-il dès lors possible d'analyser le processus créatif, de le contrôler ? Pourrait-on le susciter comme une simple ressource ? Comme l'affirmait Bernard Arnault, PDG de LVMH, grande firme spécialisée dans les produits de luxe, dans un quotidien national, samedi 19 janvier 2002 : « la créativité a un prix que nous sommes prêts à payer, à condition bien sûr, que cette créativité débouche sur un succès commercial. »

Mais n'est-ce pas aller un peu vite en besogne ? Il n'est pas sûr que la comptabilité et le contrôle puissent ainsi si facilement gérer le processus de création, le considérer telle une ressource comme les autres. Il n'est vraiment pas sûr que la comptabilité et le contrôle puissent ainsi le plier dans son monde, ni l'obliger à parler sa langue ni à rendre compte devant son « tribunal ». Ce serait oublier que comptabilité, contrôle et création ne sont pas liés par des relations de continuité ou de subordination mais de paradoxes.

## **Comptabilité et création : des relations paradoxales ?**

Un danger est à éviter : celui de la caricature. La comptabilité et le contrôle de gestion ne sont pas seulement ces créateurs d'ordre, de routines répétitives, ces « tueurs » de décalages. Ils ont tenté d'intégrer la création notamment via les recherches menées sur l'apprentissage et l'innovation.

De plus, la comptabilité par l'intermédiaire du bilan et du compte de résultat, peut être considérée comme une représentation de la vie de l'entreprise. On peut supposer que les éléments enregistrés seront gérés et en particulier qu'ils seront contrôlés. Qu'en est-il alors du traitement de la création ? Il ne faudra pas l'oublier, le contrôle de gestion est avant tout défini comme mise en œuvre de ce qui est prédéfini au niveau stratégique, limitant ainsi la créativité à des variations autour d'un même thème. Anthony (1988), par exemple, définit le contrôle de gestion comme le « processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente ». Bouquin (2001) le conçoit « comme un ensemble de processus et de systèmes qui permettent aux dirigeants de s'assurer (ou plutôt d'en avoir l'impression, pourrions-nous dire, dans une approche critique de la stratégie...) que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents grâce au contrôle stratégique. »

Mais en même temps la création, bien que non directement contrôlable en termes de résultats ou de comportements adéquats, semble intrinsèque à la dynamique du contrôle. C'est ainsi que Bouquin (2001), toujours, précise : « On n'oubliera pas enfin que l'enjeu n'est pas seulement d'établir aujourd'hui des liens de cohérence entre stratégie et contrôle, mais de les maintenir pour demain, de les faire changer et de faire face à d'autres paradoxes majeurs, d'associer la routine et la création ». De même, Burlaud (2000, p. 542), rappelle que « depuis toujours le processus de contrôle est un processus d'apprentissage. »

De son côté, la création elle-même a, elle aussi, fait l'objet de recherches académiques en contrôle de gestion, et ce, à la fois dans le monde anglophone (notamment Kao (1998) et sa métaphore du jazz) et francophone (Chiapello, 1999 ; Bouquin, 2001). Mais pour l'appréhender par la comptabilité et le contrôle, la première étape est de revenir à la définition de la création qui renvoie d'une part, à l'efficacité d'une activité (l'acte créateur) et d'autre part, au résultat plus ou moins ordonné et plus ou moins inerte de cette activité (l'œuvre créée). Le concept de création renvoie donc à l'acte et au résultat de l'acte, ce qui appelle déjà plusieurs manières possibles de le contrôler. La création pourra alors se définir comme le processus au cours duquel les idées sont générées, développées puis transformées en réalisations innovantes. C'est donc un processus qu'il s'agit de maîtriser, mais celui-ci apparaît d'emblée plus complexe, plus aléatoire (Alter, 2000) que nombre de projets que le contrôle apprend de mieux en mieux à encadrer. Comptabilité, contrôle et création sont ainsi des processus différents qui peuvent apparaître antagonistes. La comptabilité et le contrôle peuvent-ils favoriser ou tout au moins ne pas étouffer la création dans les organisations ?

En effet, la création tout comme la comptabilité et le contrôle, apparaissent régis par des paradoxes : contradictions internes au créateur, contradictions sociales (la société a d'un côté besoin des créatifs mais de l'autre tolère difficilement leurs différences de pensée et de comportement), contradictions par rapport au contrôle (les organisations ayant besoin de contrôler pour se rassurer et les créateurs de liberté pour s'épanouir). Si la création est en rupture avec une norme, la comptabilité et le contrôle consistent par essence à positionner des normes. Si la création est liée à une forte incertitude quant aux processus et aux résultats, la comptabilité et le contrôle sont quant aux indicateurs de mesure une somme de certitudes. Si la création est difficile à évaluer, l'objet créé étant souvent difficile à valoriser, la comptabilité et le contrôle en donnent l'image d'une valeur certaine. Si le temps dans la création n'est pas forcément linéaire, la comptabilité et le contrôle n'envisagent qu'un temps linéaire.

Création et gestion étant toutes deux paradoxales, comment ne pas imaginer alors que la gestion de la création ne se situe pas au cœur d'un ensemble de paradoxes : concilier création et routine, peur et défi, liberté et structure, processus et résultat, incertitude et maîtrise du risque. La société et les organisations ont besoin de l'une et de l'autre face, mais l'incompréhension a tout risque de régner entre ces logiques contradictoires mais pourtant conciliables. En effet tout travail créatif a besoin au moins d'un créateur et d'un ensemble de ressources matérielles et humaines. Cet ensemble de ressources participe à la phase de création, de production et de diffusion. Tout travail créatif nécessite alors une organisation pour exister et donc une gestion. En limitant ces risques et en valorisant au mieux l'objet créé, la gestion est présente. Sans gestion, il ne peut y avoir d'organisation traitant de la création. Mais trop de gestion peut tuer la création.

Frappée par la question de Bourdieu « Mais qui a créé les créateurs ? » (Bourdieu, 1984, p. 207). La même question peut se poser au sein d'une entreprise. Pourquoi une entreprise fourmille-t-elle de créateurs ? et dans un autre temps ce fourmillement disparaîtra-t-il ? C'est pourquoi, nous pouvons nous questionner sur l'impact de la comptabilité et du contrôle sur la création. Est-ce que la comptabilité et le contrôle modèlent la création dans le sens de favoriser ou au contraire de l'étouffer ?

## **La comptabilité comme langage unique et « universel » dans une économie de marché : quels impacts sur la création ?**

Pour aborder cette question, faisons un détour avec Saint-Exupéry :

« J'ai de sérieuses raisons de croire que la planète d'où venait le petit prince est l'astéroïde B 612. Cet astéroïde n'a été aperçu qu'une fois au télescope, en 1909, par un astronome turc.

Il avait fait alors une grande démonstration de sa découverte à un Congrès International d'Astronomie. Mais personne ne l'avait cru à cause de son costume. Les grandes personnes sont comme ça.

Heureusement pour la réputation de l'astéroïde B 612 un dictateur turc imposa à son peuple, sous peine de mort, de s'habiller à l'européenne. L'astronome refit sa démonstration en 1920, dans un habit très élégant. Et cette fois-ci tout le monde fut de son avis.

Si je vous ai raconté ces détails sur l'astéroïde B 612 et si je vous ai confié son numéro, c'est à cause des grandes personnes. Les grandes personnes aiment les chiffres. » (Saint-Exupéry, 1947, p.19)

La loi du marché<sup>1</sup> a imposé un modèle qui remplace le modèle d'économie planifié mais, aussi plus largement le modèle social d'Europe continentale. L'idée présumée dans ce modèle issu de la loi du marché est que pour qu'une société se développe, il faut un marché financier et en particulier un marché libéralisé. La comptabilité s'inscrit alors au cœur de ce modèle en place prédominante. En effet, pour les sociétés cotées sur les marchés financiers, la comptabilité est la première source d'information. Si en économie, il existe un modèle dominant, il en est bien évidemment de même en comptabilité. Le fait de prendre comme modèle l'économie de marché a influencé le modèle comptable. Or, adopter un modèle, c'est représenter la réalité d'une certaine manière et cela n'a de sens que si on a conscience de ses limites et de ses imperfections.

« ... Tout discours manifeste reposerait secrètement sur un déjà-dit ; et que ce déjà-dit ne serait pas simplement une phrase déjà prononcée, un texte déjà écrit, mais un « jamais dit », un discours sans corps, une voix aussi silencieuse qu'un souffle, une écriture qui n'est que le creux de sa propre trace. On suppose ainsi que tout ce qui arrive au discours de formuler se trouve

---

<sup>1</sup> « Depuis une vingtaine d'années, l'expression de « loi du marché » semble consacrée par l'usage, mais il n'en résulte ni que le marché est un concept universel, ni qu'il existe un droit du marché conçu comme un ordre juridique autonome. » Delmas-Marty (2004, p. 96-99).

déjà articulé dans ce demi-silence qui lui est préalable, qui continue à courir obstinément au-dessous de lui, mais qu'il recouvre et fait taire. » (Foucault, 1969, p. 36)

En effet, un modèle a des conséquences humaines et sociales. Un modèle influence, ancre un paradigme ; en aucun cas, ce n'est une vérité. Un modèle est un outil pour nous aider à penser, ce n'est pas une fin en soi. En tant que gestionnaire, au cœur de cette discipline, un modèle est présent même s'il n'est pas explicité et qu'il est posé comme un fait de nature. Il est dans mon travail de chercheur de comprendre ce qu'il traduit et ce qu'il ne prend pas en compte. Il semblerait qu'**un des paradigmes actuels dans cette discipline est de considérer que les actionnaires sont les éléments déterminants de l'entreprise, voire de la société et que les chiffres disent le vrai**. Comment s'est ancré ce paradigme ? et quelles en sont les conséquences sur la création ?

Le lien entre comptabilité et création s'inscrit ainsi aujourd'hui dans un contexte particulier. Un fait majeur s'est produit en France ces dernières années : toutes les sociétés cotées en Europe ont dû, à partir de 2005, utiliser les normes IAS/IFRS dites internationales. La loi du marché s'impose comme une évidence mettant la comptabilité au centre de la gouvernance des entreprises. Dans cette économie de marché, s'est progressivement installé un langage d'origine anglo-saxonne transformant la comptabilité dans son évaluation et son architecture . Tout d'abord dans son *évaluation*, par l'acceptation des normes IAS et de la « juste valeur » (« fair value », le plus souvent fondée sur la valeur de marché à l'instant t plutôt que sur une valeur « en coût historique ») et aussi dans son *architecture* par l'acceptation du compte de résultat anglo-saxon.

**La comptabilité devient un langage unique voir « universel » dans une économie de marché.**

Quelles sont les conséquences de ce changement d'évaluation et d'architecture ?

L'architecture du compte de résultat français est basée sur un compte de résultat par nature où différentes parties prenantes sont représentées ce que montre l'intitulé des libellés utilisés, dégageant puis répartissant par exemple la valeur ajoutée entre ces différentes parties prenantes (salariés, Etat, actionnaires...). Dans le compte de résultat anglo-saxon, les différentes parties prenantes sont mélangées aux différentes étapes de coût, n'étant plus explicitement lisibles. Abandonner le compte de résultat français signifie mettre entre parenthèses les différentes parties prenantes (dirigeant, salariés, Etat, banques). Choisir le compte de résultat anglo-saxon, c'est en fait privilégier une catégorie d'acteurs : les actionnaires. Ce passage traduit le passage d'un système économique et social que l'on peut appeler le capitalisme patrimonial à un autre, le capitalisme financier (Batsch, 2002).

Nous sommes passés d'une approche juridique à une approche économique et financière. Approcher la création par le juridique ou le patrimoine (modèle français) cela pose la question de la transmission et du long terme. Approcher la création par l'économique (modèle anglo-

saxon) c'est d'abord gérer du court terme en permettant de faire apparaître des bénéfices distribuables plus tôt (Richard, 2005).

Un langage unique et commun est en place, essentiellement utilisé par les gestionnaires. « Au-delà des aspects techniques comptables, c'est bien, au travers de la « juste valeur », toute une conception de l'économie qui s'exprime dans une représentation apologétique du marché, garant de la justice et du bien commun. René Ricol, président de la Fédération française des experts-comptables, va jusqu'à dire : « Le marché est devenu un dieu auquel nul n'ose s'attaquer. » (Capron, 2000, p. 25-26). Pourtant si « un modèle est nécessaire pour penser, c'est obligatoirement réductionniste, en aucun cas cela peut devenir un sujet d'idolâtrie. » (Cyrułnik, 2000)

Si l'économie domine et qu'une seule partie prenante est favorisée voire considérée, les actionnaires, le risque est que le court terme soit favorisé au détriment du long terme. Le processus de création et l'objet créé sont, par essence, risqués quant aux résultats et nécessitent souvent des stratégies à long terme. Si l'outil de gestion par son architecture dévalorise la création (du fait de la difficulté à évaluer), peut-il rester des zones de flou laissant des marges de liberté et de soutien dont la création a besoin ?

La rationalité apparente de ces outils qui réunissent autant de consensus humains oblige le chercheur à penser l'outil dans son utilisation, dans son contenu (évaluation) et dans son architecture (les libellés) comme un modèle qui repose sur des hypothèses et qui met différentes catégories en évidence. D'où découlent les questions suivantes qui permettent d'analyser un modèle, telles qu'elles sont proposées par Foucault (1969) :

- qui a construit cet outil (ici comptable) ?
- à quoi sert cet outil ? à qui ? pour qui ? à qui ne sert-il pas ?
- que met-il en évidence ? que ne met-il pas en évidence ?

**Tout ceci pose donc la question de la présence paradoxale de la comptabilité et du contrôle de gestion dans les organisations créatives. *A priori* inadaptée à ces organisations, leur logique y est pourtant présente, voire omniprésente. C'est de ce paradoxe que naissent les questions de recherche de cette thèse :**

**Comment la comptabilité et le contrôle sont-ils utilisés et quels effets produisent-ils sur la production et la diffusion de la création dans les organisations ?**

Par ailleurs, la gestion est une science jeune, une discipline en construction. Elle a développé essentiellement des outils, moins de concepts. La (re)construction de ces concepts nous a obligés à nous tourner vers des travaux de philosophie et de sociologie sur la création. Ces

dernières apportent un enracinement de la réflexion grâce à leur tradition historique. Elles apportent un cadre de réflexion dans lequel la gestion s'insère. L'apport philosophique et sociologique d'une part, l'apport de l'analyse des outils de gestion d'autre part, constitue notre base de réflexion théorique.

Pour étudier ces couples, création et contrôle, création et comptabilité, notre travail devra donc s'efforcer de joindre les niveaux individuels et organisationnels. En effet, analyser le processus de création, c'est analyser une action créatrice personnelle qui s'insère dans un environnement où le psychologique, l'organisationnel et le social s'imbriquent. Il nous faudra, dans un premier temps, étudier l'acte créatif en lui-même. La philosophie, la sociologie et la psychologie nous permettront de caractériser ses spécificités. C'est cette transdisciplinarité qui nous permettra de voir ce qui est antithétique, paradoxal et convergeant avec le projet et la manière du contrôle. Observant ainsi la comptabilité et le contrôle dans un milieu « limite », nous ferons apparaître ce qui lui est fondamental par rapport à ces modalités contingentes, possibles parmi d'autres, afin au final de pouvoir poser cette question du contrôle de, ou avec, la création.

## **Méthodologie : trois temps, trois regards**

Comment répondre à la problématique ? Quels terrains choisir et comment les traiter ? Comment les retranscrire ? Ce sont ces questions d'ordre méthodologique que nous allons à présent aborder.

Précisons qu'à partir de la méthodologie, le « je » et le « nous » sont tous deux employés. Pour l'écriture des terrains et la description méthodologique, le « je » est utilisé quand les difficultés rencontrées au cours de l'analyse des données ou de l'écriture des terrains me sont délicates ou portent à discussion; le « je » étant une prise de position personnelle. Autrement le « nous » est utilisé, le « nous » étant un nous collectif avec le lecteur.

## **Choix méthodologique : Une insatisfaction, un manque, une nécessité intérieure**

La comptabilité s'inscrit dans une économie de marché où les enjeux économiques sont prédominants. Ma position de chercheur m'a obligée à m'adapter aux spécificités de la comptabilité, spécificités dont j'ai pris conscience non seulement d'un point de vue théorique mais aussi par l'expérience professionnelle. En effet, une des spécificités de la comptabilité est de donner « une image » de l'entreprise. S'il y a une image cela veut dire qu'il y en a beaucoup d'autres, tout particulièrement dans la création où un flou existe. Or cette image est fortement influencée par la stratégie de l'entreprise. Comment aller au-delà de cette

image construite? Comment contourner cette difficulté d'être seulement dans l'image véhiculée ? Ma méthode s'est forgée à mesure que la problématique s'imposait à moi par mon expérience personnelle. Pour présenter mes choix de méthode, je voudrais partir de quelques expériences personnelles qui permettent de préciser que c'est l'expérience qui a mené la recherche et pourquoi elle a compté pour cette approche. Dès le début de cette recherche, j'ai compris donc qu'il y avait une difficulté à accéder aux documents comptables, à aller au-delà de l'image construite et à savoir comment ils ont été élaborés. En prenant comme des données objectives les données comptables telles qu'on serait amené à le faire dans une démarche quantitative, il serait difficile d'aller au-delà de cette image. Je me suis donc inscrite dans une démarche qualitative. Mais quel qualitatif<sup>2</sup>? Le qualitatif inductif de codage, défini par Miles et Huberman (1991), de même que le qualitatif inductif de catégorie, à nouveau reposant sur du codage et traitement des catégories rendues abstraites proposé par Glaser et Strauss (1967), me semblaient plier trop tôt dans une méthode systématique de travail de compréhension. En effet, consciente que ces documents sont élaborés par des hommes pour des hommes, j'allais donc m'adresser à des êtres humains avec lesquels il me fallait bâtir une rencontre. Cette rencontre à bâtir allait me prendre du temps (plusieurs années), de l'écoute et de l'empathie. En particulier, ceci m'a amenée à comprendre que plus que le nombre d'entretiens, ce qui compte, c'est d'avoir gagné la confiance de mes interlocuteurs ; cette confiance ne s'acquiert que par des rencontres de longue durée. Ce qui compte, c'est aussi de mener le « bon entretien » au « bon moment ». C'est pourquoi je me suis tournée vers le qualitatif tel que le pratiquent les chercheurs de la mouvance de l'école de Chicago.

Plus précisément cette méthodologie s'est imposée à moi suite à une *insatisfaction* liée à mon expérience professionnelle en entreprise en tant que comptable et en cabinet d'expert-comptable. C'est aussi un *manque* tel que Bouvier (2001) nous le décrit : « Comme une eau, le monde vous traverse et pour un temps vous prête ses couleurs. Puis se retire et vous replace devant ce vide qu'on porte en soi, devant cette espèce d'insuffisance centrale de l'âme qu'il faut bien apprendre à côtoyer à combattre et qui paradoxalement est peut être notre moteur le plus sûr. » C'est enfin une *nécessité* intérieure.

### **Insatisfacti`n : c`mment c`nt`urner une image d`nnée par la c`mptabilité ?**

D'une manière générale, ces expériences d'expert-comptable en entreprise et cabinet m'ont appris, entre autre, la construction ou la manipulation des comptes (dans le respect des principes et en fonction des objectifs prédéfinis) ainsi que la préparation des dossiers et des réponses aux questions posées par l'auditeur. Mon travail consistait à préparer des documents

---

<sup>2</sup> En aucun cas une méthode n'est meilleure qu'une autre, elle est plus adaptée en fonction de la problématique et de l'objet de recherche.

comptables dans le respect des règles, principes et droit en fonction d'objectifs prédéfinis ou en fonction des personnes rencontrées (banquiers, DAF du groupe, salariés, investisseurs...)<sup>3</sup>.

En tant que comptable, j'ai été formée (en entreprise) à la venue de commissaires aux comptes et d'auditeurs. Les dossiers étaient préparés, des questions envisagées et les réponses aux questions étaient prêtes. Était présentée une situation quasi parfaite avec des zones obscures décrites à l'auditeur, un juste milieu pour donner confiance et montrer la transparence des documents.

Comme commissaire aux comptes, lorsque j'allais chez les clients, ceux-ci faisaient de même : dossiers préparés, réponses prêtes, une situation parfaite avec des zones obscures. Pour comprendre les comptes, les lire et les interpréter, il nous fallait nous « promener » dans l'entreprise, parler avec les salariés, observer, écouter et développer un contact. Vérifier les comptes, en général, produit un stress et des mécanismes de défense sont mis en place. Il faut créer suffisamment de confiance pour aller au-delà de l'apparence du chiffre, pour savoir comment il a été calculé, pour connaître non pas les zones obscures, mais les zones consciemment cachées.

En tant qu'expert-comptable, une autre difficulté était très présente. J'avais fait des missions de conseil avec des questionnaires très précis. À la fin de ces missions de conseils, j'établissais un rapport. Quelle n'a pas été ma surprise d'entendre les réponses que je souhaitais, les réponses attendues : le questionnaire était si structuré qu'aujourd'hui je pourrais dire qu'il portait les réponses en lui. Au cours des entretiens, je ne laissais pas place aux hors sujets – le temps était limité, un rapport devait être établi dans les délais. Dans les travaux préparatoires à ma thèse, je suis allée dans certaines entreprises avec un guide d'entretien très défini. Et là, à nouveau, aucune surprise dans les réponses, je les connaissais. Les travaux préparatoires ont abouti à un mémoire d'expertise comptable et de commissariat aux comptes sur la valorisation du capital immatériel dont le contenu m'avait laissée très insatisfaite.

Etre auditeur ou audité, a influencé mon approche des terrains. Trois éléments me semblent incontournables.

Premièrement, quand il n'y a pas d'obligation légale, les entreprises ne permettent que rarement d'accéder directement à leur comptabilité et leur comptabilité de gestion. Si elles le

---

<sup>3</sup> « Comment, d'une part, organiser la transparence, de manière que la comptabilité apparaisse comme disant le «vrai» et permette aux dirigeants d'entreprise de justifier de leur intégrité, et, d'autre part, aménager une relative opacité en dissimulant ce qui ne peut être connu que des seuls dirigeants ? On pourrait dire, en quelque sorte, que tout l'art du « design » comptable, dans ce qu'il a de plus inventif, consiste à concevoir et arranger des « zones grises » dans lesquelles le comptable d'entreprise pourra trouver les marges de manœuvre et la souplesse nécessaire pour « fabriquer » le résultat qu'il recherche. » (Capron, 2005, p. 12-13)

permettent, cela ne signifie-t-il pas que ces entreprises cherchent à présenter une certaine image ?

Deuxièmement, quand les salariés sont interrogés autour de la comptabilité, un stress est présent en raison du ressenti de ce qui est, ce qui peut être dit, et ce qui peut être montré. « L'exigence de transparence financière, dont on parle beaucoup aujourd'hui, a ses limites car chaque entreprise – prise individuellement – ne peut tout divulguer à ses concurrents, ses fournisseurs et ses clients, ses salariés et même ses actionnaires. » (Capron, 2005, p. 12-13)

Troisièmement, pourquoi des salariés d'entreprises iraient-ils donner des informations financières à une personne qu'ils ne connaissent pas ? Informations qui peuvent mettre en jeu leur carrière dans l'entreprise et la réputation de l'entreprise.

Ces différents éléments ont structuré et influencé le choix des terrains et le traitement des données issues de ces terrains. J'ai compris qu'une démarche dite rationnelle ne me permettrait pas d'accéder aux documents. Petit à petit, j'ai abandonné ce type d'entretiens directifs. Je me suis aperçue que les données collectées étaient tout autre dans un contexte moins directif et plus chaleureux. J'ai remarqué que les personnes interrogées choisissaient des lieux particuliers et prenaient le temps<sup>4</sup>. Enfin, en enregistrant les entretiens en audio, il m'a semblé perdre énormément d'informations spécialement sur le lieu, le temps et la rencontre. Alors, je me suis interrogée et j'ai commencé un carnet de voyage... En fait je me suis inscrite dans une démarche ethnographique sur laquelle nous reviendrons.

## **Manque : comment trouver des lieux de création ?**

Ma formation est gestionnaire, mon objet de recherche est la création, comment relier les deux ?

« Mais y a-t-il seulement un chemin, et comment décrire un objet de recherche, alors qu'on ne voit à l'œil nu qu'une accumulation de fragments, balises innombrables, dispersées comme au hasard en ces lieux divers et indiquant des sens différents et parfois contradictoires ? » (Delmas-Marty, (2004) p. 9)

Insatisfaite par la qualité de mes précédents entretiens, je réfléchissais au choix des terrains, une première liste construite a été établie. Mais un doute était présent. Était-ce vraiment dans les milieux institutionnels que j'allais trouver des créatifs ? Rompre avec une norme est difficile dans les milieux académiques, j'avais le souvenir de Baudelaire mis sous tutelle, Camille Claudel enfermée dans un asile, Libchaber (inventeur de la théorie du chaos) sans

---

<sup>4</sup> « Vous pouvez faire l'expérience vous-même : on ne dit pas les mêmes choses à un homme et à une femme, à un jeune et à un vieux, à un homme en cravate et à un homme en jogging, le matin et le soir, dans une salle de conseil d'administration et dans un café enfumé, sur le pas de la porte et dans le salon, etc. Chacun s'adapte sans cesse au cadre de l'interaction et aux caractéristiques de son interlocuteur. Pourquoi en serait-il autrement en enquête ? » (Beaud et Weber, 2003, p. 297)

doctorants, j'avais le souvenir du Bateau-Lavoir. Avant d'être connus et reconnus où sont les créatifs ?

Aujourd'hui, ils sont peut-être dans les squats d'artistes. Ces lieux sont en marge des institutions et regroupent des créatifs. Et pourtant, à partir de 2001, les politiques voulaient fermer ces lieux. J'ai eu un sentiment d'urgence : y aller, comprendre, écrire contre l'oubli, écrire sur ces lieux de création. Il fallait faire vite.

Deux événements m'ont paru essentiels et m'ont amenée à préciser encore ma méthode.

▪ ***Premier événement : le choc de la rencontre***

Lors de la première visite dans un squat d'artiste j'étais accompagnée d'une italienne, Francesca, danseuse. Nous avons réfléchi à un questionnaire. Ces lieux ne sont pas très faciles d'accès si on n'en connaît pas la culture. Or, Francesca arrive dans ce lieu, rencontre Gaspard, le porte-parole au squat de la rue de Rivoli et elle a cette facilité pour entrer en contact avec lui, lui poser des questions, le mettre à l'aise, parler sa langue. Et cette personne est ouverte et lui répond avec enthousiasme. Le contact est là. Elle peut lui parler création, budget, chiffres. Trois jours de suite nous le rencontrons. Le premier entretien se déroule avec Francesca (en ma présence), le deuxième avec moi, le troisième avec des journalistes. Je vous retranscris les notes que j'ai prises de ces trois entretiens qui ont été filmés.

« Première rencontre avec Francesca : ils parlent, ils se voient, ils s'écoutent, ils communiquent.

Gaspard a un grand livre de comptes, il note tous les adhérents du squat dans tous les sens, il simule les budgets, il simule l'organisation d'expositions. Il organise des expositions, visiblement, tout se déroule bien.

Deuxième rencontre avec moi-même : je le questionne, qu'est-ce qui l'a amené à faire ça, pourquoi ? comment ? il me répond : « le rêve, un espace où les gens peuvent rêver, un espace où le rêve est là présent ».

Troisième rencontre avec les journalistes : tout est décalé. Les journalistes questionnent sans voir, les journalistes sans entendre posent leurs questions types. Alors Gaspard leur répond, les renvoie à leur contradiction/interrogation, absence de réponse, absence de rencontre, absence. »

Selon la rencontre, il ne dit pas la même chose. Selon l'approche, le contact, les mots, l'intonation, la fréquence des visites, le sourire... ce que l'on recueille est si différent, il fallait donc construire des rencontres plutôt qu'uniquement capter des données. Après plusieurs années d'entretiens, j'avais enfin compris ce quelque chose indispensable. :

« En fait ... La communication est supposée être très proche de la communication entre égaux de telle sorte que l'information recueillie est considérée comme celle d'un homme parlant librement à un ami. » (Hughes, 1960/1996, p. 287)

### ▪ *Deuxième événement : la hiérarchie des arts*

Etant dans un milieu universitaire de gestion, j'avais conscience qu'il y avait des terrains qui plaisent ou déplaisent. Tous les terrains n'ont pas le même statut. Dans le même sens, Bourdieu (1966) explique qu'il y a une hiérarchie dans les arts. Il y a les hautes classes et les basses classes. Pourtant, « l'idée selon laquelle nous devrions seulement nous tourner vers ce qui est intéressant, vers ce que notre univers professionnel nous dit être intéressant, vers ce que la littérature publiée nous dit être intéressant, est un piège dangereux. » (Becker, 2002, p. 162)

Les squats d'artistes appartiennent aux basses classes. Avant d'être reconnu dans un travail créatif, il y a une part d'ombre, et c'est cette ombre qui m'a intéressée dans les terrains.

Bien sûr, dans ces lieux, nous avons rencontré des hommes, des femmes, des gens qu'on n'entend pas, des marginaux. J'ai découvert que ces porteurs d'ombre étaient porteurs pour les autres et eux-mêmes de vie, de création, de partage, bien sûr dans l'ambiguïté, bien sûr dans le paradoxe.

C'est cette ombre, si visible dans ces lieux, que je décidais de chercher dans les autres terrains.

### **Une nécessité intérieure : comment vivre ce que l'on cherche à comprendre ?**

A l'aube de ces expériences, je souhaitais aborder les terrains différemment : « vivre ce que l'on cherche à comprendre. » (Merleau-Ponty, 1964) Mais comment « vivre ce que l'on cherche à comprendre » ?

Les entretiens étaient bien sûr la base indispensable. Mais comment savoir si c'était un discours ou du vécu ? Il fallait non seulement créer la confiance avec les personnes rencontrées, mais aussi le vivre. Créer la confiance s'est fait dans la durée et l'écoute. Il me fallait ne pas avoir peur de perdre mon temps. Je rencontrais plusieurs fois les mêmes personnes et la confiance n'était pas encore là, mais j'avais le temps, même sur plusieurs années. J'avais décidé de prendre le temps pour rencontrer l'autre. Une fois la confiance établie, certaines personnes me donnaient rendez-vous pour vivre des « événements ». Je me suis rendue disponible<sup>5</sup>.

La confiance était importante pour l'échange verbal et l'observation. Je me rendis compte rapidement qu'il me fallait sortir du discours. Si créer la confiance dans les entretiens était la première condition, c'était privilégier les mots, la parole. Il me manquait ce qui était non verbal, tout particulièrement les échanges non verbaux et les actes.

---

<sup>5</sup> Par exemple, je savais qu'un squat d'artistes : le Théâtre de Verre allait être expulsé au mois d'août, la date n'était pas précisée, je décidais donc de rester le mois d'août à Paris.

Mais je souhaitais aussi qu'on m'oublie et qu'on m'oublie pour que je fasse partie du décor. Je souhaitais ne pas être à l'extérieur de mon objet de recherche, je souhaitais « être avec » pour comprendre de l'intérieur. J'avais en tête les écrits de Simone Weil, la philosophe qui, pour comprendre les ouvriers, travaillait avec eux. En effet, je ne souhaitais pas uniquement observer les faits extérieurement, me rendant compte qu'ils étaient interprétés selon mon intériorité et la pression sociale académique (Schütz, 1970 ; Bourdieu, 1984). Après avoir été acceptée, je choisissais l'observation participante avec un artifice. J'avais une caméra, je souhaitais, moi aussi, être dans un processus de création. Avec la caméra, les gens m'oubliaient.

Suis-je loin d'un chercheur neutre et objectif ? Neutre, sûrement pas. Mais cette neutralité est-elle possible pour un chercheur en sciences sociales (Elias, 1993) ? Ma posture est d'être un chercheur ayant une culture de gestionnaire s'intéressant à la création.

J'ai voulu me laisser toucher par les gens, j'arrivais avec mes idées, mes prismes. Je souhaitais être bousculée. Le fait d'être bousculée voulait dire implicitement que je m'attendais à autre chose. « Il me fallait expliciter ce à quoi je m'attendais et ce qui est advenu. » (Beaud et Weber, p. 297) Bien qu'une démarche de terrain soit préétablie, il me fallait « saisir les opportunités du terrain. » (Beaud et Weber, p. 297) Est-ce une méthode ? Je ne sais pas. C'est une trajectoire qui n'est pas linéaire avec beaucoup d'allers-retours sur le terrain et entre le terrain et la théorie. Les terrains ont été réalisés sur plusieurs années, de 2 ans à 9 ans, avec un suivi hebdomadaire ou mensuel, dans les lieux en rencontrant créateurs, gestionnaires, secrétaires, public. Des entretiens enregistrés, des observations participantes filmées avec carnet de notes ont été effectués (le détail est précisé pour chaque cas dans les chapitres suivants).

## **Tr` is Temps, tr` is regards du chercheur**

Avec cette expérience d'insatisfaction, de manque, et de nécessité intérieure et pour répondre à la problématique, nous avons structuré notre terrain en trois temps :

- Le choix des terrains
- Le traitement des terrains
- La retranscription des terrains

Ces trois moments nécessitent des regards différents. A chacun de ces trois moments, nous définirons l'axe directeur, le traitement technique, la position du chercheur et les difficultés rencontrées.

## 1<sup>er</sup> regard, « candide » ch`ix et préparati`n du terrain : l`mbre

Pour répondre à la problématique, plusieurs éléments concomitants ont défini le choix des terrains.

Tout d'abord la gestion, essentiellement constituée d'outils, nous a amenés à sélectionner des terrains traitant de la création où l'usage des mots « techniques » de gestion est utilisé par les parties prenantes : compte de résultat, budget, indicateur de performance, résultat. Mais si étudier les outils de gestion est important, si le travail technique est indispensable, et si l'outil de gestion est au cœur de cette étude, « la masse technique peut empêcher de discerner l'essentiel et de comprendre leur signification au-delà du sens technique »<sup>6</sup>. Il faut aussi regarder le contexte.

Au-delà de cette considération, les terrains choisis peuvent se différencier sur deux axes d'analyse.

D'abord, toute activité créative a besoin d'organisation pour exister. Selon le partage des risques, le processus de création, de production, de diffusion peut être intégré à une organisation, soit être à l'extérieur de cette organisation. Le créateur peut alors être, soit en dehors de l'organisation qui produit et diffuse, soit à l'intérieur de cette organisation. Un premier niveau d'arbitrage peut-être fait entre l'internalisation ou l'externalisation de la création.

Ensuite, si les études comptables privilégient bien souvent l'économique, il existe pourtant des organisations hors circuit économique dites alternatives. S'intéresser à ce type d'organisation « risque de chambouler notre vision des choses et à le rechercher. » (Becker, 2002, p. 148) Des cas marginaux ont donc été choisis. Ces cas marginaux sont des contre-exemples de ce qui est véhiculé dans les livres de gestion. Ces contre-exemples obligent à s'interroger sur ces outils. Comme le disait Hughes (cité par Becker, 2002, p. 159) :

« Nous devons accorder dans un esprit comparatif une pleine attention aux entreprises en cours, tout justes accomplies, ou pas tout à fait respectables, de même qu'à celles qui passent inaperçues ou qui s'opposent ouvertement à notre société. » (1971/1984, p. 140)

Les organisations choisies peuvent donc appartenir soit au système marchand, soit être en dehors du système marchand<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Delmas-Marty (Le Monde, 17-02-2006)

<sup>7</sup> « Si le marché est une « idée », voire un « modèle d'organisation sociale », plus qu'un simple fait, son statut juridique est ambigu car le marché a besoin du droit pour fonctionner, mais d'un droit conçu comme un instrument compatible avec ce modèle, un droit au service du marché, devenu « discipline proprement ancillaire ». Dans le prolongement de cette soumission du droit au marché apparaît le risque d'absorption : « Le marché se substitue à la nation, s'impose à l'Etat, devient le droit : la loi du marché, faisant du droit une marchandise, aboutit au marché de la loi. »

Dans une perspective positiviste, le droit du marché – ou plutôt des marchés car « il n'existe pas un droit unitaire du marché, mais seulement une diversité de droits spéciaux intéressants de nombreux marchés différents » - sera donc présenté comme « un droit de l'économie » qui, libéré d'un droit économique assimilé à l'économie dirigée se construirait sur les deux piliers du droit de la concurrence et du droit de la consommation. Cette conception renvoie aux acteurs qui créent et ordonnent selon leurs intérêts propres ces marchés dont la définition, pour



Une grille d'observation et d'analyse a été construite, à partir de la littérature avant d'aller sur le terrain (cf. Chapitre I). Elle est exposée succinctement dans l'encadré ci-dessous en fonction des différents cas de figure possibles concernant la position du créateur par rapport à l'organisation.

**La création au sein de l'entreprise**

- La position du créateur
- La position du gestionnaire
- La position du dirigeant
- La position de l'objet créé

**La création dans l'entreprise et le créateur hors de l'entreprise**

- La position du créateur travaillant pour une entreprise
- La position du gestionnaire
- La position de l'objet créé

**La création hors de l'entreprise : organisation intermédiaire**

- La position du créateur
- La position de l'objet créé

Les principales caractéristiques et questions soulevées par ces divers terrains sont exposées ci-dessous.

***Terrain dans le système marchand avec les artistes hors de l'entreprise et non salariés***

**Edition : Hatier Jeunesse, chez Lagardère**

Le suivi d'un auteur depuis l'écriture de son premier livre jusqu'au développement d'une collection chez Hatier Jeunesse (50 titres) m'a amenée à rencontrer l'équipe éditeurs et contrôleurs. Le compte de résultat est au cœur de toute décision. En quoi cet outil, le compte de résultat, structure-t-il les décisions, comment et par qui est-il construit et comment et par qui a-t-il été interprété ? Comment un outil de gestion : le compte de résultat influence-t-il le comportement de l'équipe et influence-t-il la stratégie ?

***Terrain en partie dans le système marchand avec artistes, en partie dans la société et non salariés***

**Théâtre : Le Lucernaire**

Un théâtre issu des années 68 dans le 6<sup>ème</sup> arrondissement qui a fonctionné jusqu'en 2003 et qui a été vendu au Directeur de l'Harmattan. Ce théâtre a pour fonction de lancer les jeunes auteurs et acteurs qui, une fois connus, iront dans d'autres théâtres (Comédie Française). Or, ce théâtre a toujours eu ses comptes en équilibre. Quelle gestion pour lancer des auteurs et acteurs inconnus ?

***Terrain hors du système marchand, avec des artistes regroupés***

**Squats d'artistes parisiens : Théâtre de Verre**

Les squats d'artistes sont des lieux de création en marge. Et pourtant, sans ressources financières, ils sont performants au sens classique c'est-à-dire, en fréquentations au point qu'ils sont cités dans l'Encyclopedia Universalis. Etant en rupture avec le droit, il n'y a aucune obligation d'avoir une comptabilité. Cependant, il en existe une, à quoi sert-elle ?

Certains terrains choisis au départ tels TPS<sup>10</sup>, LVMH, Hermès ont été abandonnés. Les raisons sont la non possibilité de divulgation des informations pour TPS et LVMH et de par la fermeture des contacts initiaux chez Hermès. Ils ont été utilisés comme terrains exploratoires.

<sup>10</sup> Le terrain de TPS a été complètement réalisé pendant cinq ans de la création de TPS interactif au changement de dirigeant de TPS interactif, en suivant le dirigeant, le contrôleur de gestion et un créatif, (les rencontrant une fois par mois). Le terrain de Hermès a été le suivi d'un nez pour la création d'un parfum.

**Terrain dans le système marchand avec un groupe créatif créé, salarié**

**Entreprise de diffusion de télévision par satellite : TPS interactif**

Le suivi de la création du département interactif, quelle méthode de gestion est utilisée pour ce dire ?

**Terrain dans le système marchand avec le directeur de la création**

**Entreprise de luxe : Hermès : suivi d'un nez**

**Guerlain/Dior chez LVMH : suivi d'un nez**

En quoi le mode de gestion influence-t-il la création d'un parfum ?

Les données ont été collectées de la manière suivante :

- Entretiens de créateurs, de récepteurs, de gestionnaires et de dirigeants afin de découvrir des modes d'expérimentation et d'interprétation de leur milieu ;
- Observation des comportements, des ambiances de la vie quotidienne en prenant des notes, en filmant ;
- Prise de notes personnelles constituant un journal de terrain ou plutôt un carnet de voyages.

Ce travail tente de s'inspirer des préceptes de l'école de Chicago en essayant de croiser les données recueillies entre elles pour en améliorer la crédibilité :

« La ficelle qui permet d'échapper à la hiérarchie de la crédibilité est très simple et peut se formuler comme suit : *doutez de tout ce qu'une personne de pouvoir peut vous dire*. En public, les institutions se présentent systématiquement sous leur meilleur jour. Comptables de leurs actes et de leur réputation les personnes qui les gèrent ont toujours tendance à mentir un peu, à arrondir les angles, à cacher les problèmes, voire à nier leur existence. Ce qu'elles disent peut être vrai, mais l'organisation sociale leur donne toutes les raisons de mentir. Un participant de la société correctement socialisé doit en revanche soupçonner le pire, et le traquer. » (Becker, 2002, p. 154)

## **2<sup>ème</sup> regard « ciblé », la réalisation du terrain : faire corps avec le terrain**

Le choix des terrains correspond aussi à des affinités personnelles : je me suis laissée toucher par l'émotion, par un acte (la grève de la faim), le personnage d'un livre (Balthazar), par une précarité créatrice et résistante (le Théâtre de Verre). C'est cette émotion<sup>11</sup> qui m'a permis de revenir sur le terrain, d'essayer de mieux comprendre et qui m'a permis de les suivre sur plusieurs années. Mieux comprendre m'était important avec cette question continuelle : « comment se fait-il que ? ».

---

<sup>11</sup> « Dans la conduite des entretiens, les sentiments, indispensables pour nouer l'empathie, avait déjà joué un certain rôle. Dans la dernière phase du travail, ils seront au contraire évacués ou étroitement contrôlés. Mais pour l'heure, ils ne sont nullement à combattre. La passion de savoir se vit comme toutes les passions, avec le corps, non sans émotions. D'autres perceptions émotionnelles ne sont pas à rejeter. Entrer à fond dans une histoire de vie ne peut se faire sans intensité émotive, sans vibrer à l'unisson de l'informateur : l'analyste doit se laisser aller pour comprendre. » (Kaufmann, 2006, p. 77)

Les entretiens n'ont pas été la seule source de données sur les terrains. En effet, c'est avant tout l'observation participante accompagnée par des carnets de voyages qui ont permis de valider ou de remettre en question certains entretiens. Premièrement, filmer fut un prétexte à l'observation participante (il m'a été plus facile d'être acceptée en filmant). Deuxièmement, filmer a permis de garder une trace des lieux, lieux de départ, lieux comme espace de création, lieux de fin, mais aussi de saisir les expressions, les silences, les sourires, la tristesse, de même que les allées et venues. J'ai toujours demandé la possibilité de filmer - les lieux les plus en marge ont accepté : les squats d'artistes, le théâtre du Lucernaire, supposant que là où les lieux sont trop en marge, la transparence est nécessaire pour y vivre.

« Par observation participante, j'entends une technique qui ne saurait être employée seule dans une recherche, qui ne serait pas utilisable pour toute recherche, (...); elle vise à pénétrer, physiquement et écologiquement, dans le périmètre d'interaction (*circle of response*), propre à une situation sociale, professionnelle, ethnique ou autre. On se trouve ainsi aux côtés des individus, au moment où ils réagissent à ce que la vie leur réserve. (...). L'idéal est de s'assujettir à leurs conditions de vie et, bien que vous puissiez partir à tout moment, de faire comme si vous ne le pouviez pas, en acceptant tout ce qui, désirable ou non, fait partie de leur vie. C'est ainsi que vous « accordez » votre corps. Avec votre corps « accordé » et le droit écologique d'être auprès d'eux (que vous aurez acquis par un quelconque subterfuge), vous serez à-même de relever toutes leurs réactions corporelles, gestuelles ou visuelles, à ce qui se passe autour d'eux. Vous vous sentirez suffisamment proche d'eux (puisque vous êtes dans la même galère) pour sentir ce qui les fait réagir. C'est là pour moi l'essence-même de l'observation » (Kaufmann, 2006)

Cette observation participante est d'inspiration ethnographique. Elle est caractérisée par l'interconnaissance, la réflexivité et la longue durée (cette classification est prise chez Beaud et Weber, 2003). L'interconnaissance ou groupe primaire (terme anglo-saxon) « désigne un ensemble de personnes en relation directe les unes avec les autres ou plus exactement qui disposent les unes sur les autres d'un certain nombre d'informations nominales. » (Beaud et Weber, 2003, p. 295) La réflexivité concerne directement le chercheur. « Il doit analyser ce qui se passe en le rapportant à ce qu'il fait ».

Au cours du premier entretien, j'avais préparé un guide pour la structure. Puis, très rapidement, j'ai privilégié une écoute beaucoup plus attentive. Je me suis en particulier efforcé de respecter trois règles :

D'abord, poser la question du « Comment », comment se fait-il que ?

« Ne demandez pas « Pourquoi ? » ; demandez « Comment ? » »

J'ai compris pour la première fois qu'il valait mieux demander « Comment ? » que « Pourquoi ? » à l'occasion d'un travail de terrain. En interviewant les gens, je me suis rendu compte que je déclenchais systématiquement chez eux une réaction de défense lorsque je leur demandais pourquoi ils faisaient telle ou telle chose. Quand je demandais à une personne pourquoi elle avait fait telle chose à laquelle je m'intéressais – « Pourquoi êtes-vous devenu docteur ? ; Pourquoi avez-vous choisi d'enseigner dans cette école ? » -, elle avait l'impression que je lui demandais de se justifier, de trouver une raison vraiment valable pour expliquer l'action en question. Mes « Pourquoi ? » recevaient systématiquement des réponses brèves, défensives et pugnaces, comme si les gens avaient voulu me dire : « Bon, ça te convient, là ? »

A l'inverse, quand je leur demandais comment telle chose s'était produite – « Comment en êtes-vous arrivé à choisir ce métier ? » ; « Comment en êtes-vous arrivé à enseigner dans cette école ? » -, je constatais que mes questions « fonctionnaient » correctement. Les personnes interrogées répondaient longuement, me racontaient des histoires pleines de détails intéressants, faisaient des récits qui mentionnaient non seulement les raisons pour lesquelles elles avaient fait telle ou telle chose, mais également les actions d'autres personnes ayant contribué au résultat auquel je m'intéressais. » (Becker, 2002, p. 105-106)

Ensuite, si quelqu'un me dit : « c'est important pour moi », je l'écoute, j'essaie de comprendre pourquoi cela est important, sans passer à la question suivante. Cette règle qui semble évidente n'est pourtant pas celle que l'on suit spontanément.

Mais, j'essaie aussi de comprendre pourquoi quelque chose n'est pas important.

« Bref... Ce n'est pas parce que les gens que vous étudiez négligent certaines choses que vous devez vous aussi les négliger. Mais vous ne devez pas non plus négliger les choses auxquelles les gens s'intéressent ou attachent de l'importance. C'est peut-être le moment (il est en tout cas aussi approprié qu'un autre) pour moi de souligner que le fait de proposer des ficelles apparemment antinomiques – comme ces deux dernières semblent l'être – n'est pas aussi contradictoire qu'il peut paraître. N'oubliez pas que le but de ces ficelles est de vous aider à découvrir davantage de choses, et que chacune d'elles peut marcher à sa manière, en vous ouvrant des portes qu'une autre ne vous ouvrirait pas. Au cœur d'un travail, en pleine recherche, la cohérence n'est pas la première des vertus. » (Becker, 2002, p. 168-169)

Enfin, j'ai essayé de créer la confiance, de garder l'étonnement, l'intérêt, l'empathie, pour être là, juste là, présente sur le terrain.

Par ailleurs, la question se pose de savoir si le chercheur est en dehors de l'organisation, constatant de l'extérieur « ce qui se passe » ? ou à un moment donné, s'il fait partie de l'organisation ? Se met-il en position neutre à l'extérieur (neutre étant à définir), ou se met-il en position extérieure avec un regard de gestionnaire ou bien de créatif ? Pendant la réalisation du terrain, j'ai choisi une attitude empathique non seulement pour être plus proche des gens, mais aussi pour être bousculée dans mes a priori.

« Mais au moins en ce qui concerne les entretiens effectués dans le cadre de recherches, on suppose généralement que l'information est d'autant plus valide qu'elle est fournie librement. Cette hypothèse met l'accent sur le consentement : l'entretien est une relation dans laquelle l'interviewé s'engage librement et volontairement et pour certains elle évoque un élément de promesse et de contrat. » (Hughes, 1996, p. 285)

Quelles ont été les difficultés rencontrées ? Accéder à la comptabilité d'une organisation est difficile parce que l'information est interne à l'organisation. De plus, il peut y avoir différentes manières d'y accéder. Comme je l'ai déjà dit, il m'a été nécessaire de créer des liens de confiance avant d'y accéder. Ces liens de confiance s'inscrivent dans la durée, dans la répétition des rencontres et dans l'écoute de celles-ci. C'est pourquoi les terrains ont duré longtemps, un temps qui a permis de mieux comprendre les fonctionnements internes de l'organisation et qui a mis en évidence que, si la comptabilité représente la vie de l'entreprise, elle met en lumière son fonctionnement et ses différentes parties prenantes.

### **3<sup>ème</sup> regard « structuré », l'écriture du terrain : être en distance par rapport au terrain**

Ecrire un terrain, c'est raconter une histoire. Mais il reste à définir comment se situer au plus près du réel ? Comment rassembler les différents éléments pour faire sens ? Quel ordre leur donner ? Quelle séquentialité choisir ? Quelle place donner au chercheur/narrateur ?

Il s'agit de repenser le terrain comme une seconde visite, pour lui donner une forme lisible par quelqu'un d'autre. Le plus dur est sans doute de conserver la nouveauté et l'intérêt du terrain tels qu'ils avaient éveillé notre esprit pour le communiquer aussi à cet autre.

Les entretiens retranscrits, les carnets de voyage lus, les films revus, comment écrire le terrain ?

Cette partie m'a demandé beaucoup de temps et procuré beaucoup de stress. J'ai compris que les qualités du chercheur sur le terrain et pour la retranscription n'étaient pas les mêmes. Autant l'empathie et la persévérance, l'écoute étaient un atout, autant cette proximité au terrain était préjudiciable dans la retranscription. Cette tension entre collecte de données et écriture est abordée par Hughes :

« Le chercheur, le groupe observé et l'audience intéressée par l'étude tendirent de plus en plus à se recouper et à fusionner. Le sociologue rendait compte dorénavant d'observations qu'ils avaient faites non pas comme un étranger à part entière mais dans une certaine mesure en tant que membre d'un groupe, même si à l'évidence tout membre d'un groupe devient en quelque sorte un étranger dans l'acte même d'objectiver et de rendre compte de ses expériences.

La dialectique sans fin entre le rôle de membre qui participe et celui d'étranger qui observe et rend compte est au coeur du concept même de travail de terrain. Il est difficile de jouer les deux rôles en même temps. L'une des solutions consiste à les séparer dans le temps. » (Hughes, 1996, p. 275)

Comment alors avoir cette distance nécessaire pour rendre compte ? Comment rendre compte ? Plusieurs possibilités étaient présentes : écrire les terrains à partir des entretiens en utilisant différentes catégories provenant du cadre théorique semblaient la voie la plus sérieuse.

Un problème surgit : j'avais fait énormément d'allers-retours entre la théorie et les terrains ; la théorie m'aidant à comprendre les terrains, les terrains me forçant à aller trouver d'autres théories. Dans ces travaux de recherche, le temps n'était pas linéaire. Remettant en cause, comme le souligne Becker (2002), la représentation que l'on se fait du chercheur :

« Dans la sociologie contemporaine, une des représentations courantes voit le sociologue comme un brave scientifique (c'est à dessein que je n'emploie ici que le masculin, tant cette représentation est machiste) qui soumet ses théories à un test empirique crucial, et qui les rejette lorsqu'elles s'avèrent ne pas être à la hauteur du réel, lorsqu'il n'est pas possible de réfuter l'hypothèse zéro. Ragin en donne une image très différente, et que je trouve beaucoup plus juste : celle d'un sociologue engagé dans un « riche dialogue » entre les données et les idées. Cette représentation est beaucoup plus proche de l'activité scientifique telle que Blumer l'imaginait, et qui consiste à réfléchir aux possibilités que nous apporte une profonde familiarité avec un aspect précis du monde à systématiser ces idées en relation aux types d'informations

que l'on peut collecter, à vérifier ces idées à la lumière de ses informations, à gérer les inévitables décalages entre ce à quoi on s'attendait et ce que l'on a découvert en réfléchissant de nouveau aux possibilités et en collectant davantage d'informations, et ainsi de suite, en une illustration de la vision kuhnienne du progrès scientifique en général. » (Becker, 2002, p. 117)

Quelle position de chercheur me fallait-il adopter ? Trois positions ont été envisagées :

- La position ou focalisation interne du chercheur qui écrit en se mettant dans la position d'un des acteurs en interne,
- La position externe du chercheur qui écrit en se mettant à l'extérieur de l'organisation décrivant exclusivement les faits ou les gestes,
- Ou alors, fallait-il se mettre dans la position d'un narrateur « un peu omniscient », un peu chercheur qui décrit l'organisation et les différents comportements.

Se mettre en position extérieure semble être la méthode la plus objective. Pourtant, chacun d'entre nous n'est pas attiré par les mêmes faits :

« Tous les faits sont d'emblée sélectionnés dans un contexte universel par les activités de notre esprit ». Ils sont donc toujours des faits interprétés ou des faits considérés comme détachés de leur contexte par une abstraction artificielle ou alors des faits considérés dans leur organisation particulière. Dans les deux cas, ils portent en eux leur horizon d'interprétation interne et externe. Cela ne signifie pas que, dans la vie quotidienne ou dans la science, nous soyons incapables de saisir la réalité du monde. Cela signifie simplement que nous n'en saisissons que certains aspects, notamment ceux qui sont pertinents pour nous, soit pour gérer notre propre vie, soit du point de vue du corpus des règles de procédure de pensée admises telles qu'elles sont appelées méthode scientifique. » (Schütz, 1970)

Russel nous décrit la même difficulté à décrire une table<sup>12</sup>. Faut-il privilégier la couleur, la forme ? Tous ces éléments tentent de nous donner une perception. Même si ces faits sont incomplets, ils donnent une appréhension d'une forme de réalité. Deux terrains, squats d'artistes (le Théâtre de Verre et Rivoli), ont été écrits de cette manière en décrivant les faits et en choisissant différentes catégories<sup>13</sup>. Au départ, une contrainte a été définie : s'en tenir aux faits. Il est vrai que cette approche donne au lecteur une vue d'ensemble très compréhensible du squat d'artistes. Néanmoins, ne relater que les faits donnait un découpage

---

<sup>12</sup> « Concentrons notre attention sur la table. A nos yeux, elle est rectangulaire, d'un brun luisant et, au toucher, sa surface est polie et dure ; lorsque je la frappe de la main, elle rend un son de bois. N'importe qui, s'il voit et touche cette table sera d'accord avec cette description. (...) Mais dès que nous essayons d'être plus précis, les obstacles surgissent.

(...) Celle-ci paraît de différentes couleurs selon les différents points de vue, et il n'y a pas de raison de tenir certaines d'entre elles comme étant plus réellement sa couleur. Et nous savons que même d'un point de vue donné, la couleur semblera différente sous une lumière artificielle pour un daltonien ou pour un homme qui porte des lunettes bleues, tandis que dans l'obscurité il n'y aura plus de couleur du tout bien que au toucher et à l'ouïe la table ne changera pas. Cette couleur n'est donc pas quelque chose d'inhérent à la table, mais quelque chose qui dépend de la table, de celui qui la regarde et de la façon dont cette table reçoit la lumière.

(...) Il est donc évident que la table réelle, s'il y en a une, n'est pas la même que celle dont nous avons une expérience immédiate par la vue, le toucher ou l'ouïe. Nous ne connaissons pas du tout immédiatement la table réelle, s'il y en a une, mais cette table doit être inférée à partir de ce que nous connaissons directement. » (Russel, 1971, p. 10-12)

<sup>13</sup> Une partie de l'écriture de ces terrains a été commencée à plusieurs mains dans le cadre d'un article réalisé en collaboration (Le Theule, Sponem et Gond, 2005).

trop linéaire de l'organisation et gommait les interactions entre les différents acteurs et conduisait à gommer les impressions du chercheur qui étaient pourtant essentielles à la compréhension du terrain.

Un autre problème était : comment ne pas trahir ceux qui m'avaient donné l'information ? Ils m'avaient confié des éléments importants de leur vie. Il m'a été souvent rétorqué que personne ne lit une thèse, mais le problème pour moi se situait ailleurs. Ils m'avaient donné de leur temps sans rien attendre en retour. Pour reprendre les mots de Hughes, « Nous sommes [...] très confiants ; nous qui sommes engagés dans le travail de terrain anthropologique et sociologique, nous devons préserver cette confiance à propos de l'information que nous détenons, et donc contribuer à entretenir la confiance du public envers ceux d'entre nous qui en jouissent déjà. » (Hughes, 1996, p. 310) Je souhaitais être au plus proche de ce qu'ils m'avaient dit sans les trahir et en ne leur faisant pas prendre trop de risques.

Quelle que soit ma position de chercheur, le narrateur omniscient est présent. Comme le soulignent Elias (1993)<sup>14</sup> et Hughes (1996) : « Nous sommes dans une période d'énergie débordante, modérément solvables, nous nous tenons pour très savants, et au-dessus de tout soupçon en ce qui concerne nos motivations. [...] Je pense que ce désir de connaître toutes sortes de gens et de situations, sociales aussi bien que matérielles, est la marque de notre époque. Parfois en recueillant de l'information, nous agissons comme les agents des très riches, ou plutôt comme les agents de ceux qui détiennent le pouvoir et l'autorité, et qui contrôlent en partie la vie des gens. Ils disposent ainsi de nombreuses informations confidentielles. C'est comme si nous étions employés par les détenteurs de l'information pour recueillir de plus en plus d'informations qu'ils pourront utiliser à leurs propres fins. » (Hughes, 1996, p. 310-311)

Ceci a été une autre difficulté. Comment m'était-il possible de comprendre beaucoup de choses en rencontrant les gens quelques fois ? Comment raconter une « grande histoire » à l'écoute de quelques morceaux ? J'ai imaginé un court instant que je pourrais écrire à la place de celui qui est observé, se demandant ce que le chercheur cherche et ce qu'il ferait de toute cette information<sup>15</sup>, je n'ai pas suivi l'idée d'écrire à la place de l'interviewé, mais j'ai choisi

---

<sup>14</sup> « Il est indispensable, pour comprendre le mode de fonctionnement des groupes humains, d'avoir accès aussi de l'intérieur à l'expérience que les hommes ont de leur propre groupe et des autres groupes ; or on ne peut le savoir sans participation et engagement actifs.

Voici donc le problème auquel sont confrontés tous ceux qui étudient un aspect ou un autre des groupes humains : comment séparer, en évitant équivoque et contradiction, leurs deux fonctions, celle de participant et celle de chercheur ? Comment les sociologues, en tant que groupe professionnel, peuvent-ils garantir dans leur travail la domination incontestée de cette dernière fonction ? » (Elias, 1993, p. 29)

<sup>15</sup> Les textes suivants décrivent la première impression de rencontre de deux interviewés :

« Vous arrivez. Vous nous avez demandé un rendez-vous. Vous êtes venus plusieurs fois avant de demander ce rendez-vous. Le tutoiement est plus facile. Tu es là et tu n'es pas pressée. Je te fais attendre. Tu es patiente. J'ai regardé comment t'es habillée, mais je m'en fous. T'attends toujours. Je me demande si tu vas me poser des questions comme certains journalistes. Tu ne t'es pas trop présentée juste le nécessaire. T'es timide et tu cherches tes mots. Pour le rendez-vous t'es venue avec une amie. Tu a demandé si vous pouviez filmer. Vous nous parlez discrètement pour savoir comment vous allez vous organiser par rapport aux lieux. T'as su t'y

d'écrire en racontant des impressions, des faits, un mélange pour traduire une ambiance. Le récit des terrains aurait pu être plus court, parfois moins répétitif. Cependant, je souhaite « répéter » ou écrire par des approches différentes pour traduire une perception et non une objectivité.

Bref, j'avais et j'ai un problème de forme et un problème de fond, les deux étant liés.

Alors, face à ces questionnements, j'ai choisi une position plus interne ; le point de vue d'un gestionnaire au sein d'une organisation créative qui décrit ce qui le surprend et pourquoi cela le surprend. Je souhaitais que dans l'écrit aussi le doute m'accompagne. Si la recherche de la simplicité est indispensable, c'est un art qu'il m'est difficile d'atteindre. J'ai choisi de transcrire un côté vivant du terrain. J'ai décidé de mélanger théorie, entretiens, carnets de voyage et photographies pour garder ce sensible du terrain en considérant que « le bonheur de comprendre ne se fait que par fragments. » (Poty, 2002, p. 216)

D'une manière générale, l'écriture des terrains m'a été très difficile. Ma position avait beau être définie, quel élément allais-je donner à connaître ?<sup>16</sup> pourquoi celui-là plutôt que celui-ci ? Il était difficile de créer des catégories. Comment étaient mises en place ces catégories ? Comment allais-je transmettre à l'autre ce que j'avais vu, entendu, compris ? Comment le dire pour que l'autre puisse comprendre et remettre en question ?

Plusieurs essais de traduction des terrains ont été faits. Ils me posaient chaque fois problème et m'ont obligée à faire des allers et retours sur les terrains. Ces allers et retours ont tenté d'éclaircir certains points, certaines interviews ont été recommencées, les terrains complétés par l'analyse de la presse, des mails. Les terrains prirent donc l'allure de puzzles. Fallait-il se

---

prendre, t'as laissé le temps, t'as écouté et t'as regardé le lieu. J'ai envie de te donner quelque chose. Mais que vas-tu faire de ce quelque chose ? Un doute m'empare c'est quoi tout ça tu m'expliques à voir la rencontre est encore à construire. »

« Je suis à mon sixième jour de la grève. Vous êtes entre les journalistes de Libé et du Monde. Vous arrivez, je suis glacial, je suis fatigué. Ça ne vous effraie pas. Vous cherchez les mots, des mots apaisants et vous expliquez pourquoi vous êtes là. Vous me cherchez, vous tâtonnez. Mais vous me cherchez, je me déglace, ça me réchauffe. Alors timidement vous sortez votre caméra. Il fait très chaud dans le bureau. Vous n'avez pas retiré votre manteau. Vous ne savez pas filmer, mais j'aime quelque chose alors je vous donne, je vous donne ce pourquoi je fais une grève de la faim et vous l'acceptez. »

<sup>16</sup> On peut ainsi faire une expérience à la Georges Pérec en proposant diverses manières de retranscrire le début d'un entretien avec un directeur de théâtre :

- Un directeur de théâtre nous reçoit. Nous lui posons des questions. Il nous répond.
- Un directeur de théâtre dans son théâtre nous accueille. Ses mains, son visage s'amenuisent. Sa vie, c'est son théâtre.
- Un directeur de théâtre dans son théâtre est là. Il nous attend. Son théâtre, c'est sa vie, c'est un cri d'amour.
- Un théâtre sans théâtre, un cri d'amour sans amour, c'est pas possible. Alors, cet homme de 75 ans est à son dixième jour de grève de la faim pour que son théâtre reste un théâtre et que ce cri d'amour soit toujours de l'amour.
- Assis derrière son bureau, pull violet en V, cheveux blancs, son petit chien à sa droite, des dossiers sur la table, un directeur nous attend.
- Assis derrière son bureau, pull violet en V, cheveux blancs, son petit chien à sa droite, il est absent.
- Assis derrière son bureau, un homme de 75 ans, les cheveux blancs nous attend.
- Assis derrière son bureau, l'air lassé, un homme de 75 ans, au regard fatigué, nous attend.
- Assis derrière son bureau, l'air absent, les joues creuses, un homme de 75 ans nous tolère.

concentrer essentiellement sur la comptabilité ? Non, car il aurait manqué l'essentiel ; par exemple, comment les gens font-ils pour travailler ensemble ? Par contre, le souci de mieux comprendre l'utilité du contrôle et de la comptabilité m'a obligée à aller au-delà des apparences.

Les terrains sont des puzzles où la comptabilité est l'axe directeur. On pourrait dire que ce point particulier (la comptabilité) peut nous offrir une vue plus générale. Ainsi, Barthes<sup>17</sup> (1980) analysant des photographies, définit le point de détail « le *punctum* » comme incitation à penser l'ensemble. C'est le *punctum*, les chiffres comptables qui permettent d'accéder à quelque chose de plus vaste que nous définirons au cours de la thèse.

## **Thèse : une trajectoire non linéaire**

S'intéresser à la création, c'est s'intéresser au processus de création, à l'objet créé, au créateur et à l'autre : au récepteur. Mais le créateur « qu'il soit compris comme visionnaire, décideur ou comme inspireur, ceci ne doit pas masquer qu'il est réduit à l'impuissance s'il ne trouve autour de lui la nébuleuse de professionnels, le consensus économique et social, exigés tant par le coût et la technique de construction que par le caractère engagé... Elle met en cause quelque chose qui se rapproche de ce que Montesquieu appelait « Esprit général » et aussi l'ensemble opératoire d'une époque. Nous abordons là à l'intérieur de la problématique de la création une problématique plus fine qui est celle de la spécificité de l'agir des créateurs : agir de l'écrivain, agir du sculpteur, du peintre, du savant, de l'architecte, du politique... » (Faux, 1992, p. 189)

Il faut que cet autre existe, il ne peut y avoir processus de création sans une organisation humaine et technique et donc, sans gestion. Et, pour que l'objet créé existe et dure, il faut qu'il y ait un ensemble de récepteurs qui la reconnaissent et la portent. Le gestionnaire s'inscrit dans cette organisation humaine, avec ses outils, avec un langage considéré universel. Le langage comptable se situe au cœur de cette organisation comme point de ralliement. Par ce centrage du langage autour des comptes, le gestionnaire est en position déterminante, il connaît cette langue, il en connaît sa construction et ses rouages. À son insu, le gestionnaire est au cœur de la décision, il devient un « passeur de la création » soutenant ou non soit le processus de création, soit l'objet créé, soit le créateur. Ce langage comptable universel nous oblige, nous gestionnaires, à penser le relatif. Relatif que l'on retrouve dans la création. Si l'acte créateur est dans un agir, l'impuissance du créateur est souvent présente. (Chapitre I)

---

<sup>17</sup> « Dans cet espace très habituellement unaire, parfois (mais, hélas, rarement) un « détail » m'attire. Je sens que sa seule présence change ma lecture, que c'est une nouvelle photo que je regarde, marquée à mes yeux d'une valeur supérieure. Ce « détail » est le *punctum* (ce qui me point). » ( Barthes, 1980, p. 71)

Nous avons aussi choisi, tout d'abord, un terrain qui appartient à un groupe, un exemple classique de gestion<sup>18</sup>. En effet, nous verrons comment la construction et l'interprétation du compte de résultat dans une maison d'édition influencent les décisions et le comportement des éditeurs, des gestionnaires, des auteurs et nous verrons comment cet outil central a un impact sur le type de création. Le gestionnaire, grâce à sa lecture et sa compréhension du compte de résultat, a une position spécifique. Si l'éditeur était le passeur de création, le gestionnaire progressivement le devient. Mais que peut pourtant mettre en évidence un compte de résultat à propos du processus de création, de la création et l'objet créé ? (Chapitre II)

Puis, nous avons choisi un contre-exemple des manuels de gestion, un terrain de l'ombre : les squats d'artistes. Nous verrons comment les squats d'artistes utilisent la comptabilité par souci de transparence et nécessité de légitimité, mais aussi sont capables de mettre en place un système de contrôle basé sur l'improvisation, ce contrôle influençant un type de création. (Chapitre III)

Mais ce terrain est hors du circuit marchand. C'est pourquoi nous avons choisi le troisième et dernier terrain ; un théâtre, le Lucernaire. L'outil de gestion, le budget ne pouvait rendre compte de la situation, alors son directeur a fait une grève de la faim. Cette grève de la faim nous a interpellé, autour de l'utilisation du budget. Car dans ce budget ne pouvait être prise toute l'histoire du théâtre et de ses différents possibles. (Chapitre IV)

Au final, nous avons appris que, s'il semble y avoir une objectivité par le chiffre, cette objectivité n'est pas sans conséquence sur le processus de création et l'objet créé. La tendance à mettre au cœur de toute décision un outil de gestion, gage de rationalité, nous oblige à nous questionner, nous gestionnaires. En effet, si l'outil comptable traduit une réalité, cette réalité est considérée vraie et donc, l'outil comptable crée sa réalité. C'est une tautologie. Mais le processus de création et l'objet créé ont du mal à être représentés par l'outil comptable. Le gestionnaire a, avec la comptabilité, un outil ; sa personnalité, son « être » ont un impact. Cet impact est important car la création, c'est d'abord la volonté d'exprimer, cette expression ne s'expliquant et ne se concevant que dans un rapport à l'autre : « je fais quelque chose pour quelqu'un, je dis quelque chose pour quelqu'un. » L'acte créateur est la volonté d'un « dire », un dire qui ne se limite pas évidemment à un discours. C'est à travers de ce dire - qui peut être un faire - que va passer le sens, un sens qui est un sens global. » (Faux, 1992, p. 189) Un sens qui est global et qui a un impact sur l'histoire. (Chapitre V)

Pour conclure, la création, en portant des zones de flou, incite la gestion à imaginer des autres « possibles » de gestion.

---

<sup>18</sup> Nous nous sommes intéressés à la création artistique et scientifique. Néanmoins, les terrains étudiés et écrits intégralement concernent des organisations culturelles.

## Chapitre 1. Créativité, comptabilité et contrôle<sup>19</sup>

*« Encensé autant que critiqué ou incompris, voire même tourné en dérision (...) le destin tragique d'Amedeo Modigliani nous rappelle (...) que le peintre aurait mérité davantage d'aide et de compréhension de la part de ses contemporains. Et que sa vie, si hâtivement consumée, n'en fut pas moins, du point de vue humain autant qu'artistique, quelque peu gaspillée »*

*A. Ceroni, Modigliani - Les Nus, 1989*

Lorsque l'on énonce le mot création, c'est immédiatement le monde de l'art qui vient à l'esprit, rarement celui de la gestion. Les organisations artistiques (musées, théâtres, galeries...) se situent au carrefour des enjeux entre ces deux mondes du management et de la création ; elles délimitent ainsi un espace de confrontation abordé uniquement par quelques recherches que nous considérons comme pionnières, et que l'on pourrait aussi qualifier de marginales<sup>20</sup>. Mais, au-delà du monde bien spécifique - aux yeux du management tout au moins - des lieux de création artistique, les organisations en général abritent en leur sein des personnalités et des fonctions que les gestionnaires qualifient de « créatives » (R&D, communication, publicité...). Enfin, manager en environnement perturbé, incertain, « hyper compétitif » (Thoenig et Michaud, 2001) c'est probablement de plus en plus faire preuve de créativité pour soutenir l'innovation qui permettra à l'organisation occidentale de se différencier ; la différenciation stratégique apparaissant comme la meilleure manière de survivre et de se développer face à un environnement concurrentiel, fruit de la « division internationale du travail » de plus en plus agressive en termes de « domination par les coûts. »

Plus largement, l'organisation (quelle que soit sa finalité, lucrative, sociale ou artistique<sup>21</sup>) apparaît comme un milieu social plus ou moins structuré et orienté vers des buts communs. Nous postulons donc qu'il n'existe pas de réelle différence de fond ni de nature entre l'étude des processus<sup>22</sup> créatifs au sein de l'organisation et au sein d'autres milieux sociaux plus larges (société, nation...) ou plus étroits (famille, groupes amicaux...) qui se caractérisent aussi par un « vivre ensemble » orienté vers et cimenté par des objectifs communs

Pourtant, « l'innovation continue à apparaître comme un phénomène difficile à gérer (...) à l'intérieur du processus d'innovation, c'est la créativité qui semble la moins maîtrisable [car] le processus suivi pour répondre à la question est heuristique et non algorithmique (...)

---

<sup>19</sup> Une partie du chapitre reprend un article coécrit et publié avec Yannick Fronda (2004).

<sup>20</sup> Voir en particulier Chiapello (1998) et Heinich, (2001). Cette dernière met en évidence, dans l'introduction de son ouvrage, que les études sociologiques appliquées au domaine artistique représentent moins de 1% de la production académique des sociologues français. Nous pourrions faire un constat similaire en sciences de gestion. Nous pourrions néanmoins nous appuyer sur quelques recherches « de référence » en sociologie de l'art, comme le « Mozart » d'Elias (1991).

<sup>21</sup> Pour reprendre les catégories de Boltanski et Chiapello (2000), qui confrontent la logique marchande (essence du capitalisme) avec d'une part la « critique sociale », d'autre part la « critique artiste ».

<sup>22</sup> Au sens sociologique, i.e. non-déterministe, du terme.

on parlera plutôt d'intuition ou d'inspiration, de raisonnement analogique ou associatif pour en rendre compte » (Amabile, 1983<sup>23</sup>). On comprend ainsi que la confrontation de la créativité avec les logiques gestionnaires, issues de la rationalité cartésienne, analytique et algorithmique, soit souvent délicate, voire destructrice.

C'est pourquoi penser la création de l'intérieur des logiques gestionnaires semble difficile, même si certains économistes (théorie de la « destruction créatrice » chez Schumpeter, (1939) théories de la « croissance endogène » (Romer, 1986 ; Lucas, 1988) peuvent nous y aider). Aussi choisirons-nous de passer par des « détours » intellectuels, via le regard des créateurs situés dans d'autres champs sociaux (arts et sciences de la nature), pour mieux penser ou repenser la création au sein des univers gestionnaires<sup>24</sup>.

Si l'on s'intéresse plus concrètement à la situation des créateurs dans, comme hors l'organisation, surgit une contradiction majeure entre le besoin de créativité des sociétés contemporaines<sup>25</sup> et le fait qu'elles continuent à éprouver beaucoup de difficultés à intégrer socialement les personnalités créatives, déviantes par essence comme nous le verrons, donc remettant fortement en cause les routines, idées reçues, comportements acceptés, etc... des acteurs de l'organisation<sup>26</sup>. La tension entre rationalisation et création apparaît ainsi comme l'un des paradoxes centraux du management (Bouquin, 2001), et plus largement de la vie.

C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser à la position sociale et au vécu des individus créatifs plus qu'au processus global d'innovation, impliquant l'étude des modes de « normalisation » et de diffusion sociales de l'invention (Alter, 1996) ou de la création et qui ne constitue pas directement notre objet d'étude<sup>27</sup>. Nous nous focaliserons donc ici plutôt sur la phase créatrice émergente initiale, telle que la décrit Amabile (1983), c'est-à-dire à un moment où inventions et créations (tout comme les inventeurs et créateurs qui les portent) s'avèrent extrêmement fragiles et fragilisé(e)s sous la pression des logiques rationalisatrices<sup>28</sup>

Mais revenons sur l'ambiguïté entre innovation et création. En simplifiant à l'extrême, il existe trois courants de pensée<sup>29</sup>.

---

<sup>23</sup> Reprise par Chiapello (2000, p.509)

<sup>24</sup> i.e. ce que les managers dénomment usuellement la « créativité ».

<sup>25</sup> Besoin déjà évoqué en termes de stratégies d'entreprises, mais qui renvoie plus globalement au mythe du progrès dans les sociétés occidentales contemporaines. La mode, le changement, le projet, etc. « valeurs » centrales de l'homme contemporain apparaissant comme les moteurs principaux de nos sociétés de consommation.

<sup>26</sup> Ainsi, on verra dans l'entreprise souvent la créativité uniquement sous l'angle des coûts que le processus créatif génère (Le Theule, 2000), sans prendre conscience du lien entre processus créatif et produits (au double sens, comptable et commercial, du terme) de la créativité.

<sup>27</sup> Le lecteur plus intéressé par les processus d'innovation, au sens des modes de généralisation des inventions ou créations, dans les organisations pourra par exemple se reporter au récent numéro spécial de la revue académique Comptabilité Contrôle Audit (mai 2003) dédié aux « innovations managériales ».

<sup>28</sup> Et ce, même si des interactions manifestes existent entre les deux niveaux, vécus individuels et processus collectifs, phase émergente et processus de diffusion-généralisation.

<sup>29</sup> Synthèse réalisée à l'aide du numéro spéciale Comptabilité, contrôle, Audit (mai 2003)

Le premier courant définit l'invention, l'innovation et la création comme le même concept c'est-à-dire, soit quelque chose de nouveau (Audet, 1992), soit le développement et mise en oeuvre d'idées nouvelles, (Van de Ven, 1988), soit le développement de nouvelles techniques, de résolutions de problèmes et d'idées nouvelles (Kanter, 1983).

Tandis que pour d'autres, la création est la découverte initiale de nouveaux éléments ou de nouvelles idées qui seront à la base du processus d'innovation, (Serieyx, 1987), la création est la production d'idées brillantes, l'innovation est l'incarnation de ces idées. Dans ce cas, la création et l'innovation constituent deux étapes, l'une est catalyseur (la création), l'autre est concrétisation (l'innovation).

Le troisième courant est très peu représenté. Ce courant distingue la création de l'innovation tout en s'intéressant particulièrement à la phase d'émergence des idées, (Amabile, 1983). Ce courant s'intéresse aux innovations radicales portant sur les produits, processus ou services impliquant une phase d'émergence d'idées (de création) nouvelles et porteuses.

Nous utilisons souvent le mot création à la place d'innovation. « Selon Schumpeter (1912/1972) l'invention représente la conception de nouveautés d'ordres différents : biens, méthodes de production, débouchés, matières premières, structures de la firme ou technologies. » (Alter, 2000, p. 8) Alors que « l'innovation représente la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions. » (Alter, 2000, p. 8) La création est similaire à l'innovation. Il nous a semblé que dans le langage employé en gestion, l'innovation est liée à l'entreprise et sa « mise en place sur le marché. » Nous avons craint que ne soit assimilée innovation et mise en place sur le marché. Or, nous nous sommes intéressés d'une part à des organisations qui sont intégrées ou non dans le système marchand, d'autre part au processus de création (ou d'innovation) ne sachant pas si ce processus aboutirait à un objet créé. C'est pourquoi nous avons utilisé souvent le mot création à la place d'innovation.

Pour conclure, les travaux de recherche, quelle que soit la définition de la création, de l'innovation, s'intéressent surtout aux facteurs organisationnels, structurels et culturels ayant un impact sur l'innovation. Très peu s'intéressent à la phase d'émergence d'idées nouvelles, bien qu'elle soit souvent citée dans les travaux.

Au-delà, puisqu'il est difficile de penser la création et l'invention depuis l'intérieur des approches gestionnaires, il nous a semblé particulièrement intéressant de confronter le regard gestionnaire à ceux de deux autres acteurs centraux de l'innovation dans nos sociétés. À savoir d'un côté les créateurs artistiques et de l'autre les créateurs scientifiques (dans le champ des sciences de la nature, i.e. *a priori* les disciplines scientifiques les plus éloignées des sciences sociales, champ auquel se rattache la recherche en gestion). Artistes comme inventeurs scientifiques sont en effet à la fois parmi les acteurs les plus comparables à ceux du

champ gestionnaire (en termes de quête, de questionnement, de doute existentiel, d'appui cumulatif sur une tradition...) et les plus éloignés (en termes de réseaux sociaux, de langage, de manière de percevoir et d'agir sur le monde). « Faire diversion » en confrontant son regard à celui de « frères ennemis » partageant une quête, des fonctionnements sociaux et des traditions comparables, mais par rapport auxquels on s'est opposé dès les origines afin de construire son identité propre, nous semble être un excellent exercice pour revenir aux sources de la confrontation avec cet autrui que l'on dénigre mais dont on ne peut se passer (en l'occurrence les créateurs ou les inventeurs pour les gestionnaires).

C'est pourquoi nous choisirons, comme « terrain » de cette recherche exploratoire, de nous appuyer à la fois sur notre vécu de côtoiement des créateurs - scientifiques comme artistiques et de leurs productions, ainsi que sur les biographies de créateurs issus des arts et des sciences de la nature.

Nous mettrons d'abord en relief les prémisses philosophiques et historiques du concept de création, qui constituent à nos yeux les postulats implicites des textes gestionnaires - que nous venons de qualifier de précurseurs - portant sur la création. Puis nous nous centrerons sur la position sociale et le ressenti psychologique du créateur, tiraillé entre son impératif « interne » (i.e. psychologique) de création et les freins que son environnement socio-professionnel lui infligera, ces deux mouvements jouant de façon plus ou moins consciente chez les acteurs<sup>30</sup>.

Une fois développée cette analyse générique des processus et des acteurs créatifs, nous pourrions aborder un questionnement plus appliqué au monde de la gestion, sur les interrelations entre création/invention et logiques/gestionnaires. Nous choisirons ainsi l'angle d'approche du contrôle organisationnel tel qu'il s'incarne, en particulier, en matière de contrôle de gestion et en comptabilité. Mais la question pourrait aussi, et probablement d'ailleurs de manière plus aiguë, être posée en termes plus génériques de développement et de maîtrise des ressources humaines au sein de l'organisation (donc de management des ressources humaines) ou d'innovation et de contrôle stratégique (donc de management stratégique).

Sous l'angle du contrôle de gestion donc - conçu comme partie prenante d'un système de contrôle organisationnel - et plus globalement d'approche économique des phénomènes organisationnels (Kao, 1998 ; Chiapello, 2000 ; Bouquin, 2001). La thématique de l'investissement immatériel - pourtant proche en théorie - étant généralement traitée sous un angle trop instrumental. Prenant appui sur ces publications pionnières, nous nous proposons

---

<sup>30</sup> Le terme d' « acteur » est plutôt à prendre ici au sens théâtral, au sens de « jeu social » dans une pièce que l'on appellerait la vie en société, qu'au sens sociologique des organisations, à savoir celui fondamentalement calculateur que lui donne l'analyse stratégique. (Crozier et Friedberg, 1977)

ici de compléter, enrichir et le cas échéant questionner leurs apports dans plusieurs directions, touchant tant au fond qu'à la forme. Le lecteur aura donc bien saisi que le présent chapitre se veut fondamentalement exploratoire, préparant l'environnement conceptuel et le recul socio-historique nécessaires à de futures recherches plus confirmatoires, sur base d'études de cas.

Mais notre recherche n'en est pas pour autant déconnectée de « réalités »<sup>31</sup> sociales tout à fait tangibles. Nos questionnements prennent leur source dans de multiples situations de gestion vécues. Mais ils s'appuient aussi, via témoignages ou biographies historiques, sur le vécu de créateurs artistiques ou scientifiques situés hors du champ de la gestion. Considérant que la connaissance n'est pas l'apanage des seuls chercheurs (en gestion en l'occurrence), nous utilisons de telles données en tant que « terrain » indirect, certes parcellaire et biaisé par d'autres formes de subjectivités, mais néanmoins précieux pour alimenter notre réflexion exploratoire appliquée au management. Ces autres mondes, qu'ils soient qualifiés de « scientifiques » ou non au sens classique du terme (critère de réfutabilité, au sens de Kuhn, en particulier), sont en effet à nos yeux des univers de connaissance et d'expérience humaine au même titre que les sciences de gestion. Aussi, nous positionnerons ces dernières comme « différentes »<sup>32</sup> des sciences expérimentales et caractérisées par une « incongruité épistémologique » (Le Moigne, 1993), mais sans hiérarchisation vis-à-vis de ces autres modes de questionnement et d'expérimentation utilisés par l'être humain depuis l'aube des temps, parmi lesquels l'art tient sans doute une place majeure. C'est pourquoi nous entendons croiser le regard du chercheur<sup>33</sup> et ceux issus des autres modes d'expérience et de connaissance humaines évoqués ci-dessus, même s'ils apparaissent socialement nettement moins légitimes et « entendables ».

C'est donc, à l'instar de Solé, à une transdisciplinarité souhaitée et valorisée que nous aspirons : « ... cette tentative pour ouvrir et explorer un chemin de recherche concernant l'humain (...) Son contenu, son organisation, sa tonalité peuvent surprendre. Les réflexions et débats s'appuient autant, si ce n'est davantage, sur la poésie, la littérature, le théâtre, la peinture, le cinéma, la neurophysiologie, la physique (quantique) que sur les sciences qualifiées d'humaines. Le langage choisi pour ce livre n'est d'aucune discipline » (Solé, 2000, p. 23). Car « (...) la transdisciplinarité (qu'il ne faut pas confondre avec la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité) n'est ni une nouvelle discipline ni une méta discipline englobant et coiffant les disciplines existantes. Elle est l'impérieuse nécessité de penser ce qui est entre, traverse et dépasse les disciplines : l'homme (...). L'approche

---

<sup>31</sup> Au sens, si ce n'est constructiviste, au moins interprétativiste du terme, à savoir de celui d'une perception intersubjective de situations sociales objectivables.

<sup>32</sup> « Différentes de » ne signifiant pas « inférieures à » en termes de « validité » scientifique...

<sup>33</sup> Qui tient de l'évidence aux yeux de la communauté scientifique, mais de l'ordre du manifeste aux yeux de la société utilitariste contemporaine.

transdisciplinaire est un chemin encore peu fréquenté. Chemin qui traverse, chemin de traverse, il s'agit d'une voie risquée : *La transdisciplinarité oblige à sortir de la routinisation et des fausses sécurités dont se parent les disciplines*<sup>34</sup> ». C'est un chemin d'espoir » (Nicolescu, 1996, p. 66 ; cité par Solé, op. cit.).

Nous voudrions enfin souligner deux limites manifestes du présent chapitre. La première est d'ordre culturaliste ou ethnocentriste : nous traitons ici de la création au sein des organisations et sociétés humaines exclusivement dans une perspective occidentale, dont nous avons conscience qu'elle norme et borne notre perception. Ainsi, la création sera vue et vécue sous un jour totalement différent, car elle aura socialement et individuellement un sens tout autre, en Chine, en Inde, chez les esquimaux, les tribus indiennes d'Amérique du Nord...

La seconde est d'ordre volontariste. Elle réside dans le choix de nous centrer sur les dimensions « constructives »<sup>35</sup> de la création. Nous sommes conscients que la créativité, parce qu'elle crée le changement et donc le chaos au moins temporaire, possède potentiellement deux facettes : on peut être aussi « inventif » pour détruire que pour construire, le concept de perversité - au sens psychanalytique du terme - en étant l'illustration la plus manifeste<sup>36</sup>. Notre postulat implicite sera donc ici de nous intéresser à ce qui peut construire plutôt qu'à ce qui peut détruire, aux complémentarités « positives » plutôt qu'aux confrontations et conflits destructeurs. C'est pourquoi nous orienterons la fin de notre texte vers l'hypothèse d'une complémentarité entre logiques gestionnaires - organisatrices, créatrices d'ordre, rassurantes - et logiques créatives - rénovatrices, dynamisantes, constructrices de futur. L'une ayant besoin de l'autre pour vivre et se développer, et vice-versa, alors même que les porteurs de ces deux logiques éprouvent beaucoup de difficultés à s'entendre et à cohabiter au sein d'un collectif organisationnel ; ce sera ainsi la question, classique en philosophie mais nettement moins habituelle en gestion, de l'altérité qui se cachera en permanence derrière les lignes de ce texte.

---

<sup>34</sup> Remarque d'I. Stengers, citée par F. Dosse (dans *L'empire du sens – l'humanisation des sciences sociales*, La Découverte, 1997, p. 387) et reprise par Solé (op. cit.).

<sup>35</sup> Au sens commun du terme, et non dans son acception épistémologique.

<sup>36</sup> Dont l'inventivité organisatrice destructrice mise à l'œuvre dans une logique d'anéantissement au cours de la seconde guerre mondiale est probablement l'un des exemples les plus frappants.

## **Secti` n 1. Cr`ati` n et s` ci`et` industrielle : naissance par la s` ci`et` industrielle de la p` siti` n aut` n` me du cr`ateur**

### **1. De l'absence du c` ncept de cr`ati` n ` l'`mergence de la figure s` ciale de cr`ateur : les diff`rentes f` rmes hist` riques prises par le c` ncept de cr`ati` n**

Notre id`e de l'homme et de la cr`ation est conditionn`e par une vision du monde dont nous n'avons pas forc`ement conscience, vision relative et contextuellement situ`e, vision qui structure notre approche en tant que gestionnaire.

Ce concept (la cr`ation) a-t-il toujours exist` ? Par exemple, la pens`e grecque d`finit la nature comme un ordre d`j` `tabli, l'`tre comme une pl`nitude et le temps comme un cycle et non une lin`arit`.

Dans ce contexte, comment peut-il y avoir cr`ation ? Il ne peut y avoir qu'imitation d'un mod`le pr`e`tabli, un chemin pour retrouver un ordre constitu` dans la nature (1.1).

` l'oppos` de cette permanence grecque de l'`tre dans un temps clos, la conception jud`o-chr`tienne pr`sente un homme s`par` d'une nature qu'il domine. L'efficience devient alors cr`ative, logique de cr`ation ; l'`tre est con`u comme mouvement de production de diff`rence, dans un temps cr`ateur de nouveaut`. Au temps grec cyclique et clos, interdisant l'`mergence du nouveau, s'oppose donc le temps ouvert de la cr`ation et l'h`t`rog`nit` de l'`tre dans la conception jud`o-chr`tienne<sup>37</sup> (1.2).

La tradition jud`o-chr`tienne introduit la notion de cr`ation. Mais il faudra plusieurs si`cles pour pouvoir distinguer l'artisan de l'artiste et pour voir `merger la notion de cr`ateur.

En effet jusqu'` la r`volution industrielle, artisan et artiste sont confondus (l'art d`signant l'activit` productrice en g`n`ral en ne distinguant point l'artiste de l'artisan). Cette confusion ne vient pas du fait que les productions de l'art soient artisanales, mais que la fonction de l'art tire son sens d'une intention ext`rieure au domaine de l'art (au sens mim`tique et r`p`titif). En effet, l'art sert l'Eglise ou le Prince (1.3).

Paradoxalement c'est au cours de la r`volution industrielle que se distingue clairement l'artiste de l'artisan et qu'est introduite la notion de cr`ateur. Au cours de cette p`riode, l'artiste s'affranchit de l'Eglise et du Prince, il acquiert une position autonome et ind`pendante de la religion et de la soci`t`. Manifestant une indiff`rence de principe au gain mat`riel, l'art trouve sa finalit` en lui-m`me (l'art pour l'art). Dans cette ind`pendance et cette solitude, l'artiste d`passe le tabou qui structurait les soci`t`s ant`rieures et rivalise avec

---

<sup>37</sup> Paradigme fondateur de l'« id`ologie du progr`s », de la « modernit` », des modes, etc... qui guide nos soci`t`s contemporaines.

Dieu, l'artiste est lui aussi un créateur au sens plein du terme. Ce pouvoir de créer se concrétise avec l'émergence du concept de génie créateur (1.4). Mais il ne pourra y parvenir que s'il s'avère capable d'intégrer les apports artistiques, scientifiques et techniques antérieurs, dans l'objectif de les dépasser (1.5).

### **1.1. La pensée grecque ` u la nature c` mme répétiti` n<sup>38</sup>**

« Au commencement était le chaos, puis vint l'Intelligence qui mit tout en ordre » Anaxagore.

Dans le Timée, Platon, (1969-1971) décrit la création du cosmos par le démiurge. Le produit de cette opération, l'univers visible dans lequel nous vivons n'est qu'une copie du modèle. En effet, la pensée grecque se pose le problème de l'origine de l'ordre, de l'organisation des choses, mais non celui de l'origine radicale des choses. Trois caractéristiques de la pensée grecque peuvent être résumées : une conception de l'Etre, une conception de la nature et de la matière, une théorie du temps.

Ces trois caractéristiques excluent toute idée de création :

- L'Etre est une plénitude déjà donnée sans manque et sans désir : il est le Bien. Ce qui est l'objet du désir n'est pas la création mais la répétition de ce bien,
- La matière n'est jamais créée ; elle est « co-produite » avec la forme, et soumise à l'ordre du modèle (chez Aristote, comme chez Platon),
- La conception du temps est cyclique, l'ontologie du temps permet d'articuler forme et matière ; cette vision crée l'ordonnement du monde. En est exclue toute idée d'origine absolue de création, aussi bien dans sa structure formelle que dans son contenu.

Cette « plénitude de l'Etre », cette négativité de la matière, ce temps cyclique définissent l'art comme imitation, comme mimétique, autant dans sa dimension artisanale que pour sa composante artistique. Par exemple, Platon (dans La République) prend l'illustration simple d'un lit, dont il distingue trois catégories de représentations : d'abord l'essence du lit (le concept pourrions nous dire) ; puis le lit tel qu'il a été fabriqué par le menuisier (première imitation, passant du concept à la matérialisation) ; enfin l'image du lit telle qu'elle a été posée sur toile par le peintre (simulacre, imitation au second degré), dont c'est justement le métier que de produire des simulacres. Il n'y a pas de création car tout existe déjà.

---

<sup>38</sup> La pensée grecque est très (trop) simplifiée. Elle est juste évoquée comme contrepoint à la pensée judéo-chrétienne pour montrer la diversité de la pensée et son impact sur la création.

## **1.2. L'intr` ducti` n, par la pensée judé` -chrétienne, d'une dich` t` mie entre l'h` mme et la nature et d'une v` l` nté de d` minati` n de l'humain sur s` n envir` nement**

Alors que les grecs se pensaient insérés dans le cosmos, les juifs et les chrétiens se séparent de la nature qu'ils considèrent comme un objet qu'ils posent extérieurement à eux. L'homme est alors conçu comme séparé de la nature et se pense autarcique, être absolu et hors du monde (Feuerbach, 1973), la nature devient objet utile pour la volonté de l'homme.

La création au sens contemporain peut alors exister car la position du sujet est autonome, posant la nature comme matériau soumis à sa domination (Heidegger, 1986). Il en découle une conception créatrice du temps, à l'opposé du temps cyclique grec, clos sur lui-même et interdisant toute émergence de nouveauté. « Plus nous approfondissons la nature du temps, plus nous comprenons que durée signifie invention, création de formes, élaboration continue de l'absolument nouveau. » (Bergson, 1938)

La création est position de différence et non plus maintien d'identité dans le devenir (en référence à la pensée grecque).

La création renvoie en effet à un acte individuel et non à un processus s'accomplissant selon un déterminisme naturel. Pour être cohérente, elle doit refuser tout naturalisme et être posée comme le résultat de l'opération d'une liberté s'effectuant selon une intentionnalité, un projet, c'est à dire qu'elle doit être l'acte d'un être unique séparé de la nature.

En conclusion, la tradition judéo-chrétienne pose aujourd'hui le créateur comme individualité et maîtrise de soi. Mais il a fallu attendre le XVIII<sup>ème</sup> siècle pour que la notion de créateur s'installe. L'art étant imitation chez les grecs, il n'y a pas dans leur contexte de place possible pour l'idée moderne de création esthétique. Cette conception grecque de l'imitation a continué à dominer l'esthétique jusqu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle, l'art devant résolument reproduire un réel déjà posé, préexistant. A partir du moment où l'art ne sera plus pensé ainsi, l'imitation-reproduction sera plutôt dévalorisée en esthétique, en tant qu'indice de pauvreté artistique. C'est l'apparition de la forme moderne de production qui donne à l'art un sens spécifique et a permis l'émergence de la notion de créateur (Kant, 1790).

C'est ainsi que va se créer un statut du créateur, la conception sociale du génie émergeant en liaison avec l'apparition des formes industrielles, qui vont progressivement faire migrer l'économie de l'artisanat vers l'usine, par l'intermédiaire de la manufacture et de la fabrique.

## **1.3. Liens entre pr` ducti` n et créati` n**

Ainsi, le concept de création apparaît historiquement fin XVIII<sup>ème</sup>, début XIX<sup>ème</sup> siècle ; éclosion qui doit donc être rapprochée de celle des formes modernes de production industrielle.

En fait, son apparition coïncide avec la constitution d'un « champ intellectuel » ; l'extension du concept de création est relative à la transformation de la pratique sociale. Un fil direct relie en effet le processus de généralisation de la notion de créateur et la constitution d'un champ intellectuel structuré « comme un champ magnétique avec des lignes de force et non seulement comme un agrégat atomistique d'agents ou d'instance isolés et juxtaposés » (Bourdieu, 1966). Le sociologue de l'habitus nous y montre comment la vie intellectuelle s'est progressivement constituée en champ indépendant, alors que depuis le Moyen Age et à la Renaissance les intellectuels apparaissent soumis à des pouvoirs extérieurs. L'artiste devait souvent se résoudre à faire des concessions au pouvoir en place (censure, figures et cadres d'activité imposés), en échange d'une relative sécurité (mécénat), tout au moins tant qu'il continuait à plaire au Prince et à sa cour. L'exemple de J.S. Bach (au XVIII<sup>ème</sup> siècle), composant des partitions parmi les plus sublimes de l'histoire de l'humanité dans le cadre de son obligation de production socio-religieuse<sup>39</sup> hebdomadaire à Weimar, en est tout à fait symptomatique.

La constitution du champ intellectuel fait progressivement émerger la notion de « créateur », qui va apparemment gagner en autonomie ou tout au moins se penser comme tel. On voit apparaître des artistes affranchis de l'aristocratie et de l'Eglise, ainsi que des figures « totémiques » sous-jacentes (le Prince, la religion), mais qui vont - pour gagner cette indépendance - devoir accepter des relations concurrentielles au sein d'instances spécifiques de sélection et de consécration proprement intellectuels (éditeurs, directeurs de théâtre, académies, salons...). Cela amènera peu à peu à l'extension du champ artistique à un public massif (au lieu d'un petit cercle d'admirateurs), jusqu'à la naissance de la publicité (autorisant la figure du créateur isolé). Ce système social de création, dont la logique est la concurrence pour parvenir à atteindre une légitimité culturelle, s'avère de plus en plus complexe.

#### **1.4. Changement de statut du créateur affranchi de l'aristocratie et de l'Eglise : vers une position sociale plus autonome via l'accès au marché**

On pourrait écrire, pour présenter les choses autrement, que c'est l'apparition de la forme moderne de la production qui permet de donner à l'art un sens spécifique et à la notion de créateur d'apparaître ; dans la société artisanale, il était en effet difficile voire impossible de distinguer nettement l'artiste de l'artisan. La période industrielle va introduire une distinction dans les formes de production et va ainsi permettre de séparer artisanat et art, reproduction et création.

C'est dans la seconde moitié du XVIII<sup>ème</sup> siècle que le terme de technique va s'ajouter au terme traditionnel d'art. L'apparition du mot est capital ; quand Aristote soulignait que l'art (*tekné*) relève de la production (*poiesis*), cette définition relevait d'une civilisation artisanale

---

<sup>39</sup> Pour la messe hebdomadaire et sous mécénat princier.

dans laquelle la production humaine était encore préscientifique (la science n'ayant pas encore, à l'époque, de conséquences pratiques très déterminantes). A partir de la révolution industrielle, le terme émergent de « technique » va de plus en plus désigner la science appliquée, fondée sur la connaissance des déterminismes naturels. Dès lors le terme d'art ne désignera plus la production humaine en général - comme cela était le cas dans le monde grec - mais uniquement ses formes préscientifiques, à savoir l'art et l'artisanat. Alors et alors seulement, production et création pourront être pensées comme distinctes.

La société industrielle est la première où l'art soit apparu sous sa forme pure et où il ait fait l'objet d'une prise de conscience sous forme d'une préoccupation esthétique en tant que telle<sup>40</sup>. Mais en même temps l'artiste se pense comme étranger à cette société, de par l'anachronisme de son mode de « production » (par opposition à l'efficacité de la technique « moderne ») et de par son indifférence supposée au gain, l'œuvre étant supposée trouver son sens en elle-même. D'où le conflit type du XIX<sup>ème</sup> siècle qui oppose le bourgeois et l'artiste : le créateur semble voué à la misère et à la malédiction, mais - libéré de servir Dieu ou le Prince - il prend simultanément conscience d'une indépendance qu'il n'avait jamais connue.

Depuis que la bourgeoisie a conquis le pouvoir politique et « domestiqué » la religion, l'artiste refuse de les servir. Il découvre en effet qu'il représente une sphère indépendante de la société et de la religion, puisqu'il possède dans son isolement une puissance de l'ordre du divin : le pouvoir de création. Cette puissance de créer, on va la désigner du terme qui servait à désigner la part divine en l'homme : le génie ; le génie créateur dont la puissance demeurera pourtant bien fragile : « Cette certitude est pourtant trop misérable pour pouvoir s'affirmer avec orgueil ; elle s'exprime plutôt, comme l'a fait Van Gogh<sup>41</sup>, par le chuchotement brisé et souffrant d'une inlassable Passion. » (Malraux, 1958)

### **1.5. Intégrer les arts, sciences et techniques antérieurement constitués pour puis les dépasser**

Mais « cette affirmation de l'autonomie de l'intention créatrice » (Bourdieu, 1966) signifie-t-elle que la création naît de rien ? ou au contraire y a-t-il intégration du passé pour qu'il y ait création et quelquefois rupture ? Bourdieu nous permet d'éclairer les liens existant entre création et acquis humain d'une société. La création apparaît ainsi comme une construction nouvelle érigée sur des structures fondatrices préexistantes. Il s'agit d'une « destruction créatrice » au sens de Schumpeter (1939) (« tuer » le passé, sans le nier pour autant, pour construire de la nouveauté). Nous pouvons ainsi comprendre non seulement l'éclosion de certaines formes de création, mais aussi l'étouffement d'autres.

---

<sup>40</sup> Permettant, en particulier, l'émergence concomitante d'une théorie du génie.

<sup>41</sup> « Je puis bien, dans la vie et dans la peinture me passer du Bon Dieu. Mais je ne puis pas, moi souffrant, me passer de quelque chose qui est plus grand que moi, qui est ma vie : la puissance de créer. » (Van Gogh, cité par Malraux, en épigraphe à *La Métamorphose des Dieux*, 1958).

Une forme créative qui émerge s'appuie toujours sur les sciences, arts et techniques préalablement constitués. On ne crée pas sur un vide culturel ; on crée par continuation de ce qui précédait, en passant certes par une phase d'opposition au passé, mais en s'appuyant sur ce passé.

Bourdieu, à mi-chemin entre philosophie et sociologie, nous montre que la révolution s'intègre dans la tradition, ce qui signifie qu'un révolutionnaire sera avant tout un maître de la tradition : « Les tournants révolutionnaires d'une tradition scientifique sont relativement rares, et de longues périodes de recherche convergente en sont la condition nécessaire ... Seules les investigations fermement enracinées dans la tradition scientifique contemporaine ont une chance de briser cette tradition et de donner naissance à une nouvelle. » (Bourdieu, 2001, p. 37, citant Kuhn 1977, p. 307)

Ce lien entre l'essor de certaines créations et les sciences et les techniques antérieurement constituées explique la simultanéité de certaines découvertes. Les sciences expérimentales fournissent ainsi des exemples frappants de découvertes simultanées, en plusieurs points du globe et néanmoins concomitantes : le calcul infinitésimal par Leibniz et Newton ; le télégraphe électrique par Steinheil (allemand), Wheatstone (anglais) et Morse (américain) ; l'hypothèse de la sélection naturelle par Darwin et Wallace...

Mais ce lien entre la créativité et l'ensemble de l'acquis humain antérieur explique aussi le retard d'émergence de certaines découvertes ou créations.

Piaget (1966) avance que les grecs auraient pu découvrir la géométrie projective mais qu'ils étaient trop concentrés sur l'importance de la perspective pour y parvenir. Ampère analyse quant à lui les origines du retard de la découverte de la pile voltaïque sur l'aimant : « Vous avez raison de vous étonner (...) la cause en est dans l'hypothèse de Coulomb sur la nature de l'action magnétique. On croyait à cette idée comme à un fait ; elle écartait absolument toute idée d'action entre l'électricité et les prétendus fils magnétiques. La prévention à ce sujet était telle qu'au moment où Arago parla de ces nouveaux phénomènes à l'Institut on les rejeta. » Bachelard emploie pour sa part le terme « d'ankylose » en parlant de la mentalité euclidienne dont il faut triompher pour retrouver le mouvement spirituel de la découverte. »

L'environnement culturel (sciences, arts et techniques antérieurement constitués) apparaît donc comme une condition fondatrice du développement de la créativité. Mais est-ce la seule ? La création n'a-t-elle pas impérativement besoin de la reconnaissance des contemporains pour émerger ?

Pour nous résumer, nous sommes partis du constat que la pensée judéo-chrétienne pose l'homme face à la nature ; l'homme est conçu comme autarcique, la nature comme objet à soumettre, la création peut donc exister. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, la production entraîne la

distinction entre artisanat et art ; cette époque introduit le statut de créateur autonome mais marginal. L'approche philosophique et historique que nous avons développée autour de notre problématique, dans cette première partie, nous permet de lier la notion de création - artistique comme scientifique - à la façon de nous représenter le monde, la nature, le temps<sup>42</sup>.

Au-delà, nous avons mis en évidence le paradoxe central qui amène la société industrielle à inviter implicitement du créateur qu'il se positionne socialement en s'opposant aux normes productives sur lesquelles elle s'est fondée ; quelle contradiction délicate à vivre que de permettre au créateur d'exister socialement tout en le niant ! D'autres paradoxes - internes ou externes au créateur, i.e. vis-à-vis de la société - nous accompagnent tout au long de cette analyse. De telles contradictions se retrouvent bien évidemment en gestion (création, contrôle), car elles font, ici comme au sein d'autres milieux ou d'autres disciplines, intrinsèquement partie de la vie des hommes. Mais peut-être est-ce la reconnaissance de ces contradictions qui pourra nous aider à analyser les liens entre stratégie, création et modes de gestion ?

Pour tenter de bâtir des éléments de réponse à cette question, tentons en seconde approche d'aborder la création sous un angle plus sociologique.

## **2. , ppr` che s` ci` -psych` l` gique de la créati` n : quête identitaire et rec` nnaissance s` ciale du créateur au travers de s` n` euvre**

Le sociologue - « habitus » professionnel oblige - rattache la création à son environnement social : « Le rapport qu'un créateur entretient avec son oeuvre et, par là, son oeuvre elle-même, sont affectés par le système des relations sociales dans lesquelles s'accomplit la création comme acte de communication ou, plus précisément, par la position du créateur dans la structure du champ intellectuel. » (Bourdieu, 1966)

La question sera ici pour nous celle de l'élaboration et du renforcement de l'identité du créateur, vue comme un processus de construction réflexive entre soi et les autres ; être reconnu permettant au Soi de reconnaître l'Alter et réciproquement.

### **2.1. Le rejet s` cial du créateur c` mme réacti` n de défense des n` rmes établies**

Selon Piaget, l'intelligence se développe suivant deux mécanismes :

- l'assimilation (l'incorporation du monde extérieur aux schèmes cognitifs déjà constitués),

---

<sup>42</sup> Questions qui se posent actuellement avec acuité dans le domaine du management multi-culturel, autre vaste sujet...

- l'accommodation (modification des conduites, intégration de nouveaux schèmes cognitifs par le sujet pour lui permettre de s'adapter au monde extérieur).

On peut ainsi analyser le développement des connaissances chez l'homme « comme un double processus d'assimilation du réel aux structures existantes de la pensée, et d'accommodation de ces structures aux objets qui leur résistent ... (accommodation, qui est donc l'envers de l'assimilation, et non un processus distinct et de sens contraire) ... Il y a équilibre si les instruments de pensée du sujet lui permettent de conduire son activité à un niveau de réussite acceptable par lui, déséquilibre si ce n'est pas le cas. ». Pour le cognicien, il ne peut y avoir retour à l'équilibre (i.e. « rééquilibration » dans le vocabulaire de l'auteur) que « par la découverte d'instruments de pensée nouveaux. » (Piaget, 1966)

Pourtant, la confrontation entre la vision du monde et les comportements d'un acteur « orthodoxe » et d'un sujet « créateur » vont générer de part et d'autre une réelle déstabilisation psychologique, le créateur percutant les routines de l'orthodoxe, qui lui renverra en effet miroir un sentiment de marginalité, d'anormalité, qui à son tour fera douter le créateur de ses capacités, voire de sa manière d'être.

La théorie « piagétienne » trouve ici ses limites, assumées par leur auteur : penser l'homme cognitivement, en dehors de tout contexte socio-affectif qui est le sien. Cela ne signifie pas que Piaget nie l'affectivité, mais qu'il la situe explicitement hors du champ de son étude.

Aussi, l'approche piagétienne de la connaissance s'avère t-elle incapable de rendre compte de phénomènes de déformations, plus ou moins conscientes, du « réel », qui sont destinées à l'assimiler (aux schèmes cognitifs préexistants), clairement parce que le processus d'accommodation s'avère trop douloureux sur le plan psycho-affectif (cf le concept dissonance cognitive chez Schein (1971)).

Durkheim (1937) précise que le créateur n'exprime une création que « dans une sensibilité plus grande aux transformations qui s'opèrent dans la conscience collective », c'est-à-dire qu'il est précurseur de changements sociaux à venir. Pourtant la collectivité peut s'opposer violemment aux créateurs ; leur position sociale étant par nature problématique puisqu'en rupture avec l'existant. Le rejet du créateur par son environnement social est ainsi la situation la plus courante (le créateur « dérangeant » les identités, pouvoirs, routines, etc. en place), au sein de l'organisation ou plus généralement de la société, tant dans le domaine artistique que dans le champ scientifique. D'où la difficulté de vivre du créateur « de génie », celui qui brise radicalement les normes de son temps. Pour pousser la réflexion à son terme, on pourrait même aller jusqu'à avancer que, socialement parlant, la différence entre le génie et la folie, ce serait uniquement le succès social des œuvres produites. Les vies d'une multitude d'artistes novateurs se sont ainsi heurtées aux environnements sociaux de leur époque.

## 2.2. Identité créatrice et rejet social : quelques cas emblématiques

Une analyse célèbre de la position de « génie créateur » nous est fournie par Elias, (1991) au travers de son étude de l'environnement sociologique de la vie de W.A. Mozart. Musicien tentant d'être indépendant avant l'heure, Mozart se retrouvera socialement écartelé, en position de marginal-sécant au sens de l'anthropologie sociale (Bastide, 1971), i.e. d'acteur du changement car situé entre deux « mondes »<sup>43</sup>. On peut ainsi concevoir que « Elias (...) a tenté de comprendre, en sociologue, l'ineffable par excellence, le mystère d'une inspiration à nulle autre comparable (...) visant à dessiner les contraintes propres à la position du musicien dans les sociétés de cour et, du même coup, à pénétrer les raisons de la détresse de Mozart, hanté par le *sentiment d'avoir manqué son existence sociale*. L'événement décisif (...) se situe en mai 1781 lorsque Mozart (...) part pour Vienne, où il espère exercer son art d'une manière toute nouvelle (...) En choisissant le marché contre le mécénat, (...) Mozart tente l'impossible. Il entend imposer le modèle de « l'artiste indépendant », libre dans son activité créatrice parce que rémunéré par le public, en un temps où cette condition ne peut être celle d'un musicien (...) *Génie avant l'époque du génie*, le Mozart d'Elias témoigne pour les contraintes qu'imposent à tous les individus - même les moins ordinaires - les réseaux d'interdépendance dans lesquels ils sont insérés et qui bornent leur liberté. » (Chartier, 1991)

George Sand, parlant de son ami Delacroix, dénoncera un rejet social de nature toute aussi violente : « c'est la persévérance héroïque avec laquelle, souffrant, malingre, brisé en apparence, il a poursuivi sa carrière, riant des sots dédains, ne rendant jamais le mal pour le mal, malgré les formes charmantes d'esprit et de savoir-vivre qui l'eussent rendu redoutable dans ces luttes sourdes et terribles de l'amour-propre ; se respectant lui-même dans les moindres choses, ne boudant jamais le public, exposant chaque année au milieu d'un feu croisé d'invectives qui eût étourdi ou écoeuré tout autre ; ne se reposant jamais, sacrifiant ses plaisirs les plus purs (...) à la loi impérieuse d'un travail longtemps infructueux pour son bien-être et son succès. » (Sand, 1960, p. 313)

Les créateurs scientifiques ne font pas exception, subissant un ostracisme social similaire à celui que vivent de nombreux artistes. Ainsi, l'image que donne Albert Libchaber à la fin des années 1970 et l'image qu'il a de lui-même ne peut que nous interroger : « *Albert vieillit*, dirent-ils à l'Ecole Normale Supérieure, le plus côté, avec Polytechnique, des établissements d'enseignement supérieur français. Ils se demandèrent si Albert Libchaber n'était pas victime de son âge, lui qui s'était rendu célèbre en physique des basses températures (...) Il jouissait d'un grand prestige, d'un poste stable à la faculté, et voilà qu'en 1977 il gaspillait son temps, et l'argent de l'université, sur une expérience qui semblait banale. » (Gleick, 2000, p. 241) Personne ne se doutant qu'à l'époque il en était aux prémices de la découverte de la théorie du chaos, ces jugements de valeur dévalorisants finirent par faire douter Libchaber de lui-même :

---

<sup>43</sup> Et non au sens que lui donne l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977), i.e. celui de position de pouvoir grâce à la maîtrise d'une zone d'incertitude informationnelle.

« Lui-même d'ailleurs redoutait de compromettre la carrière d'un étudiant en l'engageant sur un tel sujet » (op. cit.).

Laissons le mot de la fin à Bourdieu qui trace l'auto-analyse de sa propre position de « créateur en sociologie » et évoque l'importance du regard que la société porte sur sa production personnelle, dynamique de reconnaissance que l'on peut étendre à l'ensemble de son œuvre :

« ce qui me donne la possibilité de dire ce que je dis, et que je n'aurais pas pu dire il y a trente ans, c'est à dire notamment le projet de transformer le champ qui, à l'époque, serait apparu comme insensé, ou, plus précisément mégalomane et réductible aux particularités d'une personne singulière [...] faute de comprendre et d'accepter l'intention globale d'un projet scientifique collectif, cumulatif, qui intègre les acquis théoriques et techniques de la discipline, dans une logique semblable à celle des sciences de la nature, et qui se fonde sur un ensemble commun de choix philosophiques explicites, notamment en ce qui concerne les présupposés anthropologiques impliqués dans toute science de l'homme. » (Bourdieu, 2001, p. 209)

### **2.3. « Un monde de l'art » (Becker, 1988)**

Becker (1988) met en évidence qu'un artiste pour produire et diffuser ne peut le faire seul. Est présent un ensemble de personnes aux conventions implicites qui permet la production et la diffusion des œuvres de l'artiste. La diffusion d'une œuvre n'a pas tant à voir avec la qualité que de connaître cet ensemble de personnes, personnes reconnaissant ce travail. L'analyse de Becker s'inscrit dans un travail sociologique et philosophique établi : l'artiste est issu d'un groupe social et influencé par ce groupe social (Kant, (1790) ; Marx, (1858) ; Bourdieu, (1966) ). Là où il se différencie est qu'il propose une typologie. Cette typologie montre qu'il existe quatre catégories d'artistes :

- Les artistes intégrés (ceux qui comprennent et intègrent les conventions et donc utilisent les ressources),
- Les francs-tireurs (ceux qui agissent en dépit des conventions et créent un monde),
- Les naïfs (ceux qui ignorent ces conventions et qui inventent tout par eux-mêmes),
- Les artistes populaires.

Comment une création peut-elle naître dans un tel monde ? et comment cette création pourrait-elle durer ? Becker montre que l'artiste qui innove doit pouvoir recréer un monde autour de lui en accord avec cette création qui permettra de rendre visible cette création.

Bourdieu (1966) dans son analyse sur la création évoque qu'un créateur rompt avec une norme. Cet artiste est considéré comme un franc-tireur. Il doit recréer « un champ artistique ou intellectuel » selon la terminologie de Bourdieu. Ce champ lui permettant d'être reconnu par la société. Alter confirme cette position, « l'innovation contient toujours une part de rupture avec le passé et les traditions. Elle ne s'inscrit pas de manière linéaire dans le temps, elle le bouscule avant de s'en emparer. » (2000, p. 22)

Les recherches de Becker (1988) sont centrées sur les artistes mais peuvent être généralisables à tout créateur. Son analyse est basée sur le « comment ça se fait que ». Nous avons souhaité détailler ce raisonnement, nous en étant largement inspirés pour nos recherches terrains. Sa façon d'enchaîner les questions et sa typologie de quatre catégories d'artistes ont structuré notre approche. Détaillons son analyse.

Tout artiste est lié à un ensemble de personnes en amont et en aval de son travail au niveau de la production et de la diffusion. Ces personnes en amont et en aval et l'artiste définissent un monde de l'art.

« Tout travail artistique, de même que toute activité humaine, fait intervenir les activités conjuguées d'un certain nombre, et souvent d'un grand nombre, de personnes. L'œuvre d'art que nous voyons ou que nous entendons au bout du compte commence et continue à exister grâce à leur coopération. L'œuvre porte toujours des traces de cette coopération. Celle-ci peut revêtir une forme éphémère, mais devient souvent plus ou moins systématique, engendrant des structures d'activité collective que l'on peut appeler mondes de l'art. L'existence de mondes de l'art comme façon dont elle influe sur la production et la consommation des œuvres invitent à une approche sociologique des arts. Ce n'est pas là une démarche qui débouche sur des jugements esthétiques, même si beaucoup de sociologues de l'art se sont donné cette mission ». (Becker, 1988, p. 27)

Comment toutes ces personnes peuvent-elles travailler ensemble ? Il existe un ensemble de conventions implicites que ce monde connaît qui leur permet de travailler ensemble. D'un côté, ces conventions structurent un monde de l'art et peuvent limiter le travail de l'artiste. Par exemple pour un documentaire de télévision, la durée, la forme narrative, les types de sujet sont réglementés ; la distribution étant conventionnée, il est préférable de passer par une maison de production. D'un autre côté, ces conventions limitent le travail de l'artiste. Certains artistes rompent avec ces conventions. Il est alors plus difficile, pour eux de produire et de diffuser.

Quelles sont les ressources utilisées par l'artiste ? En amont et en aval, il a besoin de ressources matérielles et humaines. Les conditions matérielles conditionnent le travail de l'artiste en lui offrant de nouvelles possibilités ou en limitant son travail. Les ressources humaines sont fortement présentes. Un livre nécessite au moins un imprimeur et un éditeur. Ces personnes considérées comme « personnes de renfort » peuvent être interchangeables. D'où viennent ces personnes ? En général elles ont été formées dans des écoles. Puis elles travaillent au sein d'un organisme qui mène à bien les projets artistiques, par exemple, imprimeur, éditeur dans une maison d'édition. Dans ce réseau, les membres étant interchangeables, l'élément principal de ce réseau est la confiance. Qui veut s'assurer la collaboration du personnel de renfort doit retenir son attention et susciter son intérêt. Ce personnel de renfort a une forte influence sur la production et la distribution du travail de l'artiste. Par exemple, les commerciaux dans une maison d'édition favorisent la vente d'un livre. Certains artistes ne souhaitent pas utiliser les personnes de renfort d'un monde particulier. Par exemple un cinéaste ne prend pas un jeune du conservatoire, mais une

personne rencontrée dans la rue ou soirée. Certains chorégraphes forment leurs propres danseurs selon leur méthode ce qui les obligent à fonder une école pour les former.

Comment les œuvres d'art sont-elles distribuées ? Avant de répondre à cette question, une remarque importante est que « l'œuvre d'art porte toujours l'empreinte du système de distribution qui assure leur distribution ». Les œuvres d'art peuvent être distribuées soit par mécénat, soit par commercialisation. Dans ces deux cas, des questions communes se posent.

« Quelle sorte de soutien financier apporte le système de commercialisation à ceux qui réalisent des œuvres d'art ? Comment rassemble-t-il des publics qui adhèrent aux conventions et aux choix esthétiques mis en jeu dans la réalisation des œuvres ? Comment assure-t-il la présentation des œuvres au public, contribuant par là à faire et défaire les réputations et les carrières ? » (Becker, 1988, p. 126)

Le mécène apporte un soutien financier. Il a en commun avec l'artiste des conventions et une esthétique. Quant à la commercialisation, différents acteurs sont mis en présence : par exemple, une galerie dispose d'un marchand, d'un groupe d'artistes, des acheteurs réguliers, des critiques, des habitués. Les galeristes ne peuvent dissocier les aspects esthétiques et financiers de leur activité. Ils essaient de convaincre les autres acteurs que ces artistes feront histoire.

Quelle œuvre produire ? Les industries culturelles ont tendance à faire supporter une grande partie des risques aux créateurs de leur création. Par exemple, l'auteur écrit son manuscrit, le documentariste écrit son synopsis, filme. Une partie des risques du projet est à la charge de l'artiste. Ces artistes en général sont rarement rémunérés au temps passé. Les industries culturelles proposent alors un grand nombre de produits et suivant les ventes, abandonnant les produits à faible vente. Certains produits ne bénéficient d'aucune attention particulière, leur laissant peu de temps d'existence. C'est pourquoi, certains artistes produisent ce que le système de distribution peut produire. D'autres artistes sortent de ce champ de distribution, prenant le risque de ne pas être distribués à moins de « donner naissance à un nouveau monde de l'art. »

Quel est le rôle de l'Etat au niveau de la coopération ? L'Etat participe au réseau de coopération en soutenant certaines formes d'art, en n'en soutenant pas d'autres voire en les excluant.

Qu'en est-il de l'artiste par rapport à son travail ? Pour certains artistes, la question se pose d'insérer son travail dans un monde de l'art existant. C'est une question qui se retrouve dans différents domaines. Par exemple, en recherche, la production et la distribution d'artistes sont normés, sortir de la norme c'est prendre le risque de ne pas être distribué. Néanmoins certaines revues acceptent de diffuser quelques articles hors champ. Dans l'édition jeunesse, chaque maison a une attente particulière par rapport aux livres. Un auteur connaissant le marché peut répondre à cette attente. Tous les artistes n'ont pas conscience de l'existence d'un monde de l'art, ne souhaitant pas ou ne sachant pas s'adapter au monde de l'art actuel.

Le fait qu'une œuvre soit distribuée ne réside pas dans le fait de sa valeur mais dans la capacité d'un monde de l'art à l'accepter. Certaines œuvres refusées au départ peuvent être acceptées ensuite, par exemple les œuvres de Van Gogh, les sculptures de Camille Claudel.

« Partout où il existe un monde de l'art, c'est lui qui délimite les frontières de l'art recevable. Il admet en son sein les auteurs des œuvres d'art reconnues comme telles et rejette tous ceux dont il ne peut avaliser la création. Il suffit d'ouvrir les yeux pour voir que ces choix décisifs opérés à grande échelle par les institutions d'un monde de l'art excluent bien des gens dont les œuvres ressemblent beaucoup à des productions artistiques reconnues. On s'aperçoit aussi que les mondes de l'art finissent souvent par revendiquer des œuvres qu'ils avaient rejetées dans un premier temps. D'où l'on déduit que la différence ne réside pas dans les œuvres mêmes, mais plutôt dans la capacité d'un monde de l'art à accueillir les œuvres et leurs auteurs ». (Becker, 1988, p. 236)

Nous avons signalé que Becker distingue 4 catégories d'artistes : les professionnels intégrés, les francs-tireurs, les populaires, les naïfs. Développons ces catégories.

Les premiers, les professionnels intégrés et les artistes populaires s'adaptent au monde de l'art existant, ils produisent ce que l'on distribue.

« Ces artistes s'en tiennent à ce que le public potentiel et l'état estiment convenable. En utilisant et en respectant les conventions qui gouvernent les matériaux, les formes, les contenus, les modes de présentation, les dimensions, les volumes, la durée et les modes de financement, les professionnels intégrés permettent une réalisation facile et rationnelle des œuvres d'art. Un nombre important de personnes peuvent coordonner leurs activités sans gaspiller leur temps ni leurs efforts, grâce à la simple connaissance des conventions que chacun est sensé observer... Plus un monde de l'art est organisé, plus il est susceptible d'engendrer des normes qui exigent les compétences d'un professionnel confirmé ». (Becker, 1988, p. 239)

Les deuxièmes, les francs-tireurs et les naïfs ne produisent pas ce que le monde de l'art existant demande, ce qui les oblige à favoriser l'émergence d'un autre monde de l'art pour pouvoir exister et durer. Les naïfs sont exclus du monde de l'art et ne cherchent pas à faire émerger un autre monde de l'art.

« Les difficultés des francs-tireurs et des artistes naïfs à réaliser et faire diffuser leur œuvre, leurs difficultés avec le public et les autorités, nous montrent à quels problèmes les professionnels intégrés échappent en participant à des mondes de l'art reconnus comme des composantes de la société. Les artistes populaires nous révèlent par leur exemple comment des œuvres semblables à l'art sous tous les rapports, sauf celui de l'appellation, peuvent être réalisées sous d'autres auspices, et ce qu'il en résulte.

[...] Les mondes de l'art aident leurs participants à produire des œuvres qui obtiendront le soutien matériel d'autrui et retiendront son attention. Ils aident les artistes à insérer leur œuvre dans une tradition où elle prend son sens. Ils permettent de disposer du temps et des ressources nécessaires pour une activité artistique.

Ce ne sont pas des différences de qualité qui séparent toutes ces sortes d'art. On trouve des œuvres plus ou moins intéressantes dans chaque catégorie. Mais nous considérons toujours les œuvres hétérodoxes (celles qui ne sont pas réalisées sous les auspices d'un monde de l'art) selon une esthétique qui nous permet d'opérer une sélection dans l'énorme production de toutes les personnes qui ne sont pas des professionnels intégrés, de reconnaître que quelques œuvres sont dignes d'intérêt et méritent de sortir de la marginalité. A un autre moment, les membres d'un autre monde de l'art feront une sélection différente, si tant est que les mécanismes de

conservation permettent aux œuvres de survivre pour pouvoir être choisies (cf. Moulin, 1978, p. 244-247). » (Becker, 1988, p. 274-275)

Les mondes de l'art proposent des ressources et du temps pour développer des œuvres qui s'inscrivent.

Comment peut-il y avoir des changements dans le monde de l'art ?

Les francs-tireurs en sont une bonne illustration : s'ils n'arrivent pas à s'entourer de public ou de disciples, ils tombent dans l'oubli. S'ils n'arrivent pas à faire émerger ou à s'insérer dans un monde de l'art, on ne les voit pas. Pour qu'il y ait changement au niveau du monde de l'art, il faut qu'il y ait « offensive » à deux niveaux. Tout d'abord au plan des idées, c'est le travail des écrits par les critiques d'art ou philosophes saluant les valeurs esthétiques de ces changements. Et puis, au plan de l'organisation, il est nécessaire qu'il y ait « une mainmise sur les sources de financement, les publics et les systèmes de distribution ».

« Les membres du monde de l'art comprennent que ces changements sont de nature à modifier des réseaux de coopération, et l'avenir leur donne raison. En cela, les révolutions diffèrent des simples « glissements » dans les centres d'intérêt et les conventions. On assiste alors à une double offensive contre le fonctionnement normal du monde de l'art concerné. Au plan des idées, elle prend la forme de manifestes, de textes critiques, de remises en cause esthétiques et philosophiques, et d'une réécriture de l'histoire de la discipline qui renverse les anciens modèles et idoles, pour saluer l'œuvre nouvelle comme l'expression de valeurs esthétiques universelles. Au plan de l'organisation, elle vise la mainmise sur les sources de financement, les publics et les systèmes de distribution ». (Becker, 1988, p. 305)

Comment font les innovateurs ? Deux cas de figure se présentent soit, ils ont fait émerger un nouveau réseau, soit ils ont su s'intégrer dans les institutions qui exercent un contrôle. Donc les innovations s'installent quand il existe des changements au niveau d'un monde de l'art. Ces changements ne tiennent pas à la valeur intrinsèque de l'innovation, mais du fait du mode d'organisation. Les travaux de Callon confirment cette analyse entre autre dans son article (1986) concernant l'aquaculture d'un nouveau type de coquille Saint-Jacques. Il met en évidence différentes étapes dont l'une d'elle est « l'intéressement ». Il faut intéresser différentes parties prenantes et pouvoir les « enrôler ».

En résumé, les travaux de Becker (1988) montrent que tout travail artistique a besoin d'une organisation pour le préserver. La valeur d'une œuvre ne tient pas à sa valeur intrinsèque en elle-même mais à cette organisation, la durée et la réputation étant des critères de valeur <sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Becker a généralisé ces travaux sur les artistes à une lecture de la société : « De même, les quatre types de rapports des artistes avec un monde de l'art (les positions de professionnel intégré, de franc-tireur, d'artiste populaire ou d'artiste naïf) suggèrent un modèle général d'interprétation applicable à tout monde social. Dès lors que la pratique des activités caractéristiques d'un monde obéit à des schèmes conventionnels et routiniers, tout participant capable d'exécuter correctement les tâches ordinairement requises peut en devenir un membre à part entière. Dans un tel monde, la plupart des activités seront de fait accomplies par ce type de participants : ce sont les homologues, au plan général, de nos professionnels intégrés des mondes de l'art. Si l'activité considérée est le fait de tous les membres de la société, ou d'une grande partie d'entre eux, le rapprochement avec l'art populaire sera plus pertinent. Certains peuvent aussi choisir d'agir en dépit des conventions, avec toutes les

## 2.4. Sociabilité et « logique des sentiments »

Ainsi, la sociologie montre l'importance de l'acquis humain, nécessaire à son propre dépassement, comme fondement de la création - on ne crée jamais « à partir de rien » - et permet de prendre conscience du rôle crucial de la reconnaissance sociale de la création.

Mais si la société et les acquis humains favorisent ou entravent la création, qu'en est-il de l'intériorité psychique de leur géniteur, car l'homme ne peut se penser Etre que sous la lumière de la reconnaissance par autrui ? A ce point de la réflexion, nous pourrions dire avec les sociologues que ; « [les individus] ne se conduisent pas comme le voudraient les principes de la rationalité économique, mais selon la règle du groupe (...) qui s'exprime selon la *logique des sentiments* : statuts, réseaux interpersonnels, cultures professionnelles, logique de l'honneur ; *en bref la sociabilité, l'identité et les intérêts propres du groupe* » (Reynaud, 1997) (...) en ne prenant pas en compte cette logique des sentiments, ceux qui ont la charge de la logique de l'efficacité (les dirigeants) risquent de se créer des difficultés pour atteindre leurs objectifs. » (Cabin, 1998)

C'est pourquoi nous devons à présent approcher de plus près cette intériorité du créateur, de mieux cerner la peur des autres acteurs dont la sécurité ontologique s'appuie sur des routines - faites d'idées reçues que le créateur va « secouer » simplement en étant et en agissant différemment - ainsi que de comprendre pourquoi et comment ce créateur - attaché à une « logique des sentiments » - peut résister à la normalisation ou au changement désirés par le sommet d'une institution sociale. C'est ce que des approches plus psychologiques vont nous permettre.

## 3. Approche psychologique du créateur, ou « l'importance du sentiment »

Qui n'a pas rencontré ce type d'homme distrait, questionnant, doutant, patient, presque immuable, énervant, exaspérant quelquefois... ? Qui n'a pas ressenti à son encounter de l'incompréhension, matinée d'un certain respect ? Et d'autres fois, n'a-t-on pas ressenti un rejet, pire, une indifférence ? N'avons-nous pas eu la sensation qu'il voit ce que nous ne pouvons voir ? N'avons-nous pas eu envie qu'il nous fasse découvrir cet univers ? Cet homme est chercheur, artiste, créateur ; qu'est-ce qui le motive ?

La créativité renvoie d'une part à l'efficacité d'une activité - l'acte créateur - et d'autre part au résultat de cette activité - l'oeuvre créée - . Essayons donc d'analyser les rapports entre l'acte

---

difficultés prévisibles. Quelques unes des innovations qu'ils proposent seront peut-être adoptées par le monde dont il se sont éloignés, et feront d'eux des novateurs respectés (au moins avec le recul du temps), et non plus des excentriques. Il en est enfin qui ignorent l'existence du monde en question ou s'en désintéressent, et qui inventent tout par eux-mêmes : ce sont les homologues des artistes naïfs. A cet égard, nous pouvons dire (un peu plus légitimement qu'on ne le fait d'habitude) que le monde de l'art reflète la société dans son ensemble. » (Becker, 1988, p. 364-366).

de création et le créateur, l'oeuvre créée et le créateur. Quelles sont les motivations intrinsèques du créateur au cours du processus de création ? Le processus de création est-il d'ordre linéaire ou plutôt rythmé de moments contradictoires ? (joie-souffrance, activité-passivité, expression-mutisme...)

Si le sentiment est un composant nécessaire du processus de création (3.1), il n'en est pas pour autant suffisant : ce sera l'alchimie du savoir (culturel et technique), de l'imagination et de la volonté du créateur qui lui permettra d'aboutir au résultat du processus de création, à savoir l'oeuvre créée (3.2).

### **3.1. Créativité et affectivité**

Pour aborder la question des composantes psychologiques du créateur, nous nous appuyerons sur les témoignages autobiographiques de quelques créateurs majeurs - artistiques et scientifiques - des siècles derniers<sup>45</sup>. Ils semblent en effet présenter plusieurs caractéristiques communes : un fort intérêt pour leur activité (le sens commun les qualifierait de « passionnés »), une grande capacité de concentration, un réel enthousiasme, mais aussi une sensibilité, un doute existentiel ; en somme une manière très spécifique de voir le monde.

Le créateur attache en effet d'abord à son activité un intérêt extrêmement fort. Newton affirmait ainsi : « Je tiens le sujet de ma recherche constamment devant moi et j'attends que les premières lueurs commencent à s'ouvrir, lentement et peu à peu, jusqu'à ce qu'elles se changent en une clarté pleine et entière ... La recherche d'une vérité cachée m'en a souvent découvert d'autres, auxquelles je n'eusse jamais songé. Une découverte en amène une autre et l'on est étonné soi-même des aperçus qui naissent d'un examen sérieux et attentif. » (Boirel, 1966, p. 17)

Il manifeste aussi une grande capacité de concentration sur cette activité. J.-B. Dumas disait ainsi d'Ampère : « Il est impossible de se représenter jusqu'où était porté en pareilles circonstances la concentration de son esprit. On voyait alors cet homme, qu'on appelait distrait, isolé pendant de longues heures dans une méditation profonde, traversant ses occupations et les devoirs de la vie dans une sorte de somnambulisme, oubliant tout, jusqu'au moment où la vérité se faisant jour le délivrait de cette obsession... » (ibid.)

Mais intérêt et puissance d'attention ne pourraient créer d'œuvre sans la présence d'une réelle sensibilité à autrui et plus globalement au monde : « Le génie de Chopin était plein de mystérieuses harmonies de la nature, traduites par des équivalents sublimes dans sa pensée musicale et non par une répétition servile des sons extérieurs. Sa composition de ce soir là était bien pleine des gouttes de pluie qui résonnaient sur les tuiles sonores de la Chartreuse, mais elles s'étaient traduites dans son imagination et dans son chant par des larmes tombant

---

<sup>45</sup> En l'occurrence Newton, Chopin, Saint-Exupéry et Ampère.

du ciel sur son cœur (...) C'est là qu'il a composé les plus belles de ses courtes pages qu'il intitulait modestement des préludes. Ce sont des chefs-d'oeuvre. » (Sand, 1960)

Cependant, le moteur principal de la création est certainement le doute, scientifique comme existentiel. Feigenbaum écrit ainsi : « Fixez un détail quelconque, de l'écume, ce que vous voulez. En bougeant la tête suffisamment vite, vous pouvez discerner brusquement toute la structure de la surface et la ressentir jusque dans vos tripes (...) Mais si vous avez des connaissances mathématiques, et que vous observiez ce courant, ou des nuages amoncelés les uns sur les autres, ou que vous vous trouviez sur une digue devant une mer déchaînée, tout ce que vous savez, c'est que vous ne savez absolument rien. » (Feigenbaum, 1984)

Enfin, le créateur apparaît aussi comme un visionnaire, un être « décalé ». Un compagnon de Saint-Exupéry a ainsi écrit « A son arrivée à Toulouse, pour parler franchement, il nous avait paru, à nous les jeunes, - lui aussi, pourtant, c'était un jeune - comment dire ... un peu bizarre [...] il m'énervait parce qu'il n'était jamais les deux pieds sur terre. Et ce n'est vraiment qu'après la sortie de son premier livre que j'ai commencé à le comprendre. En lisant Courrier Sud, je me suis aperçu alors que cette vie que nous avions vécue ensemble, ces paysages que nous avions survolés, ces appareils que nous avions pilotés, ces aventures que nous avions connues, eh bien ! [...] lui, Saint-Ex, nous les faisait vraiment découvrir dans leurs exactes dimensions : il voyait des choses que je ne voyais pas ! » (Antoine, revue Icare, 1974) C'est ce décalage, cette manière de voir des choses que les autres ne regardent même pas, qui permettent au créateur de sentir - avant tous - ce qui va advenir dans les années futures.

En fait, le sentiment constitue la base de toute création, comme l'exprime explicitement le scientifique « le sentiment a toujours l'initiative, il engendre l'idée a priori ou l'intuition » (Bernard, 1937) tout autant que le philosophe « l'oeuvre géniale est le plus souvent sortie d'une émotion unique en son genre qu'on ait cru inexprimable et qui a voulu s'exprimer. » (Bergson, 1938)

Poussés au paroxysme, des sentiments aussi forts et cette extrême sensibilité ont souvent été rapprochés de la folie. Nous nous garderons d'aller jusque là. Certainement qu'à la base de toute création, il y a l'émotion ; et qu'au cours du processus créatif, l'angoisse, le doute, le désespoir sont présents. Mais n'est-ce pas aller un peu vite en besogne que de les associer à la folie ? Au-delà, il serait probablement nécessaire à nos yeux de se demander si ce que l'on dénomme usuellement la folie n'est pas, très largement voire intégralement une construction sociale ? (Goffman, 1964 ; Canguilhem, 1984 ; Foucault, 1976). Nous préférons juste relever ici que tout être sensible n'est pas forcément un créateur, mais que le créateur est celui qui parvient à réaliser l'incarnation de sa propre sensibilité dans une œuvre, via la maîtrise d'une technique.

Nous tenons aussi à préciser que nous avons ici volontairement exclu les approches psychanalytiques de recherche (effet du désir, jeu pulsionnel, résultante de névroses...),

qu'elles soient freudiennes orthodoxes ou plus « iconoclastes », de notre approche car nous ne possédons absolument pas le référentiel ni théorique ni clinique suffisant pour pouvoir développer avec rigueur ce type d'analyse.

Si nous tentons d'illustrer nos propos par un « cas » célèbre, Elias nous permet de comprendre que « l'une des causes fondamentales du drame de Mozart fut qu'il dépendait pour sa subsistance de l'aristocratie de cour, alors que son habitus personnel était déjà celui d'un *artiste indépendant*, suivant avant tout le flot de son imagination personnelle et obéissant à la contrainte de sa propre conscience artistique. » (Elias, 1991)

Plus précisément, selon le commentaire fait par Chartier des écrits d'Elias, « chez Mozart, une discordance aussi forte entre la position et l'aspiration explique les frustrations multiples, nées de la fréquentation d'une noblesse dont la civilité lui est à la fois familière et étrangère et l'irrépressible sentiment de l'échec qui l'habite dans les dernières années de sa vie. Elle porte aussi une manière d'écrire de la musique qui doit inscrire l'originalité la plus radicale dans le respect obligé des conventions établies et des goûts traditionnels (...) Le propre du *génie* est de transgresser les *structures de pouvoir de sa société*, de desserrer l'étau des conventions acceptées, d'obliger les destinataires des oeuvres à penser, voir, entendre autrement. » (Chartier, 1991)

W.A. Mozart, artiste indépendant avant l'heure, attiré par la finesse musicale d'un monde aristocratique dont il ne possède pas l'habitus comportemental, s'est ainsi retrouvé socialement écartelé jusqu'à en mourir dans l'isolement.

### **3.2. Incarnation de l'affectivité dans un projet créateur : la rencontre entre imagination, sensibilité, savoir et vérité**

La création « vient couronner les efforts de celui qui s'est familiarisé par des gammes d'exercices avec les opérations fondamentales d'une certaine technique » (Boirel, 1955), ce qui signifie la mise en œuvre à la fois d'une connaissance technique, d'un savoir disciplinaire qui va lentement arriver à maturation, mais aussi une forte puissance de travail.

Pourtant on fait souvent référence au hasard dans la créativité ; s'agit-il réellement de hasard ou bien de tâtonnement ? Ne serait-ce pas la rencontre d'événements inattendus avec un esprit sensibilisé ?

Pasteur répondra de manière tout à fait explicite : « dans les champs de l'observation, le hasard ne favorise que les esprits préparés ». Son collaborateur, le Pr Roux, relate ainsi la découverte du vaccin contre le choléra par l'équipe de Pasteur : « on entretenait au laboratoire le microbe du choléra des poules en ensemençant chaque jour en milieu stérile une goutte de la culture de la veille. Les cultures successives ainsi obtenues étaient très meurtrières (...) Pendant les vacances de 1879, on négligea de faire des cultures quotidiennes, quand arriva, à l'improviste, un télégramme de Pasteur annonçant son retour prochain à Paris. Aussitôt Roux

et Chamberland réensemencent une culture datant de trois semaines. Or, à leur stupéfaction, la culture qui se développe se montre très peu virulente [...] Ces mêmes poules inoculées avec une culture jeune de vingt-quatre heures très virulente, restent indifférentes. Roux et Chamberland n'en reviennent pas [...] Pasteur comprend tout de suite et s'écrie : *mais ces poules sont immunisées !* [...] Pasteur, mieux préparé à rencontrer ce phénomène étrange, comprend sa signification et transforme le fait en découverte ! » (Pasteur et Radot, 1936, p. 28)

Le créateur sera ainsi celui qui possèdera une passion, un savoir, une capacité à voir, et qui se sera progressivement formé un « esprit préparé à la découverte » grâce à une réelle ténacité. A tel point qu'Irène Joliot-Curie décrira la création comme la « faculté de mener à bien une entreprise ».

#### **4. D'autres approches**

Nous avons jusqu'ici largement positionné notre réflexion en termes ethnocentrés, à savoir dans une optique judéo-chrétienne, considérant le créateur en tant que sujet autonome et porteur de sens, d'intentionnalité. Nous avons pourtant mis en évidence le fait que d'autres traditions culturelles portent un regard différent sur les logiques créatives, les considérant plutôt comme re-créatives, c'est-à-dire comme réinvention de logiques préexistantes au sein d'un univers des possibles clos.

Mais, à l'intérieur même du monde judéo-chrétien, plusieurs courants critiques ont déconstruit l'approche occidentale traditionnelle de la création. Nous ne ferons ici que les évoquer, car elles nécessiteraient à elles seules un espace de développement et une maîtrise d'un champ intellectuel distinct que nous ne pouvons trouver ou assurer dans le cadre de la présente recherche. Mais elles ouvrent pourtant des espaces de questionnement différents et potentiellement riches à nos yeux en termes de « capacité compréhensive » des phénomènes créatifs. Nous en entrebâillons donc ici la « porte », afin d'en « semer la graine » dans nos esprits et dans le projet d'en approfondir la portée dans le cadre de recherches ultérieures.

Ainsi, la critique psychanalytique va considérer très différemment le créateur, comme un sujet désirant, ou plutôt traversé par de multiples désirs, plus ou moins contradictoires. Il ne serait alors plus un être autonome, mais un sujet soumis à la loi de son ou plutôt de ses désirs ; l'œuvre trouvant à ce moment sa source dans les mythes personnels du créateur et dans la nécessité d'apaiser les tensions entre les différentes instances psychiques du sujet créatif (Freud, 1976). On considérera alors que « la cohérence d'une œuvre n'est pas intellectuelle mais existentielle » (Dobrovsky, 1966), regard que l'on pourra tenter de connecter avec les approches psychologique abordées en 3.

Nous aurions aussi pu développer une critique marxiste de la création, tant dans son optique de déterminisme sociologique que (l'on pourra cette fois rapprocher des analyses déployées en précédemment, et en particulier des travaux de Bourdieu) que dans son postulat de déterminisme technologique (que nous avons choisi de ne pas du tout aborder dans le cadre de la présente recherche). Dans une telle optique, la création apparaît comme intrinsèquement rattachée à l'histoire ; elle n'est plus le produit d'une conscience autonome, mais d'un moment de l'histoire. Le sujet créateur est alors exclusivement vu comme un sujet collectif, via l'homologie entre le contenu de l'œuvre et la structure de la « réalité » sociale au sein de laquelle l'œuvre a émergé : « les véritables sujets de la création culturelle sont les groupes sociaux et non pas les individus isolés. » (Goldmann, 1997)

Deuxièmement, dans une perspective marxiste, le concept de production peut être substitué à la notion idéologique du créateur et de la création. La création n'apparaît pas comme le déploiement d'un acte du sujet mais la structure complexe d'un processus.

En premier lieu, évoquer la création artistique, c'est former le concept de production artistique. La création s'effectuerait dans des conditions qui font la productivité de l'acte de produire. En premier lieu, la production renvoie à des conditions matérielles, c'est-à-dire à la force de travail (activité de l'homme), l'objet de travail (matière), moyen de travail (moyens de production). (Marx, 1858)

En illustrant par des exemples, on soulignerait le rôle des conditions matérielles dans la production esthétique. Tout art implique un matériel au rôle parfois déterminant. Par exemple, l'impressionnisme serait ainsi lié à l'invention de la peinture en tubes, ce qui permet au peintre de ne plus faire comme Poussin qui ramenait chez lui mousse et feuilles, mais d'aller avec les tubes peindre sur le terrain dans la nature et d'étudier un paysage à toutes les heures du jour, avec des variations d'intensité lumineuse. De même, les pointillistes, post-impressionnistes comme Pissaro, dessinaient avec un certain fusain qui impliquait un papier à gros grains, le fusain très friable laissait des traces. Ce fût la naissance du pointillisme.

En deuxième lieu, la production renverrait à des conditions sociales ; l'artiste et son œuvre sont engagés dans le temps : on pourrait se référer à l'analyse de Bourdieu (déjà cité supra) Bourdieu montre comment l'intellectuel dépend de l'image que les autres ont de lui, comment la société intervient sur l'artiste en modelant son image. Le projet artistique s'élabore sans doute selon les exigences internes de l'œuvre, mais aussi en fonction d'une contrainte sociale. S'il est vrai que seules certaines œuvres répondent uniquement à la demande sociale, elles sont alors réductibles aux conditions économiques et sociales (œuvres créées pour le public) et sont par là même réductibles, presque totalement, aux conditions économiques et sociales de leur fabrication. Même l'intention artistique la plus pure n'échappe pas à cette influence. L'œuvre ne tient pas seulement sa valeur, mais encore sa signification pour ceux qui la

reçoivent. Pour Bourdieu (1984) il y a constitution d'un sens public des œuvres par rapport auquel l'artiste doit se définir. Le sujet du jugement esthétique n'est pas je, mais on.

Pour conclure, le créateur n'est plus uniquement un sujet autonome dont l'œuvre est l'expression délibérément voulue du créateur. En effet, le créateur semble issu d'un groupe social, la création semble issue non d'un processus complexe mais d'un processus décomposable. De plus, pour que la création existe, la reconnaissance de la société semble nécessaire.

Au final, trois enseignements majeurs (propres au monde occidental, précisons le clairement à nouveau) émergent de cette première partie : l'approche philosophique et historique nous ont montré l'impact de la représentation du monde sur les possibilités d'existence même de la notion de création en tant que « réalité » humaine ; l'abord sociologique a mis en relief l'influence de l'environnement social sur la créativité ; le regard psychologique a enfin révélé l'importance du processus créatif et de ses rythmes contradictoires, les caractéristiques intrinsèques du créateur et leur alchimie telle qu'elle s'incarne dans une œuvre créative.

Si l'environnement peut être tantôt soutien, tantôt destructeur ; si le créateur peut être à la fois persuadé du bien-fondé de son innovation et habité par le doute ; si l'acte de création apparaît comme un processus où la sensibilité du créateur se concrétise dans la réalisation d'une entreprise<sup>46</sup> créatrice ; alors il nous paraît nécessaire de nous questionner sur la possibilité de susciter, encourager et gérer, à la fois le processus de créativité et le résultat de ce processus, en entreprise. En d'autres termes de passer d'une logique de confrontation entre gestionnaires et créateurs, logique destructrice pour les deux parties<sup>47</sup> comme nous l'avons longuement explicité, à une logique de complémentarité.

Ce sera l'objet de la seconde partie de notre réflexion, dans une approche radicalement exploratoire tentant d'identifier des « pistes » de « possibles » pour y parvenir. Avec l'idée sous-jacente déjà évoquée que, dans l'environnement concurrentiel contemporain, il devient difficile voire impossible pour les gestionnaires de « ne pas s'en préoccuper ».

---

<sup>46</sup> Nous utilisons ce terme à dessein, rappelant ainsi implicitement que l'entrepreneur, comme le créateur artistique et scientifique, sont des figures sociales qui se sont –dès la Renaissance mais surtout à partir de la révolution Industrielle- lancés dans « l'entreprise » de s'émanciper des structures sociales traditionnelles de la féodalité, centrées sur un « clientélisme » local et structurées par le rapport au divin.

<sup>47</sup> Même si le possesseur du pouvoir institutionnel (i.e. le gestionnaire dans les organisations « marchandes », ou l'artiste dans les organisations « inspirées », pour reprendre la terminologie de Boltanski et Thevenot, 1991) peut penser à court terme qu'il l'emporte, cette lutte s'avèrera destructrice y compris en ce qui le concerne sur la durée (par la perte de la capacité d'innover pour les organisations marchandes, par la perte de la stabilité économique et organisationnelle pour les organisations « inspirées » i.e. culturelles ou artistiques).

## **Secti` n 2. Créati` n et gesti` n - de la c` nfr` ntati` n a la c` mplémentarité ?**

Puisque l'innovation en général, et la créativité en particulier, peuvent se définir comme des processus observables, puisque nous venons d'en fournir des éléments de compréhension, alors il est probablement envisageable de gérer la créativité, peut-être de la reproduire (pas à l'identique dans la forme mais sur la base des mêmes problématiques de fond) et même de l'enseigner. A partir de là, quelles voies concrètes pourrait-on donc imaginer pour passer d'une confrontation entre logiques gestionnaires et créatrices à une complémentarité ? Et quels seraient les modes de gestion les plus adaptés à la création ?

Nous nous proposons d'envisager la question sous trois angles différents et, là aussi, complémentaires.

D'abord, celui du contrôle organisationnel, au sens d'influence sur les actions d'acteurs relativement autonomes<sup>48</sup> (au sens de l'analyse stratégique crozérienne), et en nous centrant plus précisément sur la contribution du contrôle de gestion (comme on pourrait le faire en termes de contrôle stratégique ou de gestion des ressources humaines). On pourra ainsi considérer que les tentatives gestionnaires de « mise en ordre » de la création résultent d'une volonté radicale - pour ne pas dire obsessionnelle - de réduire - pour ne pas dire éliminer - le risque intrinsèque lié à la création. (Solé, 2000 ; Fiol et De Geuser, 2003)

Ensuite, celui des choix structurels qui sont envisageables pour les organisations dominées par les logiques gestionnaires (logiques rationalisatrices qui constituent les bases « traditionnelles » du management, depuis la révolution industrielle et Taylor) en matière de gestion de la création.

Un premier niveau d'arbitrage pourra alors être fait entre « internalisation » ou « externalisation » de la création<sup>49</sup>. « Externaliser » permettra de réduire le risque (y compris économique et financier) associé, mais ne permettra pas de maîtriser des ressources d'innovation pourtant essentielles pour les organisations occidentales contemporaines dans un contexte concurrentiel globalisé, comme nous l'avons montré en introduction. « Internaliser » la création et les risques associés permettra des politiques probablement plus actives en matière d'innovation mais induira des coûts plus fixes et plus élevés, ainsi que des tensions internes entre gestionnaires et créateurs au sein de l'organisation (les tensions s'externalisant lorsque que l'on externalise la créativité et les risques associés). L'externalisation est un mode de gestion de la créativité qui - comme dans la plupart des autres domaines d'activité

---

<sup>48</sup> Selon la formulation de Bouquin, 2002.

<sup>49</sup> L'on recoupe ici des débats tout à fait classiques en économie, et applicables à tout type d'activité productive (cf. théorie des coûts de transaction en particulier), et par déclinaison en gestion (sous-traitance contractuelle versus Prix de cession Internes par exemple, ou salariat versus sous-traitance externe, ou encore marché versus bureaucratie ou clan chez un auteur comme Ouchi, 1980).

gestionnaires<sup>50</sup> a tendance à se développer depuis quelques années, les organisations gestionnaires profitant d'un contexte de déséquilibre entre l'offre et la demande pour imposer la position d'externalisation aux créateurs avec lesquelles elles collaborent. La croissance externe par rachat d'entreprises innovatrices, que l'on tente d'intégrer à un groupe plus « normé » et « rationalisateur », représentant la tentative de passer d'un mode de gestion du risque (externalisation) à l'autre (internalisation) ; il s'avère que dans la plupart des cas ces tentatives d'internalisation des capacités créatives de petites structures rachetées par un grand groupe fonctionnent plus ou moins car la tentation du « centre » est très forte d'imposer sa logique rationalisatrice à cette « périphérie » nouvellement intégrée et capitalistiquement dominée par le « centre ».

Un second niveau de choix pourra être effectué si l'on a pris la décision d'« internaliser » la création ; nous entrons là de plein pied dans des problématiques de management de la création internes à une organisation et de tension entre logiques créatives et rationalisatrices au sein de l'organisation. Dans une telle optique de tentative de maîtrise interne de la création, une première voie semble être (à partir d'observations de terrain) l'isolement et la protection des équipes innovatrices dans un sous-ensemble organisationnel bien distinct<sup>51</sup>. Une seconde voie de création « internalisée », plus riche mais aussi la plus difficile à nos yeux<sup>52</sup>, serait de tenter de développer les deux attitudes « antagonistes et complémentaires »<sup>53</sup> (rationalisatrice et créatrice) chez chaque individu au sein de l'organisation. Cette possibilité, plus ou moins accordée socialement aux dirigeants dont on acceptera voire même on souhaitera qu'ils soient

---

<sup>50</sup> Cf. le discours managérial dominant autour de la nécessité de « recentrage sur les métier de base » et d'externalisation de toute activité considérée comme connexe (logistique, informatique, mais aussi production, comptabilité, gestion administrative du personnel...).

<sup>51</sup> Quelques cas célèbres en la matière peuvent être relevés dans l'industrie informatique, par exemple autour du projet IBM PC lors de la grave crise traversée par IBM à la fin des années 1970 - début des années 1980 (il s'agissait alors de protéger ce projet émergent de la « culture grands systèmes » déclinante mais néanmoins à cette époque toujours dominante dans l'entreprise) ou du développement de l'iMac chez Apple computers à la fin des années 1990 (à une période où, là aussi, l'entreprise jouait sa survie sur le succès de ce projet émergent). Dans des contextes plus « routiniers », hors crise organisationnelle majeure, on pourra relever le mode d'organisation du design adopté par Renault (P. Le Quement, 2003) depuis le milieu des années 1990 : une équipe de plus de 100 designers, volontairement isolés et protégés du reste de l'organisation, gérés dans une tentative d'équilibre permanent entre émulation, coopération et compétition internes, mais aussi entre investissement majeur sur des projets internes et « respirations » en mineur en participant à des projets externes (hors du secteur automobile).

Dans l'ensemble de ces cas relatés, on relèvera qu'une volonté marquée de la direction générale et incarnée dans les structures soutient l'équipe créatrice face aux pressions du restant de l'organisation (S. Jobs chez Apple Computers ; mais aussi L. Schweitzer chez Renault, ce dernier affirmant favoriser la « déviance organisationnelle » au stade de la conception mais ensuite aborder selon des logiques beaucoup plus rationalisatrices le passage au stade industriel ; il s'agirait ainsi pour lui de gérer de plus en plus étroitement le processus de développement qui transforme la création en production standardisée (Schweitzer, 2002). Bien entendu, de tels « affichages » discursifs demanderaient à être confirmées par de l'observation *in situ*.

<sup>52</sup> Dans une optique du type de celle de « l'extenseur » proposée par Fiol, 1996 (logique du « et », par opposition à la logique du « ou »), dont on peut trouver des échos dans l'approche « intégratrice » des conflits chez Follett cité par Fox; Urwick (1973), et les sources dans certaines philosophies classiques, plutôt orientales (antagonismes complémentaires symbolisés par l'association du Yin et du Yang) mais aussi occidentales (dialectique).

<sup>53</sup> Selon le vocabulaire utilisé par Fiol (1999).

à la fois « la tête dans les nuages et les pieds sur terre » (individuellement, ou via un « couple » de direction réunissant par exemple un PDG « visionnaire » et un DG « gestionnaire »<sup>54</sup>) c'est-à-dire des « sujets » au sens plein du terme, est souvent déniée aux managers intermédiaires<sup>55</sup>, qui eux seront plutôt réduits par l'organisation à l'état de « ressources humaines », plus ou moins interchangeables (dont d'objets plus que de sujets, au sens philosophique du terme), et que l'on n'autorisera pas à mobiliser leur imaginaire dans le cadre professionnel (Paitra, 2002). Dans un contexte socio-économique contemporain de complexité, « d'hyper compétition » et de risque perçus comme croissants (Michaud et Thoenig, 2001), le poids des contradictions organisationnelles pèse pourtant de plus en plus sur ces managers intermédiaires, qui se vivent de plus en plus dans des situations de quasi « injonctions paradoxales » (au sens de l'école de Palo Alto ; Bateson cité par Watzlawick, 1973) ; la seule issue, individuelle comme organisationnelle d'ailleurs, semblant alors se trouver dans la mobilisation de l'imaginaire de ces managers pour dépasser ces paradoxes en inventant des solutions « créatives ».

Enfin, celui du rôle animateur (au sens étymologique d'*anima*, de vie insufflée par la création), de catalyseur et de « facilitateur », que pourraient jouer les figures sociales du consultant et du chercheur, situées en position marginale sécante (à la fois dedans et dehors) par rapport à l'entreprise. Nous nous situons ici dans le contexte de « recherche intervention » ou de consultance non prescriptives et non exclusivement instrumentales, du type de celles que pratique (via la réflexivité, par l'image vidéo et le débat professionnel autour de cette image, au sein de collectifs de travail) l'équipe d'Y. Clot au CNAM (Clot, 1995) ou certains cabinets de conseil en « réflexion philosophique appliquée au management » (par exemple : Cayol, 2003 ; Bonnafous-Boucher, 2003). Il s'agit de formes d'intervention de type « renvoi en miroir », traduction et/ou médiation entre milieux sociaux s'appuyant sur des référentiels culturels hétérogènes voire opposés. Les structures de cabinet de conseil de ce type sont d'ailleurs souvent constituées par leurs fondateurs comme des moyens de financement, hors sphère universitaire, d'activité tout à fait comparable dans le fond à de la recherche-action/intervention au sens académique du terme.

---

<sup>54</sup> On peut ici se référer aux études de Mintzberg sur le temps de travail et la nature des activités des dirigeants (en particulier Mintzberg, 2002), mais aussi à quelques références artistiques telles que l'adaptation cinématographique (2002) du roman d'Amélie Nothomb « Stupeur et Tremblement », qui dépeint sans doute de manière caricaturale mais que l'on peut néanmoins penser significative le duo de direction d'une firme d'assurances japonaise au début des années 1990.

<sup>55</sup> Nous abordons ici indirectement l'enjeu de démocratisation progressive de la société française, dirigée par une classe sociale élitiste (aristocratie sous l'Ancien régime, bourgeoisie commerçante, administrative puis managériale depuis) et qui peinerait à abandonner ses prérogatives (devoirs et privilèges, au sens de la « Logique de l'honneur » de P. d'Iribarne) au profit d'une classe moyenne qui s'étendrait (Mendras, 2002), d'une « pléistocratie » (Reynaud, cité par Mendras, 2002) dont on pourrait observer la concrétisation au sein des sociétés d'Europe du Nord (Pays-Bas, Allemagne, mais surtout Scandinavie) et à laquelle les pays latins résisteraient (en particulier parce que l'égalitarisme social comme sexuel génèrent manifestement de profondes crises identitaires et sociales, actuellement observables en Europe du Nord).

# 1. Créativité versus gestion : une lecture des contradictions au travers de problématiques de contrôle organisationnel

## 1.1. Créativité et productivité : parallèles et différences

Nous avons analysé précédemment les liens historiques entre les concepts de production et de création. Décrivons leurs points communs et leurs différences. La création est en amont de la production. La production peut être définie comme d'une part une activité productrice, d'autre part comme le résultat d'une activité productrice : un objet produit. La définition de la création est liée, elle aussi, d'une part à l'efficacité d'une activité, l'acte créateur, d'autre part au résultat plus ou moins ordonné de cette activité, l'œuvre créée. Cette notion renvoie à une activité et au résultat de cette activité. Si la création et la production semblent similaires quant au processus et au résultat, il n'en demeure pas moins que ces deux activités ont des différences fondamentales entre elles.

- *Processus de création, processus de production : du caractère unique du processus de création au caractère reproductible*

L'œuvre créatrice est-elle productive ? Dans la production matérielle, une activité est réductible à ses réalisations, à son explication, à ses conditions d'existence et de fonctionnement. Le travail n'est pas ici mystérieux et tous ses éléments peuvent être techniquement et scientifiquement définis (par exemple chronométrage dans le travail moderne). L'œuvre créée est sans doute soumise à des conditions, mais elle ne peut être égalée à ses conditions. Le travail créé ne paraît pas pouvoir être explicité totalement dans une connaissance (d'où la difficulté du faussaire : il manque toujours ce qui échappe à la formule), mais certains objets créés sont reproductibles (un parfum, un livre).

La première différence entre création et production est donc que l'activité créatrice semble faire surgir du neuf alors que l'activité productrice semble surgir de la copie.

- *L'esthétique kantienne est fondée sur l'opposition entre production et création.*

Pour la production, il suffit de savoir ce qu'il faut faire pour pouvoir l'exécuter. La création n'est pas le corollaire d'un savoir. Le secret de la création c'est la « manière » du créateur, c'est-à-dire la façon propre au créateur d'agencer les moyens dont il dispose pour parvenir au résultat. La création et la production vont toutes deux obéir à des procédés et des règles. Mais la création ne peut se réduire à ces procédures et règles. Il y a des règles non définies par principe au niveau du sensible. Pour Kant (1790) « le talent est de produire ce pourquoi on ne peut donner aucune règle ».

Une contradiction apparaît : si la création ne peut être réduite à des règles et leur agencement, comment est-il possible de l'enseigner ? Pour éviter cette contradiction, Kant oppose la production d'école au talent : l'imitation d'école en reste au procédé, elle ne peut retrouver

l'intention créatrice justifiant le procédé. Mais son procédé, pris en lui-même, peut être imité et devenir règle d'école. Pour conclure, Alain, (1958) écrit « L'art, c'est le faire surprenant, le savoir ».

La deuxième différence est que l'activité créatrice est difficilement exprimable, alors que l'activité productrice est facilement décomposable. Nouveauté, unicité s'opposent à la reproduction, à la multiplicité.

▪ ***Résultat de la création, résultat de la production : de l'œuvre créée à l'objet produit***

L'œuvre créée est-elle un objet produit ? Il n'est pas évident que l'on puisse assimiler l'œuvre créée à un objet : une sonate est-elle un objet ? Sartre a souligné l'irréalité de l'objet créé : « la symphonie que j'entends n'a pas le mode d'existence des objets ; je ne vais pas entendre des instruments sonores ou voir les gestes d'un orchestre, mais j'accède à la symphonie. La cathédrale n'est pas faite des pierres, ni le poème des caractères d'imprimerie qui s'effacent d'ailleurs ».

L'attitude esthétique néantise la matérialité de l'objet et accède par delà à « l'objet » créé lui-même. De toute façon, même si elle est un objet, elle n'est pas un objet technique. L'objet technique est fait pour être consommé, alors que l'objet créé subsiste indépendamment du désir. La fin que sert l'objet technique lui est extérieur. Le sens de l'objet créé est immanent à sa forme : c'est l'apparition, l'explosion d'un sens dans le sensible.

Bien sûr, il est possible de rétorquer que l'œuvre créée peut bien être considérée comme une marchandise. C'est peut-être seulement de façon intrinsèque. Son prix ne correspond pas nécessairement à sa valeur créée et possède son mode de détermination propre. Ainsi certains mécènes ont pu inspirer des artistes payés pour une œuvre de pure mode. Cependant certains artistes n'ont pas répondu à la commande et n'ont pas été payés (par exemple, certains portraitistes hollandais ont fait des portraits de biais alors que la mode était au portrait de face).

La troisième différence entre production et création est donc que l'œuvre créée n'est pas un objet alors que l'objet produit en est un.

▪ ***Le créateur, le producteur : face à lui-même, face au récepteur : du créateur compromis au producteur « indifférent »***

Le créateur, le producteur sont-ils compromis ? ou se compromettent-ils de la même manière ?

Pour le créateur, il y a deux formes de compromission. La première est son exigence intérieure, obéissant à sa création. L'esprit, le temps du créateur, en fait, sa vie est totalement investie (Van Gogh, Camille Claudel... !). Mais le créateur en se soumettant au pouvoir de son œuvre peut être amené à désobéir aux mœurs, aux institutions, pouvoirs de la société. La

deuxième est le regard extérieur. Ce regard extérieur est là pour réprimer ou solliciter le travail du créateur. Ce regard extérieur se traduit lors de la représentation publique par des silences, murmures ou ovations. Ce regard extérieur peut être plus engagé. Tantôt le récepteur peut solliciter le travail du créateur, tantôt le récepteur peut entraver voire réprimer le travail du créateur. De nombreux créateurs ont été pris pour des fous (telle Camille Claudel), des pornographes (tel Baudelaire), enfermés, envoyés dans des goulags par exemple.

Néanmoins, l'aura de l'œuvre créée ne dépend pas uniquement du regard du récepteur. Le récepteur donne la possibilité d'exister à l'œuvre créée, cette œuvre peut exister par elle-même. Nous ne disons jamais que Bach est nul, nous disons que nous ne l'aimons pas. Nous regardons les sculptures de Camille Claudel et nous lisons Baudelaire.<sup>56</sup> Tandis que le créateur est compromis dans son œuvre physiquement, psychiquement, le producteur est compromis au travers du respect ou non respect des règles de droit.

La quatrième différence est que le rapport entre le créateur et l'œuvre créée peut être une identification du créateur dans l'œuvre créée et une compromission du créateur dans son œuvre. Le rapport entre le producteur et l'objet de production est très distant, l'objet de production est distinct du producteur.

#### ▪ *Le récepteur face à l'œuvre créée, l'objet produit*

Le récepteur de l'objet créé donne-t-il le même sens que le récepteur de l'objet produit ?

Je me souviens de la remarque d'un professeur disant qu'il avait rendez-vous chaque semaine avec le Capital. Dans la Correspondance des Arts (1969), Souriau écrit : « Un de mes amis est au piano. J'attends. Voici les premières mesures de la Pathétique. Bien que la porte ne soit pas ouverte quelqu'un est entré. Nous sommes trois ici : mon ami, moi et la Pathétique ». Ce n'est pas parce qu'elle appartient au passé qu'une œuvre est une personne, c'est parce qu'elle appartient au présent. Elle est notre vie. Ce n'est pas auprès de Marx, Beethoven que nous avons rendez-vous, ils sont morts depuis longtemps, mais c'est auprès de leur œuvre, assimilée à une personne. Quant à l'objet produit, il demeure objet produit.

La cinquième différence est le rapport entre le récepteur et l'objet créé. Le récepteur donne une existence propre à l'objet créé telle une personne. Le récepteur laisse l'objet de production en tant qu'objet.

---

<sup>56</sup> On dirait qu'il existe un jugement du goût universel. « Le beau est ce qui plaît universellement sans concept. » Kant (1790) (Il apparaît une contradiction entre l'impossibilité de produire un concept et le caractère universel du jugement. Une remarque : Kant, (1790) distingue à l'intérieur de la théorie générale du jugement différents types de jugement et développe en particulier l'idée que le goût doit être indépendant de la moralité, comme si le goût se définissait par une entière liberté de jugement. Peut-être ces réflexions de Kant nous donnent-elles un éclairage sur le rejet de certains créateurs au caractère trop dérangeant pour une société à un moment donné et à une morale donnée ?).

Pour conclure, nous avons vu les différences et parallèles entre la production et la création. Ces différences et ces parallèles nous amènent à définir plus spécifiquement la position du créateur : compromis dans son œuvre, le processus de création : unique, la position de l'objet créé : objet sujet, la position du récepteur : juge. Ces particularités de la création par rapport à la production nous ont amenés tout au long de notre analyse à prendre en compte la position du créateur, le processus de création, la position de l'objet créé, la position du récepteur.

## **1.2. Une approche des liens entre contrôle de gestion et création : entre questionnement et contradictions**

Anthony (1988) définit classiquement le contrôle de gestion comme le « processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. » (Bouquin, 2001) le conçoit quant à lui comme un ensemble de processus et de systèmes qui permettent aux dirigeants de s'assurer (ou plutôt d'en avoir l'impression, pourrions-nous dire dans une approche critique de la stratégie...) que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents grâce au contrôle stratégique. Il nous propose même plus explicitement, en développant sur la dimension temporelle le modèle initial d'Anthony (contrôle stratégique, contrôle de gestion, contrôle opérationnel), une véritable grille d'appréhension du contrôle de gestion, structurée en trois niveaux : la finalisation (avant), le pilotage (pendant) et la post-évaluation (après). Les « outils » classiques du contrôle de gestion (comptabilité de gestion, budget, tableau de bord...) vont pouvoir se positionner au sein de cette typologie.

Or, ces outils s'inscrivent schématiquement dans des formes d'organisations tout à fait spécifiques en termes de structure (découpage en centres de responsabilité<sup>57</sup>) ; les individus composant ces organisations étant considérés comme rationnels. D'où des paradoxes criants et problématiques en termes d'action (Argyris, 1952 ; Hofstede, 1978; Ardouin, 1995). Si l'on considère, en particulier (comme on le fait encore largement, y compris parmi les chercheurs académiques), le contrôle de gestion comme la « courroie de transmission » de la stratégie, de multiples interrogations se font jour.

Par exemple, dans le champ du management stratégique, un contrôle de gestion fondé sur des entités organisationnelles autonomes - dénommées centres de responsabilité - est-il adapté aux différents paradigmes stratégiques ? A une stratégie conçue comme centrée sur la planification (Ansoff, 1990), sur l'analyse de valeur (Porter, 1999) ou encore fondée sur un modèle de ressources et compétences (Hamel et Prahalad, 1995) ? Les mêmes outils sont-ils utilisables pour des conceptions si différentes de la stratégie ? Une stratégie fondée sur la créativité est-elle contrôlable par la standardisation des résultats ?

---

<sup>57</sup> Entités autonomes, ayant chacun une mission, des objectifs à atteindre, une obligation de résultat, et dotées d'un ensemble d'instruments de mesure de la performance

Nous pouvons ainsi légitimement nous demander, avec l'aide de Bouquin (2001) « comment soumettre à la rigueur du contrôle une activité aussi créative que la stratégie ? ». Si le contrôle de gestion classique, issu de la culture socio-politique anglophone, suppose par essence (Bouquin, 1993) le découpage de l'organisation en entités autonomes et une standardisation des résultats, alors quel(s) système(s) de contrôle pour d'autres formes de structure et d'autres mécanismes de coordination ?

En simplifiant, le contrôle de gestion traditionnel semble essentiellement pouvoir s'appliquer, selon la classification de Mintzberg (1998, à une « structure divisionnalisée », gérée par la « standardisation des résultats ». Alors que, toujours par simplification, la création et l'innovation semblent ne pouvoir se développer que dans des structures de type « adhocratique », fonctionnant sur la base de l'«ajustement mutuel ». Quel système de contrôle pourrait-on mettre efficacement (i.e. en fournissant à la création le contexte organisationnel le plus favorable) en œuvre dans ce type de structure adhocratique, caractérisée par des mécanismes de coordination largement informels ? Existerait-il une ou des formes particulières du contrôle qui puissent s'avérer adaptées à cette forme de structure ?

### **1.3. Ebaucher des formes d'organisation et des modes de contrôle capables de favoriser et soutenir la créativité**

Chiapello (1998 ; 2000) met clairement en évidence, dans le domaine artistique, le paradoxe du contrôle à l'épreuve de la créativité. Définissant le contrôle comme une influence génératrice d'ordre, de routines, elle nous rappelle simultanément que la créativité se caractérise par le fait qu'elle est difficilement mesurable du point de vue des résultats et du comportement. La création repose en effet sur deux conditions impératives : les motivations intrinsèques au créateur, mais aussi la dimension affective des relations entre l'artiste et environnement de travail (soutien, compréhension, respect...). Alors que, dans les formes traditionnelles de gestion, conçues comme autant d'instruments de « mise en ordre », les routines formelles jouent un rôle central. Les routines organisationnelles apparaissent ainsi comme l'incarnation concrète de la logique de rationalisation qui constitue le fondement de l'organisation contemporaine peu ou prou depuis la révolution industrielle. C'est pourquoi il nous faut mieux cerner ce qu'est une routine, en général, puis plus précisément dans le champ de l'action humaine organisée.

Les routines peuvent se définir comme des procédures mémorisées, fondées sur l'expérience, l'analyse et l'imitation dont le but est de permettre une efficacité maximale grâce à une « économie » la plus large possible du questionnement psychique. Ce que nous pourrions retraduire de manière plus sibylline par « moins on s'interroge, plus on agit vite » (vite ne signifiant pas forcément bien...).

La routine est donc le contradictoire de la création, mais elle est aussi son complémentaire car, en économisant l'attention, on peut dégager des ressources (temps, moyens financiers...) pour de nouvelles recherches. La production de routines exige des règles d'action, de formalisation puis, de mémorisation des connaissances. La création doit opérer des schémas de rupture - nécessitant et exigeant de déconstruire les modèles mentaux précédents, tâche tout aussi courageuse que difficile - mais elle doit en même temps, rappelons le, prendre racine sur des éléments stables et préexistants.

Ce type de schéma de rupture mentale renvoie à la notion d'apprentissage-changement (Zeleny, 1999) ou de double boucle d'apprentissage (au sens d'Argyris, 2001), ou encore d'accommodation (Piaget, 1970). Ainsi, « toute organisation voit apparaître *des routines défensives*, qui font obstacle au changement et à l'apprentissage. Une organisation qui parvient à réduire ces routines devient *apprenante* : ses membres sont à même non seulement d'apprendre et de prendre des décisions de façon plus efficace, mais aussi de questionner, voire de modifier la logique qui guide leurs actes » (Argyris, 2001).

Le paradoxe du contrôle à l'épreuve de la création apparaît alors clairement, comme le montrent Bouquin ou Burlaud : « l'enjeu n'est pas simplement d'établir aujourd'hui des liens de cohérence entre stratégie et contrôle, mais de les maintenir pour demain, de les faire changer et de faire face à d'autres paradoxes majeurs, d'associer la routine et l'innovation (...) L'apprentissage organisationnel est au centre de telles configurations ; des techniques nouvelles ou redécouvertes ne sauraient faire oublier que depuis toujours le processus de contrôle est un processus d'apprentissage » (Bouquin, 2001, p. 542) ; « Le contrôle est un outil essentiel de l'apprentissage organisationnel puisqu'il permet la validation de l'expérience, d'en tirer collectivement et non individuellement les leçons (...) Dans une progression par essai-erreur, sans contrôle il y a bien des essais mais il n'y a ni succès ni erreur (...) Sans contrôle, l'expérience perd donc son sens. Mais le contrôle ne vient pas seulement se greffer sur l'apprentissage ; l'apprentissage crée une nouvelle demande de contrôle. » (Burlaud, 2000, p. 531)

Parmi ces processus d'apprentissage, le processus de créativité peut être pris en compte et se développer. Lorino propose des méthodes et outils de gestion se donnant pour objectif « d'aider la collectivité entreprise à apprendre l'art de la performance », en distinguant *apprendre à agir*, *apprendre à agir ensemble* et *apprendre ensemble à agir* (Lorino, 2000). Il tente ainsi de concilier d'un côté routines, économie d'attention, mémorisation de connaissances ; et d'un autre côté création, dévoilement des représentations existantes, situation de rupture par la critique et changement de modèles mentaux.

Puisque, au-delà des postulats du contrôle de gestion, ce dernier apparaît aussi comme un processus d'apprentissage, l'enjeu sera sans doute de générer et utiliser des instruments de gestion adaptables au contexte organisationnel dans lequel ils s'insèrent, en pensant - tout

aussi soigneusement que prudemment (Villette, 1996) - la relation entre l'environnement humain de travail et les logiques sous-tendues à la technicité de ces instruments. Ce qui amène à fortement relativiser le supposé universalisme du modèle classique, d'origine anglophone, de contrôle : « Le contrôle de gestion n'a pas besoin de recette miracle mais de rigueur et compétences. D'artistes, peut-être, capables de percevoir que les dispositifs existants sont des solutions et qu'ils cachent trop souvent les questions, perdues de vue et pourtant toujours présentes, auxquelles dans son contexte d'alors une génération de managers a apporté une réponse parmi les autres possibles. » (Bouquin, 2001)

Argyris, l'un des fondateurs du mouvement de l'apprentissage organisationnel au sein duquel l'innovation et la remise en question de l'existant à des fins de dépassement sont centraux, n'a-t-il pas débuté sa carrière en dénonçant les dommages humains causés par l'un des instruments majeurs de la gestion financière, i.e. le budget (Argyris, 1952) ?

L'instrumentation de gestion, en particulier dans sa dimension économique et financière puisqu'il s'agit de notre propos principal, pourrait-elle favoriser la créativité organisationnelle plutôt que la brider ?

S'il apparaît clairement que les créatifs ne peuvent développer leur inventivité que dans des contextes où on leur laisse de réelles marges de liberté, la problématique sera alors d'être capable de penser et de mettre en œuvre des structures, des modes de contrôle et de coordination informels (« flous », au sens de la théorie du chaos) sans pour autant conduire à la désagrégation de l'organisation<sup>58</sup>. Des « loosely coupled organisations » (Weick et Orton, 1990) du type de l'adhocratie « mintzbergienne » dont la forme de coordination est l'ajustement mutuel informel (Mintzberg, 1996).

#### **1.4. C` ntrôle et incertitude : de la maîtrise de l'incertitude par le c` ntrôle du c` mp` rtement et du résultat**

« Avec sa conception de la gestion Williams, (patron du département de mathématiques à la RAND), aurait été très à l'aise aujourd'hui à la Silicon Valley : « Williams avait une théorie, se souvient son adjoint d'alors, Alexander Mood, lui aussi ancien de Princeton. Il estimait qu'il fallait laisser les gens tranquilles et croyait beaucoup en la recherche fondamentale. C'était un administrateur très décontracté. Les gens avaient l'impression que le département des mathématiques était peuplé d'excentriques. » (Nasar, 2001, p.136-137)

Il est souvent supposé qu'en entreprise les individus ont des intérêts divergents. Les gestionnaires sont investis d'un devoir de contrôle alors les intérêts personnels sont minimisés, les intérêts organisationnels sont développés.

---

<sup>58</sup> Nous retrouvons ici les paradoxes, ambivalences ou contradictions centraux du management, tels que des chercheurs comme Bouquin, Burlaud ou Fiol peuvent aujourd'hui les mettre en évidence : division, spécialisation, autonomie, décentralisation *en même temps* que coordination et cohérence. (Bouquin, 2001 ; Burlaud, 2000 ; Fiol, 1999)

Rappelons le modèle cybernétique du contrôle. C'est un modèle dynamique du processus de contrôle. L'état actuel d'une entreprise est comparé à l'état souhaité et tout écart entre les deux états provoque un ajustement.

La stratégie ayant été définie, la stratégie est déclinée en objectifs, ces objectifs étant communiqués en cascade à tous les acteurs de l'entreprise. Le contrôle étant le suivi de la stratégie, les gestionnaires vont mettre des systèmes en place consistant à suivre les objectifs toujours dans le but de réaliser la stratégie. Ce système comprend deux phases : la mise en place des objectifs et la comparaison entre le réel et le prévu.

▪ **Comment les acteurs sont-ils contrôlés ?**

Deux formes de contrôle se sont succédés dans l'histoire du management : le contrôle rationnel et contrôle normatif (Barley et Kunda, 1992)<sup>59</sup>. Dans le cadre du contrôle rationnel, la productivité « vient d'une bonne articulation entre les méthodes et les systèmes » (Barley et Kunda, 1992, p. 384). Les employés sont vus comme des agents calculateurs, qui ont une relation instrumentale au travail (Etzioni, 1961) et qui s'adaptent au système si celui-ci est efficient. Le contrôle rationnel passe par la structure et la technologie et repose sur la solidarité organique de Durkheim (Fiol, 1999). A l'opposé du contrôle rationnel existe le contrôle normatif. Dans le contrôle normatif, l'attention est portée sur les pensées, les croyances et les émotions. Ce type de contrôle s'apparente à la solidarité mécanique ou communautaire de Durkheim (Fiol, 1999) et passe par l'identification des membres de la société (ou de l'organisation) à un modèle commun (Bourricaud, 2006). Diverses tactiques permettent de mettre en œuvre ce type de contrôle (Fiol, 1999) : la maîtrise des conditions affectives par les facteurs de satisfaction ; le contrôle clanique (Ouchi, 1979) qui passe par la maîtrise de l'identité d'entreprise par les valeurs, la culture et le contrôle par les pairs.

Trois tactiques de contrôle rationnel sont possibles (Merchant, 1982) : le contrôle des actions, le contrôle du personnel et le contrôle du résultat. Le contrôle des actions ou contrôle des *comportements* (Ouchi et Maguire, 1975) a pour objectif de s'assurer que les individus réalisent des actions (des tâches) qui sont souhaitées par l'organisation (Merchant, 1982, p. 45). Il peut passer par des contraintes physiques et administratives, des règles de travail et des procédures ou par des « *preaction review* » (supervision directe, autorisations de dépenses et revue des budgets). Le contrôle du personnel ou des *inputs* met l'accent sur l'importance de la confiance dans le personnel pour réaliser ce qui est le mieux pour l'organisation (Merchant, 1982, p. 46). Il passe par la standardisation des qualifications et la formation, mais aussi par la qualité de la communication (clarté des attentes de l'organisation, informations pour la coordination). Le contrôle par les résultats ou contrôle des *outputs* (Ouchi et Maguire, 1975) consiste à rendre les gens responsables et « comptables » de leurs résultats. Ceci implique de

---

<sup>59</sup> Ce paragraphe s'inspire de Sponem (2006).

définir des objectifs et de savoir les mesurer par des données comptables ou non comptables. »

Détaillons le contrôle par les résultats et le contrôle par le comportement. Le contrôle par les résultats est la comparaison des résultats réalisés et mesurés. Ces résultats sont en général les objectifs facilement mesurables. Lorsque le résultat n'est pas mesurable, le contrôle peut s'effectuer par le comportement. Les comportements sont associés à des normes. Mesurer la performance, c'est comparer les objectifs ou les normes fixés aux objectifs et normes prévus. En cas d'écart important, des actions correctives sont mises en place. Ces écarts peuvent provenir d'erreur du système de contrôle ou d'actions différentes de celles prévues des acteurs aux objectifs et normes.

Quelles sont les conditions de mise en place du contrôle cybernétique ? Il en existe deux : la première est l'accord de ceux qui sont contrôlés, la deuxième est que les objectifs contrôlés soient reliés à la tâche contrôlée.

▪ ***Quels sont les principes du contrôle cybernétique ?***

Trois principes sont mis en jeu. D'abord le principe d'objectivité, synonyme de chiffre, puis le principe de précision et enfin le principe de contrôlabilité. Ce dernier principe énonce qu'il est nécessaire de juger les acteurs sur l'évolution des agrégats financiers qu'ils maîtrisent. Se pose alors le problème des fonctions incontrôlables.

▪ ***Quels sont les risques d'échec d'un tel système de contrôle ?***

Trois risques majeurs existent. Le premier risque est le flou de certaines activités. Ce flou est difficilement mesurable par le comportement ou les résultats. La création est peut-être une activité floue. En effet, connaître le résultat d'un processus de création peut être très décalé dans le temps par rapport au temps prévu. De plus, connaître le résultat de l'effet d'une création peut prendre du temps. Quant aux comportements, les normes sont difficilement identifiables et peuvent changer en fonction des situations.

Le deuxième risque est une réaction face au flou de ces activités. Ce flou développe une grande incertitude pouvant provoquer une contre-réaction : un souhait de contrôle plus important. Ce souhait de contrôle se traduit par un renforcement de mesure des résultats et de comportement. Par exemple, dans certains laboratoires de recherche, un indicateur, le temps passé des chercheurs au laboratoire mesure la performance créative. Nous sommes loin de l'expérience de la Rand, non seulement la création ne provient pas forcément du temps passé au laboratoire, mais aussi peut être sous-évalué, ce qui est essentiel pour un laboratoire de recherche.

Le troisième risque peut être un détournement de l'objectif principal. Il est possible de répondre aux objectifs décomposés sans répondre à l'objectif global. Les chercheurs peuvent

être très présents au laboratoire et ne pas être dans une activité de création. Si ce risque est poussé à l'extrême, il peut y avoir simulation des comportements, ce que Goffman (1960) appelle l'adaptation secondaire. La création peut être caractérisée par un flou et une incertitude. Les risques d'échec du système de contrôle sont fortement augmentés.

Définissons le contrôle d'une autre manière. Solé (2000) le définit comme la maîtrise de l'incertitude, et maîtriser l'incertitude, c'est avoir le maximum d'informations.

La création est caractérisée non seulement par l'incertitude, mais aussi par la difficulté d'avoir des informations chiffrables. Alors, contrôler par le résultat est pratiquement impossible, et contrôler par le comportement est difficile. Solé va plus loin dans son analyse en expliquant qu'en ayant peur de quelque chose, on crée cette peur. En ayant peur de l'incertitude et en voulant la maîtriser par les normes, on en crée encore plus. Je me souviens de Foucault (1976) expliquant dans l'Histoire de la folie, qu'Artaud, Nietzsche, Van Gogh ne sont pas fous lorsqu'ils créent : « Là où il y a œuvre, il n'y a pas de folie ».

Serait-il alors acceptable de supposer les deux hypothèses suivantes : en croyant réduire l'incertitude par des attitudes normées, des comportements irrationnels se multiplient et inversement là où il n'y a pas contrôle de l'incertitude, il peut y avoir création ! Mais sans explorer cette piste, revenons à l'ambiguïté, la difficulté de mesurer les résultats et d'établir des normes pour contrôler la création. Si le contrôle par le comportement et le résultat est difficilement applicable au contrôle de la création, alors n'existe-t-il pas d'autres types de contrôle ?

#### ▪ *Vers la conception de lieux et de temporalités différents ?*

Un besoin d'espaces différents car, comme nous l'avons vu en introduction à ce second chapitre, la création va en fait avoir besoin de « lieux » géographiques (matériels) ou mentaux (symboliques) situés à distance des logiques rationalisatrices et si possible protégées d'elles que ce soit en interne ou en externe à l'organisation. Cette localisation « de côté » (par rapport aux normes rationalisatrices dominantes) étant probablement une condition vitale à l'émergence de la création. Et il faudra de plus en avoir une conscience dynamique dans la durée, comme Gadoffre le met clairement en évidence : « Comment pourrait-on aujourd'hui reconstituer le cadre matériel d'un cénacle romantique, d'un café littéraire du XVIII<sup>ème</sup> ou du XIX<sup>ème</sup> siècle du Bateau-Lavoir ? Autant de lieux éphémères et dont l'action en profondeur a été considérable et de longue durée, car ils étaient situés sur les articulations d'une société en devenir, à l'écart des institutions, tout en contribuant à rendre opératoires des effervescences qui, laissées à l'état sauvage, n'auraient eu que des effets perturbateurs. Notons aussi que les foyers de culture, pour peu que leur durée d'existence aille au delà d'une génération, passent par plusieurs phases : une phase expérimentale et créatrice, une phase d'expansion, puis, quand le succès se confirme, une phase de domination, accompagnée de la mise au point des

techniques de communication et de pédagogie. Après quoi l'académisme et la sclérose ne sont pas loin. » (Gadoffre, 1957)

Les « squats » d'artistes en sont probablement une incarnation contemporaine : « Il y a ... partout dans la vie, des désirs qui ne trouvent pas de forme, qui restent enfermés dans le cœur, dans l'esprit des gens... le squat, c'est un espace où les rêves peuvent prendre forme, un passage entre le matériel et l'immatériel. » (G. Delanoë, 2003) Ils se situent en effet clairement hors de la logique capitaliste, puisqu'ils en brisent - au moins temporairement - l'un des principes fondateurs : celui du droit de propriété individuelle.

La nécessité d'une autre temporalité aussi, le temps de la création n'étant pas celui de la rationalisation, ni de son incarnation dans le contrôle social en général et organisationnel en particulier. Ainsi, en contrôle de gestion, le temps varie de façon linéaire (un passé, un présent, un futur) ; il est découpé en séquences (court, moyen, long termes). Des objectifs ont été fixés et sont supposés devoir être atteints ; le futur qui a été projeté est comparé au présent réalisé. Dans ce futur projeté, le temps est découpé et va être contrôlé. Il y a à la fois contrôle *du* temps et contrôle *par* le temps : le temps est à la fois un « facteur de productivité » et un « facteur de surveillance ».

Le temps apparaît en effet d'abord comme « facteur de productivité » car les tâches peuvent être découpées en mesures de temps (les feuilles horaires de temps de travail par exemple dans les professions libérales. le temps y est minuté ; à chaque page son temps, à chaque projet ses objectifs évalués temporellement). Parfois jusqu'aux dérives obsessionnelles et dominatrices que dénonçait Foucault dès les années 1970 : « La discipline, elle, aménage une économie positive ; elle pose le principe d'une utilisation théoriquement toujours croissante du temps : exhaustion plutôt qu'emploi ; il s'agit d'extraire du temps, toujours davantage d'instant disponibles et, de chaque instant, toujours davantage de forces utiles. Ce qui signifie qu'il faut chercher à intensifier l'usage du moindre instant comme si le temps, dans son fractionnement même, était inépuisable ; ou comme si, du moins par un aménagement interne de plus en plus détaillé, on pouvait tendre vers un point idéal où le maximum de rapidité rejoint le maximum d'efficacité. » (Foucault, 1975)

Mais le temps est aussi « facteur de surveillance » : en découpant le temps, en le posant sur une feuille de suivi de travail, on en fait manifestement un facteur de contrôle et de domination, à nouveau dénoncé par Foucault : « Plus on décompose le temps, plus on multiplie ses subdivisions, mieux on le désarticule en déployant ses éléments internes sous un regard qui les contrôle, plus alors on peut accélérer une opération, ou du moins la régler selon un optimum de vitesse (Foucault, *ibid.*). Notons aussi que corrélativement au temps se pose la question de la valeur : de façon implicite ou explicite, le temps a une valeur ; il est associé une valeur au temps et, inversement, au temps une valeur. « Le temps, c'est de l'argent » dit le dicton populaire...

Or, dans les processus paradoxaux, le temps ne peut être linéaire, comme le montre Deleuze (1969). Le processus créatif étant par essence paradoxal puisqu'il est issu de tensions contradictoires, le temps de la création ne peut être linéaire, ni « linéarisé » sous la pression des rationalisateurs. Ce que Deleuze dénomme le « bon sens » va dans un sens unique - et parfois dans des voies sans issue pourrions nous ajouter - alors que le paradoxe va dans deux sens contradictoires simultanément (Deleuze 1969) dans une tension dont il ne pourra sortir que par un « jaillissement » créatif (processus d'émergence complexe et difficilement pénétrable par le gestionnaire) dont on ne peut prévoir donc a fortiori planifier la temporalité. Nous sommes là proches du « sense making » décrit par Weick à propos des processus de décision dans les organisations (Weick, 1990).

Le problème étant alors que les gestionnaires au sein des organisations soient d'une part conscients de ces enjeux contradictoires, d'autre part capables d'imaginer des voies de dépassement à ces contradictions, mais encore situés dans une position sociale qui leur permette de porter la critique - même constructive - sur l'organisation à laquelle ils appartiennent et qu'ils ont contribué à structurer.

## **2. Une approche des liens entre comptabilité et créativité : entre silence et position idéologique**

### **2.1. La comptabilité : un langage**

La comptabilité est la principale source d'information dont dispose les entreprises. La tenue de la comptabilité s'impose à la totalité des entreprises, à celles dont le marché est local et celles opérant sur les cinq continents. Cette universalité du besoin rend inéluctable l'universalité du système : le besoin d'un langage.

Un langage ne s'impose pas par décret. Il naît spontanément, se développe peu à peu, se structure progressivement et parvient à développer une logique cohérente que l'on comprend, explique et enseigne a posteriori. C'est ce qui s'est passé pour le processus comptable (ceci explique que le processus comptable soit plus inductif que déductif).

D'une part, comme tout langage, la comptabilité a son vocabulaire et obéit à des principes, règles et normes. Ces principes sont à la base de la comptabilité de tous les pays. Cependant leur interprétation et leur traduction en règles et en normes peuvent être différentes d'un pays à l'autre. Par exemple, le principe de prudence est dépendant du contexte socioculturel qui peut entraîner des résultats incomparables entre une société française et une société britannique de même taille et appartenant au même secteur d'activité. Des questions se posent : doit-il y avoir un seul langage avec les mêmes principes, mêmes règles, mêmes normes ou peut-il coexister plusieurs langages ? Ces questions ont été traitées au niveau de la normalisation internationale, le choix est le même langage.

D'autre part, comme tout langage, la comptabilité est un instrument de communication.

En premier lieu, au niveau national et international, la comptabilité privilégie une forme d'expression (un cadre conceptuel) en fonction de ses interlocuteurs. En France l'information s'adresse aux propriétaires, le cadre conceptuel est patrimonial. Aux Etats-Unis, l'information s'adresse aux investisseurs, le cadre conceptuel est économique. (Toutefois, ce cadre est en cours d'évolution et se rapproche du cadre anglo-saxon). En deuxième lieu, la comptabilité privilégie une forme d'expression dans le respect des contraintes réglementaires en façonnant le contenu ou la forme des états financiers dans l'objectif d'un résultat particulier (minoration des pertes, majoration du résultat... cette technique est appelée *window-dressing*, habillage de bilan ou comptabilité créative).

Quel est l'objet de la comptabilité ? Colasse (1996) définit la comptabilité en soulignant que celle-ci « n'est pas une simple technique d'enregistrement de faits qui s'imposeraient à elle et dont elle rendrait compte passivement. Au contraire, elle participe activement à la construction du réel à des fins de contrôle et d'aide à la décision et plus généralement à des fins de régularisation sociale. Les dirigeants d'entreprise assistés de leurs comptables s'y investissent, y mettent leurs projets, et des intentions et donnent, plus ou moins à travers eux, leur interprétation de la réalité et leur vision de leur entreprise ; la vision de celle-ci, qu'ils estiment la plus conforme à la défense de leurs intérêts dans le contexte de leurs relations qu'ils entretiennent avec les autres acteurs économiques et sociaux ». Tout en participant à la construction du réel, la comptabilité donne une image de l'entreprise, en ayant conscience qu'il en existe plusieurs interprétations.

Résumons les points précédents sur ce que représente la comptabilité. L'objet de la comptabilité est de « produire un modèle à des fins du contrôle et prise de décision » (Colasse, 2005). La comptabilité est un langage, grâce à ce langage la comptabilité donne une image de la réalité économique. Cette image est construite par la prise en compte d'événements. Or, cette prise en compte d'événements en comptabilité donne une existence économique. La comptabilité est certainement le produit d'une histoire sociale, peut-être a-t-elle aussi un impact sur l'histoire sociale ? Sachant qu'il existe plusieurs images de la représentation économique, la comptabilité évoque des points révélateurs par la non prise en compte d'événements, par ses silences.

## **2.2. La comptabilité : une vision sociale**

Le modèle comptable traduisant une organisation sociale s'inscrit dans le courant créé par Hopwood *et al.* avec la revue *Accounting, Organizations and Society*. Pour eux, analyser la comptabilité, c'est comprendre cette vision sociale. Il leur semble alors important de se poser les questions suivantes : « Quels rôles joue la comptabilité dans la construction de ce que voient les participants à une organisation comme désirable et possible ? La comptabilité peut-

elle participer à la création de conceptions particulières du temps organisationnel ? Et si tel est le cas, avec quels effets ? Comment et quand la comptabilisation de la performance organisationnelle engendre-t-elle l'action ? Comment la comptabilité contribue-t-elle à la mise en place d'une mission organisationnelle et par quels moyens les schémas partiels et particuliers de la visibilité organisationnelle que la comptabilité crée facilitent-ils la main mise du contrôle dans l'organisation, que ce soit en termes techniques ou sociaux ? Comment l'information qu'offre de manière routinière la comptabilité est-elle liée avec la multitude des champs informels de la décision qui caractérisent la vie organisationnelle ? Autrement dit, comment la comptabilité devient-elle et reste-t-elle significative sur le plan organisationnel ? » (Richard, 2005, p. 259 citant Hopwood, 1983, p. 291)

Hopwood propose une analyse organisationnelle et sociale de la comptabilité (Hopwood, 1976)<sup>60</sup>. Burchell *et al.* (1980) précisent « leur souhait d'argumenter en faveur de la comptabilité comme phénomène social et organisationnel de manière à compléter les analyses plus répandues qui opèrent au sein du contexte comptable. » En France, Richard analyse la comptabilité comme une affaire politique. « Elle reflète la vision que l'on a d'une entreprise et au-delà de la société » (2005). Colasse (2007, p. 6) se positionne en précisant que « la comptabilité n'a pas la passivité supposée de « l'objet » (matériel) et interagit avec son environnement historique, social et organisationnel ; il la façonne en même temps qu'elle le façonne. Sa « nature » ne peut donc être saisie qu'en référence à cet environnement ». Alter (2000) comme sociologue analyse en partie l'impact et la construction des outils de gestion dans « L'innovation ordinaire ». « Les pratiques de gestion ne sont pas des actions « logiques » parce que l'acteur ne peut jamais utiliser toutes les informations disponibles : ou parce qu'il ne peut les traiter pour cause d'incompétence, ou parce qu'elles sont trop coûteuses, ou parce qu'il est difficile d'en connaître l'usage ou parce que d'autres font de la rétention d'information, etc. La rationalité est donc objectivement limitée parce que l'information est rarement parfaite, même par rapport à un état donné du savoir. » (Alter, 2000, p. 25-26)

Alors, qu'en est-il de la création ? En comptabilité, la création d'une part verrouillée juridiquement tels les brevets, d'autre part nettement identifiée et évaluable, tels les systèmes informatiques, est prise en compte. En comptabilité en France, les activités liées à la création sont soit enregistrées en charges, soit enregistrées en immobilisations incorporelles (frais d'établissement ; frais de recherche et développement ; concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires ; fonds commercial). Les frais de recherche et de développement figurent exceptionnellement au bilan. Les coûts de développement du projet peuvent être comptabilisés à l'actif s'ils portent sur des projets nettement individualisés ayant des chances de réussite de rentabilité commerciale et

---

<sup>60</sup> Notons que l'Ecole de Sociologie de Chicago a influencé les travaux d'Hopwood.

technique. Les coûts de recherche sont comptabilisés en charges. L'IAS 38 précise les conditions de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle. Il faut en outre que ces frais génèrent des avantages économiques futurs pour l'entreprise. Nous constatons que pour être activés les frais de recherche et de développement doivent avoir des retombées économiques certaines.

Pourtant, paradoxalement, plus une entreprise s'investit dans le développement interne de la création, plus elle s'appauvrit du point de vue comptable.

Si la comptabilité est un langage, n'est-il pas possible de prendre en compte un processus dit immatériel contenant la création ? En effet, d'une façon générale, une des caractéristiques de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle est la diffusion de l'information dans le monde. Le partage et l'accès à l'information entraînent des changements organisationnels et stratégiques. Ces changements se sont traduits par un poids plus important de l'immatériel. Un immatériel prend plusieurs formes : celle de l'immatériel incorporel comme la marque, du quasi corporel comme l'outil logiciel, du formel reproductible comme le logo, au non reproductible comme le brevet, du durable à l'instantané comme le taux d'audience ou la part de marché, de savoir-faire, de la formation et de la création.

Qu'est-ce que le capital immatériel<sup>61</sup> ? Le capital immatériel peut être défini comme un capital comprenant le capital humain, innovation, client (Edvinsson, Malone, 1997). Toutes les capacités individuelles, les connaissances, le talent et l'expérience des employés et des dirigeants de l'entreprise sont regroupés sous le terme du capital humain, mais le capital humain est plus important que la somme de ces éléments. La notion de capital humain doit rendre compte de l'intelligence, de la dynamique, d'une organisation dans un environnement en constante évolution. Le capital humain, c'est aussi la création et l'innovation de l'organisation.

Le capital structurel de l'entreprise est en même temps l'expression du capital humain et de son infrastructure. On peut décomposer le capital structurel en trois catégories : le capital organisationnel, le capital innovation, le capital process. Le capital immatériel peut être détaillé dans l'annexe.

L'annexe fait partie des documents de synthèse qui forment un tout avec le bilan et le compte de résultat. Le Code de commerce et le PCG attribuent à l'annexe l'objectif de compléter et de commenter l'information donnée par le bilan et le compte de résultat, d'une part en mettant en évidence tout fait pouvant avoir une influence significative sur le jugement des destinataires et d'autre part, en indiquant toutes les explications nécessaires à une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat.

---

<sup>61</sup> Nous ne traiterons pas dans cette thèse de la comptabilisation de l'immatériel. Ayant déjà fait cette étude (mémoire d'expertise comptable), j'ai été insatisfaite du résultat.

Pour conclure, la comptabilité est assez silencieuse sur la création. Pourtant des entreprises se sont interrogées sur cette question et ont essayé d'élaborer une démarche d'identification et de gestion de la création par l'intermédiaire du capital immatériel. Néanmoins, un silence est parfois plus questionnant qu'un déjà dit.

La création semble exclue de la comptabilité et du contrôle. Est-ce dire qu'elle est exclue de l'entreprise ? En apparence, il semble que oui, et pourtant c'est la révolution industrielle et l'entreprise qui ont donné un statut particulier à la création et au créateur.

### **3. Le contrôle et la comptabilité comme instruments d'épreuves : deux types d'objectivité mécanique et disciplinaire**

#### **3.1. Deux types d'objectivité**

Une des critiques majeures du capital immatériel et plus particulièrement de la création est de dire qu'ils sont incertains, difficilement quantifiables et évaluables. Il est exact que la comptabilité et le contrôle sont des instruments d'épreuve s'appuyant sur une objectivité par les chiffres (quantifiable).

Porter (1994) identifie ainsi différentes formes d'objectivité : l'une disciplinaire, l'autre mécanique. Ces différentes formes d'objectivité permettront de porter un jugement. L'objectivité disciplinaire est une objectivité faisant référence au professionnalisme et à l'indépendance de l'expert. L'objectivité mécanique est une objectivité faisant référence aux procédures chiffrables. L'une fait référence à l'expertise d'un homme, l'autre à la qualité des procédures chiffrées. En comptabilité et contrôle les procédures sont très importantes, les événements sont standardisés, le chiffre est le critère du jugement. Il y a une standardisation des procédures, critères de qualité et de confiance. En comptabilité et en contrôle l'objectivité est de type mécanique.

Ces deux types d'objectivité ont un impact sur les résultats des jugements notamment dans le domaine de la création.

#### **3.2. A une forme d'objectivité, un jugement**

Plus il y a de procédures chiffrées, plus il y a d'objectivité mécanique, plus le jugement porte sur la qualité de ces procédures plus on juge de façon standard, l'objectivité ne prenant pas en compte d'autres informations non chiffrables.

Si on fait référence à un expert, plus il y a d'objectivité disciplinaire, plus ce jugement s'appuie sur l'expertise d'un homme, plus celui-ci peut intégrer des facteurs non chiffrables, l'objectivité faisant confiance aux qualités de l'expert. Bien sûr, ce propos peut être modéré par l'image du commissaire aux comptes (vérifiant, entre autre, le respect des principes, normes et procédures). Cette image faisant référence à l'objectivité disciplinaire. Par exemple,

après la crise de 29, un grand doute souffle sur la qualité des comptes, il y a eu perte de confiance et donc un souci de normaliser pour aller vers une objectivité mécanique. Aujourd'hui, avec la normalisation internationale, il y a un souci d'universaliser les procédures et les normes, renforçant cette objectivité mécanique. Cette description de l'objectivité mécanique permettrait d'ouvrir un débat sur l'impact de l'image, des chiffres et procédures.

Pouvons-nous supposer que les chiffres et procédures rassurent ? Ils représentent en quelque sorte une garantie de réalité. Si nous acceptons cette supposition, pouvons-nous reconnaître un certain pouvoir aux chiffres, mais aussi leurs limites ? Une limite est de pouvoir présenter plusieurs situations chiffrées traduisant des réalités différentes mais sous le couvert de la réalité.

Qu'en est-il de la création ? Il est difficile d'intégrer la création par l'objectivité quantifiable. La création est soit écartée de la mesure et donc n'est pas prise en compte, soit elle est évaluée. Mais comment peut-elle être évaluée ? Il est difficile d'évaluer la création par les chiffres, et pourtant le chiffre est indispensable. Les travaux de Akrich, Callon et Latour (1988) montrent que le coût n'est pas une contrainte objective mais un argument d'une partie prenante. Pezet (1998) démontre que la décision d'investissement chez Péchiney est « loin d'être un processus économique-rationnel ». Alter (2000) décrit cette « nécessité de croire » tout particulièrement pour les décisions d'investir dans l'immatériel. « L'analyse des logiques d'investissement en matière d'innovation amène ainsi à un constat paradoxal. Les contraintes économiques sont sensées contraindre les acteurs à mettre en œuvre des ressources leur permettant de soumettre aux contraintes d'efficacité les activités : la rentabilité et le profit sont le but de l'entreprise capitaliste. Mais le traitement des contraintes suppose dans la perspective dynamique de l'innovation une bonne part de croyances, de « pensée magique » (Alter, 2000, p. 35).

## **4. Les gestionnaires face à la créativité**

Nous allons examiner cette question sous différents angles, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif : lorsque l'on est chercheur ou consultant et que l'on tente d'intervenir sur des problématiques de gestion de la créativité, quelle attitude adopter face aux créateurs (individus, sujets) et aux organisations créatives (collectifs, objets organisationnels) ? Les deux courts récits suivants devraient nous aider à entamer ce questionnement.

### **4.1. « La tête dans les nuages », comment naquit la théorie du chaos**

Qui parmi nous ne s'est jamais promené avec un être qui a les yeux fixés sur les nuages, dans un « ailleurs » hors de ce monde que nous appelons « réel » ? Qui ne s'est alors senti étranger

à cette observation et en même temps très proche au travers du respect accordé à cette observation ?

Qui parmi nous ne s'est pas promené avec un homme, une femme, un enfant, qui ramasse un vieux papier et nous dit « ce sera une merveilleuse carte postale » alors que pour nous ce n'était qu'un simple papier destiné finir son chemin à la poubelle ? Lorsque nous parvenons, en nous extirpant de nos routines, à le regarder comme une carte postale, nous ressentons effectivement qu'il est particulier et unique <sup>62</sup>.

Cet être étonnant et « hors du monde », le créateur, va venir malgré lui (car il n'a pas forcément, et même rarement, conscience de « détonner ») percuter les normes sociales en vigueur. En atteste ce témoignage sur la vie sociale de Feigenbaum, inventeur de la théorie du chaos en sciences physiques : « la police du petit village de Los Alamos, dans le Nouveau Mexique, s'est quelque temps intéressée, en 1974, à un homme rôdant dans le noir, nuit après nuit, la lueur rouge de sa cigarette flottant dans les ruelles isolées. Il marchait des heures durant, sans but, à la lumière des étoiles rayonnant dans l'air léger des mesas. Les policiers n'étaient pas les seuls à être intrigués. Au Laboratoire National, certains physiciens avaient appris que leur nouveau collègue travaillait vingt-six heures par jour – ces périodes de veilles, constamment déphasées coïncidaient rarement avec les leurs. Cela paraissait bizarre, même pour la Division Théorique (...) Il réfléchissait sur les nuages, les observant du hublot d'un avion (jusqu'à ce qu'en 1975 on mit un terme à ses privilèges de voyageur scientifique pour utilisation abusive) ou des sentiers de randonnées surplombant le laboratoire. Feigenbaum, lui, méditait sur ces objets en toute tranquillité et improductivité. En 1974, bien que peu de ses collègues fussent au courant, Feigenbaum travaillait sur un problème profond : le chaos ! » (Gleick, 2000, p. 15-18)

#### **4.2. « Un peuple d'excentriques », comment favoriser les « crissements furtifs »**

L'expérience dans les années 1950 de la Rand Corporation <sup>63</sup>, la « grande entreprise d'achat de cerveaux de l'US Air Force », telle qu'elle nous est relatée par Nasar, pourrait être éclairante à ce sujet : « Il n'y avait ni thé de cinq heures, ni séminaires réguliers, ni réunions des professeurs. Contrairement aux physiciens et aux ingénieurs, les mathématiciens travaillaient la plupart du temps seuls (...) ce qu'ils faisaient en fonction de leur humeur. On se rendait visite d'un bureau à l'autre, on entamait une discussion dans un couloir, près du distributeur de café. La disposition des couloirs et des cours du nouveau quartier général de la Rand dans

---

<sup>62</sup> Le lecteur intéressé par cette forme de relation au monde pourra se reporter au récent film-documentaire d'Agnès Varda, intitulé « Les Glaneurs et la Glaneuse » (2001), qui met en scène des personnages réels dont toute la poésie réside dans le rapport intime aux « rebus » de notre société de consommation. Il s'agit, plus largement, d'une thématique artistique qui a émergé dans les années 1970 avec le mouvement de l'« Arte Povera », dont la figure de proue demeure A. Tapis.

<sup>63</sup> Dont le personnage central fut Nash, héros controversé du film « Un homme extraordinaire », sorti sur les écrans français en début d'année 2002.

lequel elle s'installa en 1953, avait été conçue (...) pour *maximiser les rencontres fortuites*. C'est ainsi qu'étaient annoncées les nouvelles recherches et que les mathématiciens se retrouvaient à traiter des problèmes que les chercheurs d'un autre département voulaient résoudre. Il n'y avait ni compte-rendu formel des travaux, ni même de processus d'approbation officielle avant la publication d'un mémorandum (...) Quant aux rapports destinés à une diffusion extérieure, il ne subissaient guère plus de contrôles (...) il estimait qu'il fallait laisser les gens tranquilles et croyait beaucoup en la recherche fondamentale. C'était un administrateur très décontracté. Les gens avaient l'impression que le département des mathématiques était peuplé d'excentriques. » (Nasar, 2001, p. 136)

A partir de ces deux récits qui, bien que situés dans des contextes organisationnels très spécifiques, contiennent les problématiques essentielles du présent chapitre, nous pouvons légitimement nous questionner sur le rôle que peuvent jouer en matière de créativité différentes « figures d'acteurs »<sup>64</sup>, positionnées en relative extériorité vis-à-vis de l'organisation car le changement ne semble pouvoir venir que de l'extérieur du système, via des acteurs marginaux-sécants le plus souvent (Bastide, 1971)<sup>65</sup>. Aussi, le consultant comme le chercheur en gestion peuvent-ils jouer un rôle particulier auprès des individus créatifs comme auprès des organisations créatives ?

### **4.3. Le gestionnaire et la créativité : la métaphore du jazz**

Pour comprendre les interactions à l'œuvre d'abord pour le créateur, mais aussi pour le chercheur « intervenant » qui cherche à le soutenir, nous reprenons à notre compte la métaphore du jazz, utilisée par Kao (1998, 1999) : « En jazz, tout commence par un petit air qui vous trotte dans la tête, une possibilité, quelque chose que l'on ressent *avec ses tripes*. Si cette fantaisie intéresse le groupe, il joue avec. En jouant, nous faisons des analogies et des comparaisons, nous entretenons des contradictions et des variations. La mélodie se développe, nous séduit. Et soudain, sans même que nous nous en rendions compte, la lubie devient une idée distincte, le riff un morceau (pour parler comme une maison de disques) ou au moins une ébauche de morceau. A ce stade, nous le reprenons, le travaillons, le mesurons, le guidons et le peaufinons. Inévitablement, l'exercice comporte un risque. Quand le saxo alto démarre un solo, il ne sait ni où il va ni (encore moins) où cela l'entraînera et combien de temps cela va durer. Une voix intérieure le dirige, qui tient compte de la musique, de ses collègues, du lieu, et même du public. » (Kao, 1998, p. 16)

Le travail de recherche en sciences de gestion, relève nous semble-t-il de processus tout à fait similaires. La figure d'acteur intermédiaire que constitue le chercheur « intervenant » ou « acteur » en étant probablement l'illustration la plus évidente.

---

<sup>64</sup> Pour reprendre la terminologie de Hatchuel et Weil (1992).

<sup>65</sup> Car il ne peut être complètement étranger à la « culture d'entreprise », sinon il serait proprement et simplement rejeté par son environnement socio-organisationnel.

#### **4.4. Le gestionnaire et les créateurs : reconnaissance et accompagnement, ou la question de la « place » sociale du créateur<sup>66</sup>**

Comprenant intérieurement ce processus à l'œuvre chez l'artiste qui crée, le chercheur va devoir faire face à une situation paradoxale : « Le management de la créativité est par définition conflictuel. Résoudre ce paradoxe, c'est créer des espaces de liberté pour laisser libre cours à l'improvisation tout en étant rigoureusement organisé. Le manager est celui qui sait faire le lien entre ces deux facettes de l'entreprise. Il est le traducteur, le médiateur celui qui intègre. On retrouve là, encore, l'orchestre de jazz. » (Kao, 1999)

Au-delà, les approches philosophique, sociologique et psychologique que nous avons développées en matière de création nous permettent peut-être d'approcher plus concrètement, le rôle que peut jouer le chercheur vis-à-vis des créatifs, à savoir fondamentalement de reconnaître et faire reconnaître symboliquement les créatifs, en les accompagnant pas à pas sur ce cheminement complexe. L'approche sociologique nous a en effet montré toute l'importance du regard que porte la société sur les créateurs, en les reconnaissant ou les excluant. Un des premiers rôles du consultant et du chercheur sera sans doute de reconnaître symboliquement les créatifs, en les sortant de l'étiquette sociale des « rêveurs »<sup>67</sup>, par la valorisation de leur manière d'être particulière ; ce qui permettra, par effet cumulatif, de les faire reconnaître par le corps social au sein duquel ils s'insèrent. L'approche psychologique du créateur nous a décrit un être d'une sensibilité « à fleur de peau », doublé d'un travailleur en activité permanente (même si cela ne se « voit » pas avec les yeux de l'orthodoxie), et dont le doute « existentiel » est permanent. Le consultant ou le chercheur devra donc être en soutien, en empathie, reconnaître et faire reconnaître le droit à l'erreur de l'innovateur, créer un climat de confiance autour du créateur.

Mais il va aussi s'agir de créer un espace et un temps particulier, propices à la création. L'approche sociologique nous ayant montré l'importance de la « conscience collective » pour faire vivre une création ; le rôle du consultant sera aussi de faire le lien avec la société et de susciter - presque générer - un retour en miroir de la société qui soit valorisant pour le créateur.

Pour synthétiser, nous pourrions dire que le consultant ou le chercheur ont surtout ici un rôle d'accompagnement du créateur qui s'apparente à une forme de contrôle mais sous un jour très différent du contrôle classique (celui de la standardisation des résultats...). Il s'agira là en effet, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut sur un plan conceptuel, d'un contrôle volontairement « flou », « lâche », fondé sur la confiance en la capacité d'autocontrôle du créateur. L'autocontrôle pouvant se définir comme l'intériorisation, par voie de socialisation d'abord primaire puis secondaire (Berger et Luckman, 1966/1986), des comportements

---

<sup>66</sup> En référence au célèbre roman de Ernaux (1984).

<sup>67</sup> Que d'aucuns formulèrent plus péjorativement en affirmant qu'il s'agit de « bons à rien » (Gleick, 2000).

adaptés à l'exercice de la vie en société en général et en organisations en particulier<sup>68</sup>. Nous nous situons là dans des formes de contrôle « par la culture », décrites par Ouchi (1980) dans le cadre des modes classiques d'organisation.

Enfin, il faudra sans doute que le consultant ou le chercheur puisse parvenir à faire comprendre et entendre au créateur qu'il aurait parfois intérêt à court terme d'adopter une partie de « l'habitus » organisationnel orthodoxe pour préserver sa liberté créatrice sur la durée. Et ce n'est pas là tâche facile auprès de sujets souvent psychologiquement « écorchés vifs » par leurs « frottements » passés contre le mur de l'orthodoxie, de la *doxa* dirait Barthes (1980) ; sachant qu'il n'est - d'une manière générale - jamais facile pour un être humain d'ajuster ses comportements et encore moins ses pensées.

Mais, au-delà de l'individu créatif, comment consultant et chercheur vont-ils pouvoir - de manière plus générale - favoriser la création au sein des organisations ?

#### **4.5. Le gestionnaire et l'organisation créative : quelques « possibilités » méthodologiques**

Amabile (1996), Ford (1995) ainsi que Sternberg et Lubart (2002) proposent des voies d'amélioration de la gestion de la créativité organisationnelle. Mais ce sont les propositions de Kao (ibid.), telles qu'il les a mises en œuvre au sein de son cabinet Idea Factory de San Francisco, qui ont le plus retenu notre attention.

Mais, puisque nous sommes dans le champ de la sensibilité créative, commençons par un flot de premières impressions émotionnelles et physiques... Il y a six ans de cela, lors d'un séjour en Californie, j'avais rendez-vous avec Kao, professeur dirigeant le département de l'Innovation de l'université de Stanford et consultant en créativité. Quelle étrange sensation ai-je eue en entrant dans ce cabinet de conseil... Un immense espace ouvert, agencé autour d'une scène de théâtre circulaire, aux murs couverts de photographies, mettant partout à disposition des paper board - tantôt suspendus en l'air, tantôt accrochés aux murs - avec un piano pour qui souhaite en jouer en fonction de son inspiration, puis ça et là - au hasard pourrait-on croire - des bancs, des maquettes... Une sorte d'inventaire à la Prévert en somme, un univers en soi au sein duquel quatre ou cinq équipes semblaient être en pleine effervescence, qui dans des bureaux isolés, qui dans des espaces ouverts. En fait, une intense sensation de travail en même temps qu'un grand sentiment de liberté, générant en moi une furieuse envie de prendre un crayon et de noter toutes les idées qui me passaient par la tête.

---

<sup>68</sup> Ainsi, on pourrait dire que les normes sociales « il faut citer ses sources intellectuelles » ou « savoir définir avec rigueur intellectuelle et rhétorique une problématique » constituent une part de l'autocontrôle (de l'habitus pourrait-on aussi dire avec Bourdieu) des chercheurs académiques. Ces routines professionnelles et éthiques s'acquièrent par socialisation progressive avec le milieu des chercheurs académiques, au cours d'une formation universitaire puis de la rédaction d'une thèse de doctorat (ou d'un PhD dans le référentiel anglo-saxon).

Ce lieu m'inspirait et me fascinait. Je consultais quelques rapports non confidentiels rédigés pour le compte de sociétés multinationales et ma surprise fût grande : leur forme n'était absolument pas conventionnelle ; par exemple, les photographies y abondaient. J'avais tellement envie de les lire et j'y découvrais tant de choses qui m'avaient depuis longtemps parues fondamentales mais que je n'avais jamais vues concrétisées ailleurs !

Bien entendu, cette démarche, spécifique à ce cabinet de consultance et à la personnalité protéiforme de Kao (à la fois professeur et chercheur en sciences de gestion, musicien de jazz, consultant en management, producteur multimedia...), n'est pas facilement transposable dans d'autres contextes organisationnels. Mais nous pouvons néanmoins, comme lui, utiliser la métaphore<sup>69</sup> du jazz pour tenter de comprendre, ressentir et faire ressentir ce qu'est la création.

La créativité, loin du mythe de l'inspiration divine, est un véritable savoir-faire, long à acquérir et à mettre en pratique. Ainsi, à force de travail et au fil des expériences vécues, le musicien de jazz va finir par posséder un savoir-faire qu'il aura mis des années à acquérir. A ne voir que le résultat (maîtrise technique, virtuosité, capacité d'improvisation) on passe généralement tout à fait à côté du processus long et complexe qui a permis d'y parvenir...

Mais comment le gestionnaire obnubilé par les résultats sous la pression des actionnaires (via le sommet de l'organisation), pourrait-il s'en inspirer ? Très caricaturalement, l'idéal type usuel du gestionnaire est cartésien, définissant des objectifs et proposant des moyens de les atteindre.

*A contrario*, un gestionnaire créatif ne sait pas toujours où il va arriver. Comme dans une improvisation musicale, il sent qu'à certains moments émergent des besoins de plus de liberté, de prise de risques, ou au contraire de structure, de normes. En fait ce gestionnaire doit être aussi créatif que l'équipe innovante qu'il anime<sup>70</sup>.

Bien entendu, la créativité n'échappe pas aux dimensions structurantes –et parfois radicalement bloquantes - de la vie des organisations, parmi lesquelles le conflit et le pouvoir tiennent une place centrale. Ainsi Steve Jobs, patron d'Apple Computers, a si bien « soigné »

---

<sup>69</sup> Socrate conseillait d'utiliser des métaphores lorsque le concept est si difficile à cerner ; G. Morgan a par exemple adopté cette démarche avec, nous semble-t-il, succès et efficacité, pour aborder la multiplicité des courants théoriques qui tentent d'appréhender les organisations. (Morgan, 1999)

<sup>70</sup> Pour contribuer à l'y encourager, voici donc - en guise de proposition - une forme d'audit de la créativité que nous avons développée et mise en œuvre pour le compte de diverses organisations depuis une dizaine d'années et qui, comme nous l'avons déjà explicité, est fortement inspirée de la méthode de Kao. Un tel audit de la créativité passe par l'analyse du système de créativité de l'entreprise, mais aussi la reconstruction de la « biographie » d'un projet créatif ayant favorablement débouché, dans une démarche qui nous semble tout à fait proche de celle de l'étude de cas monographique en recherche.

Le cadre d'étude, qui se veut le plus exhaustif possible, comprend une pluralité de sous-ensembles de questions tout à fait précises<sup>70</sup>, qui vont venir s'agréger dans des questionnements organisationnels plus généraux (faits, initiatives, personnes, modes d'accompagnement et d'encouragement).

et entouré équipe-projet du révolutionnaire iMac à la fin des années 1990, que ce traitement de faveur a provoqué de fortes jalousies parmi les autres membres du personnel du siège. Face à des enjeux aussi cruciaux pour l'éclosion même de la création, le consultant devra savoir développer des modes d'organisation créatifs, être empathique vis-à-vis des « créatifs », tout en suggérant et encourageant une attitude constructive chez le « commun des mortels » face à ces personnalités créatives, qui sont généralement à leurs yeux difficilement compréhensibles.

Cela sera d'autant plus aisé (ou moins difficile, si l'on veut être plus réaliste...) que des passerelles explicites auront été établies entre processus créatif, stratégie de l'organisation et modes de contrôle qui y sont à l'œuvre : la stratégie de l'organisation intègre-t-elle explicitement ce projet créateur ? Plus globalement, l'équipe créative est-elle intégrée à la définition de la stratégie et a-t-elle une influence sur sa mise en œuvre ? Les modes de contrôle sont-ils à l'unisson, i.e. déclinent-ils et alimentent-ils la dimension créative de la stratégie ?

Il peut être proposé, au travers de séances de brainstorming, de décrire un plan d'action stratégique idéal, que l'on pourra comparer à l'existant. Un autre jeu de questions, plus concrètes, apparaîtra alors souvent<sup>71</sup>.

Nous nous apercevons là que nous sommes, peu à peu et indirectement, amenés à définir des outils de contrôle de gestion (budget, mais aussi tableaux de bord, comptabilité de gestion pour évaluer les coûts des projets créatifs, etc.).

En approfondissant ces questions et les choix qu'elles entraînent, nous pouvons effectivement expliciter les liens présents entre l'innovation créatrice, d'une part la mise en place d'une stratégie innovante, d'autre part des instruments de contrôle.

---

<sup>71</sup> Par exemple : Quelles sont les conséquences sur les hommes, sur l'environnement... ? Quelles sont les ressources nécessaires en termes de temps, financiers et humains ? En amont, quels sont les objectifs à long terme, moyen terme et court terme qui nous guident ?

## C` nclusi` n

Nous avons tout au long de ce chapitre, en illustrant nos propos au travers de quelques expériences gestionnaires, d'abord tenté de montrer que, loin de s'opposer, création et rationalisation sont intrinsèquement et simultanément nécessaires aux organisations comme aux êtres humains qui les peuplent. Cette lecture dialectique de l'organisation, de ses processus et de ses acteurs, nous apparaît en effet particulièrement éclairante : « Les mécanismes de contrôle, au sens de maîtrise, sont à la fois multiples et en interaction les uns avec les autres. Cette complexité est nécessaire pour éclairer et modéliser les différentes facettes de la réalité du fonctionnement d'une organisation (...). C'est ce que les stratèges appellent une *gestion constructive des paradoxes*. Ce dépassement d'un conflit apparent nécessite le recours à de nouveaux instruments de contrôle et de mesure. » (Burlaud, 2000, p. 531-532)

Ainsi, l'instrumentation de gestion (en particulier dans sa dimension économique et financière qui nous préoccupe plus précisément ici, i.e. en matière de contrôle de gestion et de comptabilité) peuvent tout autant « tuer dans l'œuf » toute création que favoriser et soutenir les individus créatifs (qui s'avèrent aussi forts en termes de motivation intrinsèque que fragiles en termes de position institutionnelle et sociale) et leurs projets.

C'est pourquoi, nous avons achevé notre réflexion en mettant en relief le rôle de « facilitateur », de traducteur, voire de catalyseur que peuvent jouer en matière de création des acteurs, comme le gestionnaire, situés en position d'extériorité vis-à-vis du milieu social interne ou voisin (selon que l'on se préoccupera de soutenir les créateurs à l'intérieur même de l'organisation, ou de soutenir l'organisation créative vis-à-vis de son environnement concurrentiel, financier...) de l'organisation concernée.

Le regard dialectique développé tout au long de cette étude a, nous l'espérons, clairement mis en évidence tout l'intérêt d'une prise de recul historique et conceptuelle vis-à-vis de problématiques et d'instruments de gestion contemporains. Car comme l'affirme Bouquin (2001) à propos du contrôle de gestion, « si les développements les plus récents [...] sont présentés et discutés, ils sont aussi mis en perspective historique chaque fois qu'il paraît utile, pour juger le présent de mieux comprendre les attentes auxquelles les méthodes aujourd'hui contestées ont permis d'apporter, un temps des réponses ».

Nous avons constaté que tout outil comptable est un modèle reposant sur des hypothèses et des principes. Nous nous sommes, alors, demandés ce que le modèle met en évidence et ce qu'il ne met pas, à qui il sert, à quoi il sert (Foucault, 1969). Nous avons rappelé que le compte de résultat et le bilan sont des modèles comptables qui donnent « une image » (PCG). Nous avons montré que le chiffre est une entité objective. Les données comptables et financières sont très présentes dans les organisations. Elles semblent, entre autre, dire le vrai

indispensable à toute décision (Porter, 1994). Et enfin notre société semble être dans une culture du résultat. Cette culture du résultat se retrouve dans les discours des politiques en France ou dans les classements internationaux (en ce qui concerne la recherche ou les activités). A propos de la création, nous nous sommes positionnés dans une tradition judéo-chrétienne où l'homme est au cœur de l'univers. La création est alors une rupture avec une norme. Mais, même s'il y a rupture avec une norme, plusieurs cas de figures de créateurs existent. Certains créateurs (les professionnels intégrés et les artistes populaires) sont très intégrés, ils comprennent et intègrent les conventions, l'autre les reconnaît aisément. D'autres créateurs (les naïfs) ne sont pas du tout intégrés et ne le souhaitent pas, ils n'ont pas besoin de la reconnaissance de l'autre. Enfin, les derniers (les francs tireurs) agissent en dépit des conventions et ont besoin de la reconnaissance de l'autre. Tout travail créatif a besoin d'une organisation pour le préserver, la valeur d'une création ne tient pas à sa valeur intrinsèque mais à cette organisation. (Becker, 1988)

Les recherches et écrits de Bourdieu, Becker, Alter, Porter en sociologie ; Hopwood, Tinker, Colasse en comptabilité ; Anthony, Ouchi, Bouquin, Burlaud, Chiapello en contrôle représentent la trame théorique de cette thèse. Les travaux de l'Ecole de Chicago (Hughes et Becker) structurent la méthodologie de nos terrains.

En résumé, notre revue de littérature nous conduit à retenir quatre points de départ de notre réflexion concernant notre manière de voir la comptabilité et la création.

Le premier est que tout outil comptable est un modèle reposant sur des hypothèses et des principes. Nous allons donc nous demander ce que le modèle met en évidence et ce qu'il ne met pas, à qui il sert, à quoi il sert.

Le deuxième est que le chiffre est vu comme une entité objective. Les données comptables et financières sont très présentes dans les organisations. Elles semblent, entre autre, dire le vrai indispensable à toute décision (Porter, 1994).

Le troisième point de départ de notre réflexion est que notre société semble être dans une culture du résultat, c'est-à-dire que le contrôle par le comportement et le résultat est valorisé. Cette culture du résultat se retrouve dans les discours des politiques en France ou dans les classements internationaux (en ce qui concerne la recherche ou les activités).

A ceci s'ajoute le fait que nous nous sommes positionnés dans une tradition judéo-chrétienne où l'homme est au cœur de l'univers. La création est alors une rupture avec une norme, il y a besoin de reconnaissance de l'autre pour que l'objet créé existe et dure. (Bourdieu, 1966 ; Becker, 1988 ; Alter, 2000)

## Chapitre 2. Une maison d'édition, Hatier Jeunesse : compter pour rendre des comptes

*« Les modèles des grands libraires-éditeurs sont plus que des soutiens. Ils figurent d'autres possibles, et de savoir qu'avec eux le possible fut, m'invite à créer du possible aujourd'hui. » (Yannick Poirier, directeur de la librairie Tschann, 2003, p.154)*

Balthazar est le héros d'une collection chez Hatier Jeunesse. C'est un personnage qui apprend à compter, à écrire, à sentir, à voir, à imaginer le temps avec son compagnon Pépin. Balthazar a été créé par une mère de famille en 1997. Elle souhaite mettre en avant de nouvelles méthodes pédagogiques pour aider les enfants à apprendre à lire et compter. Styliste chez Cacharel, elle quitte son travail pour réaliser ce projet et part en Inde chercher son personnage. De retour de voyage, elle propose un projet de collection de livres pour enfants à une editrice. Le projet entre en résonance chez cette editrice qui, à l'époque, a des difficultés dans ce domaine avec ses propres enfants. Elle accepte le projet et c'est ainsi que, depuis 1997, plus de trente livres de Balthazar ont été publiés chez Hatier Jeunesse. Pourtant, en dépit de ventes qui sont en moyenne importantes, la vie de la collection est aujourd'hui en sursis, au regard de la mesure du nombre de vente mise en place par le contrôleur. Ce contrôleur est en effet tenu par des exigences du groupe auquel l'éditeur appartient. Y a-t-il conciliation possible entre des éditeurs cherchant des auteurs et des gestionnaires contrôlant le profit ?

Cet exemple est symptomatique de l'état du secteur de l'édition en France. Le monde de l'édition serait aujourd'hui en crise. Le nombre de livres publiés n'a jamais été aussi important. Pourtant, de nombreux éditeurs ont des difficultés financières à survivre et se font racheter par des groupes industriels.

Ces groupes, lorsqu'ils acquièrent des sociétés d'édition, ont tendance à leur appliquer des recettes de gestion éprouvées dans d'autres secteurs. La comptabilité et le contrôle y deviennent un enjeu central. Pourtant, traditionnellement, le monde de l'édition s'est construit en France autour de grands éditeurs qui connaissaient bien peu de chose à la gestion telle que ces grands groupes l'entendent. Lindon (Editions de Minuit), Gallimard, Maspero (La Découverte), Bourgois étaient d'abord des éditeurs qui pensaient à créer un fonds de librairie. Ce fonds de librairie qui constitue selon Diderot le cœur du métier de l'éditeur :

« Un fonds de librairie est [...] la possession d'un nombre plus ou moins considérable de livres propres à différents états de la société et assortis de manière que la vente sûre et lente des uns, compensée avec avantage par la vente aussi sûre mais moins rapide des autres, facilite l'accroissement de la première possession. Lorsqu'un fonds ne remplit pas toutes ces conditions, il est ruineux. » (Diderot, 1763)

Ce fonds de librairie est certes créé sous contrainte financière et en faisant attention à l'argent dépensé mais sans que la gestion ne devienne un but en soi. On trouve ainsi une question centrale dans le secteur de l'édition qui est de savoir comment concilier les exigences du court terme (faire du profit, générer de la trésorerie) et la volonté de construire un projet, un fonds de librairie, sur le long terme. L'articulation entre légitimité intellectuelle et commerciale constitue ainsi le cœur du métier d'éditeur :

« C'est à terme l'un des problèmes importants du capitalisme d'édition : l'avenir des œuvres de pensée passe de plus en plus par l'éditeur qui a pour rôle d'aider l'auteur à trouver pour l'exposé de sa pensée la forme la plus adéquate, sans céder pour autant sur l'exigence intellectuelle, afin que son entourage se commercialise, donc circule et entre en écho avec d'autres pensées. L'éditeur travaille dans l'écartèlement entre les exigences de légitimité institutionnelle de l'auteur et les réquisits d'une commercialisation sans laquelle son œuvre, vecteur d'une légitimité potentielle, ne rencontrera intellectuellement, faute de circuler, aucune notoriété possible. » (Giribone et Vigne, 2000, p.183)

L'organisation du secteur autour d'éditeurs charismatiques a permis l'éclosion de politiques éditoriales ambitieuses ayant favorisé la créativité des romanciers, auteurs en sciences sociales et autres.

La création apparaît donc comme un élément fondamental du secteur de l'édition. Ce secteur constitue un lieu privilégié pour observer les liens que la création entretient avec la comptabilité et le contrôle de gestion et notamment comment l'utilisation de ces outils peut modifier le processus de création. A travers l'étude détaillée du cas exposé en ouverture de ce chapitre, nous nous proposons donc d'approfondir la question centrale de cette thèse : En quoi la comptabilité et le contrôle influencent-ils la création ?

Le cas Balthazar, est particulièrement intéressant à cet égard. Il est pour partie représentatif du fonctionnement du secteur de l'édition :

- le projet est porté par des auteurs qui sont extérieurs à la maison d'édition et qui prennent ainsi des risques importants quant à leur rémunération ;
- il est soutenu en interne par un éditeur qui a eu un coup de cœur pour le projet et doit s'accommoder de la présence d'un autre éditeur ayant des exigences différentes ;
- il doit faire face aux demandes du contrôleur de gestion ;
- il requiert le soutien des commerciaux pour espérer une réussite en termes de vente.

L'étude de ce cas montre notamment que le compte de résultat est devenu l'outil de gestion majeur du secteur de l'édition. Les enjeux portés par ces outils tendent à modifier radicalement les relations entre les parties prenantes au processus de création.

Dans une première section, nous décrirons la situation du secteur de l'édition et plus précisément la position du livre de jeunesse : sa spécificité et ses enjeux économiques et culturels. Nous présenterons aussi la création et le suivi d'une collection à travers le cas de

Balthazar chez Hatier (Lagardère). Les acteurs en présence (auteurs, éditeurs, contrôleurs et vendeurs) seront observés afin de comprendre le processus de création. Nous examinerons enfin la position du groupe Lagardère et son impact sur la gestion chez Hatier.

Dans une deuxième section, nous décrirons les outils de comptabilité et de contrôle présents chez Hatier Jeunesse. Nous verrons que le compte de résultat est devenu le pivot central, outil de la prévision et du contrôle. Nous nous demanderons si le compte de résultat est un outil objectif ou une construction humaine avec des interférences. Nous montrerons que ceux qui choisissent et décident sont en charges fixes, alors que ceux qui créent sont en charges variables ce qui a une incidence sur les formes de contrôle.

Dans une troisième section, nous verrons que l'évolution des outils de comptabilité conduit à un changement radical des modes de contrôle des auteurs. D'un mode de contrôle par le sens, avec comme personnalités centrales les éditeurs qui s'appuient d'abord sur leur sensibilité et sur leur engagement, on passe à un contrôle financier par les contrôleurs qui s'appuient d'abord sur leurs outils. Ceci amène à s'interroger sur la possibilité, dans ce secteur, de développer le champ financier en oubliant le champ culturel.

Quelques remarques doivent auparavant être faites quant aux données collectées pour cette étude de cas.

Cette étude a été réalisée en suivant les auteurs depuis la création de la collection en 1997 jusqu'à aujourd'hui. Les éditeurs et les contrôleurs d'Hatier Jeunesse ont été rencontrés en 2003. Des contrôleurs d'autres maisons d'édition jeunesse et d'autres éditeurs ont été rencontrés de 2003 à 2006, ces entretiens ont été complétés en lisant des ouvrages d'éditeurs et des articles d'éditeurs préoccupés par cette question.

L'entêtement des auteurs à être cohérents dans leur écriture avec une rémunération faible m'a intriguée, l'écoute des éditeurs et des contrôleurs et enfin notre coup de cœur pour cette édition Balthazar m'ont donné envie de comprendre comment cela se passe dans l'édition jeunesse. Mais les portes de ces maisons sont fermées quant aux projets et aux chiffres : le sujet est sensible. Après avoir suivi en externe de la maison d'édition les auteurs<sup>72</sup> depuis 1997, depuis le début de la création de la collection, fallait-il abandonner ?

Ce sont la persévérance et la passion qui ont mené à terme ce terrain. Comment faire pour accéder à l'équipe et aux documents comptables ? Par amitié pour les auteurs, l'équipe a accepté de me rencontrer non chez Hatier, rue d'Assas, mais dans un café ou au jardin du Luxembourg. Par ailleurs, j'ai eu les documents comptables grâce à un autre contrôleur, j'ai eu les contrats juridiques et le détail des ventes par les auteurs. La difficulté est que tout cela est confidentiel.

---

<sup>72</sup> Il m'a fallu du temps pour apprivoiser les auteurs (plusieurs années).

Il est important de signaler que toutes les personnes interviewées ont pris un grand risque en s'exprimant. Cette situation est générale dans l'édition. Ainsi, la revue Esprit, elle-même, a dû supprimer des articles d'éditeurs, ceux-ci lui ayant demandé de ne pas retranscrire leur opinion. « En raison des incertitudes liées à des décisions imminentes, des éditeurs avec lesquels nous avons réalisé des entretiens ont souhaité ne pas les publier. » (Mongin, 2003, p. 45)

	<b>Sources documentaires</b>	<b>Période de collecte de données</b>	<b>Personnes rencontrées</b>	<b>Entretiens</b>
Hatier Jeunesse		septembre 2003 – septembre 2004	Beryl (éditeur) ; Carole (éditeur) ; Reine (contrôleur) ;	1 (retranscrit)
		1998 à 2005	Auteurs chez Hatier Jeunesse Marie-Hélène (auteur) ; Caroline (illustrateur); (créateurs de la collection Balthazar)	1 (retranscrit)
	Compte de résultat prévisionnel (confidentiel)	2003		10 (4 retranscrits)
	Compte de résultat général (confidentiel)	2003		
	Contrats juridiques	2001 (2 contrats)		
	Relevé de droits (confidentiel)	2001 (16 livres) 2002 (28 livres)		
		1998 à 2005	Public 10 enfants (Clément, 2 de Laurel, 2 de Nancy ; 3 d'Isabelle ; 2 d'Isabelle....) parents (Anne, Laurel, Nancy, Isabelle, Christine)	
Lagardère	Documents comptables annuels	2001/2002/2003/ 2004/2005/2006	Blandine (contrôleur)	1 (retranscrit)
Editeurs maisons concurrentes	Hazan : la Fabrique Vigne : Gallimard Giribone : Le Seuil Maspero : La Découverte Schiffrin H. Causse : Les Editions de Minuit C.Bourgois : Bourgois	2004	Nathalie	1
Total				16 entretiens

## **Secti` n 1. De la naissance d'un livre Jeunesse à sa c` mmercialisati` n chez Hatier : un m` nde à faible marge et à transmissi` n culturelle f` rte**

Le livre est non seulement un bien marchand mais aussi un bien culturel. Comme bien marchand, le livre doit dégager une marge. Comme bien culturel, le livre fait partie et crée du patrimoine.

Nous nous demanderons quelles sont les spécificités économiques et culturelles du livre (1). Puis, nous suivrons la création et le suivi d'une collection, Balthazar, chez Hatier Jeunesse (Lagardère) (2). Nous suivrons le cheminement de la création à la diffusion d'un livre. Nous nous demanderons quelles sont les personnes présentes qui permettent de produire et distribuer dans une maison d'édition. Ici, cette maison d'édition appartient à un groupe (Lagardère). Nous analyserons la position du groupe, la place du livre dans ce groupe et l'impact de la gestion du groupe sur la gestion du livre (3).

### **1. La p` siti` n du livre de Jeunesse : sa spécificité et ses enjeux éc` n` miques et culturels**

S'il est compréhensible qu'une entreprise doit faire du profit, et s'il est admis qu'un livre est un bien culturel, une entreprise doit répondre à une ou plusieurs contraintes : contrainte de profit et /ou contrainte de faire émerger ou soutenir des auteurs. Nous nous demandons quels sont les enjeux économiques (1.1) et quels sont les enjeux culturels (1.2).

#### **1.1. Enjeux éc` n` miques : un pr` duit attractif**

Nous analyserons quelles sont les caractéristiques de ce milieu. Puis, nous étudierons d'une part l'offre, d'autre part la demande.

Avant de commencer notre analyse, précisons que le milieu de l'édition est caractérisé par une révolution au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle. L'alphabétisation et l'évolution démographique font que le nombre de lecteurs augmente très fortement. L'édition appartient alors au monde industrialisé et la production ne cesse de croître. « Si l'on peut estimer qu'au siècle précédent la production en volume avait été multipliée par trois... et qu'au XX<sup>ème</sup> siècle le coefficient multiplicateur est de l'ordre de 4, on comprend le caractère exceptionnel de cette progression. Le livre est entré dans l'ère de la consommation de masse... On peut parler de « seconde révolution » du livre, à l'égal de celle opérée par l'invention de l'imprimerie. » (Parinet, 2004, p. 10). De plus, de 1990 à 2005, le nombre de titres produits passe de 20 252 à 34 868 soit une hausse de 78 % (et celui des nouveautés de 20 252 à 34 868, soit également une hausse de 72 %). Mais au cours de la même période, le nombre d'exemplaires vendus est passé de 324 213 à 412 508 (soit une hausse de 25 %) (SNE, 2005). Aujourd'hui, fabriquer un

livre coûte peu et il y a une surproduction de l'offre ce qui augmente d'une part le coût de l'office (immobilisation de trésorerie pour le libraire), d'autre part le coût des retours pour les libraires et éditeurs et enfin le coût des pilons pour les éditeurs.

▪ ***Les caractéristiques de ce milieu : quelques généralités sur le livre***<sup>73</sup>

Nous développerons que le livre est un bien collectif mais aussi une marchandise. Nous répondrons aux questions suivantes. Qui supporte le risque de la création ? Est-ce l'auteur ou le « financeur » ? Comment est protégé celui qui prend le risque ?

Le livre est un bien collectif avec deux caractéristiques : non exclusivité et non rivalité. En effet, d'une part la consommation d'un lecteur n'exclut pas celle d'un autre, d'autre part, bien que la lecture soit individuelle, l'échange est collectif et enrichit la société (Samuelson, 1954).

Le caractère non rival du livre a incité à développer un monopole pour l'auteur et le producteur<sup>74</sup> sur l'usage de son œuvre en introduisant les droits de propriété intellectuelle<sup>75</sup>. Les droits d'auteur sont des rémunérations ex-post au travail, variables en fonction du nombre de ventes. Elles sont l'unique source de revenu des auteurs.

Le fait que le livre soit un bien collectif légitime l'intervention de l'Etat en France en imposant un taux de TVA préférentiel<sup>76</sup>, un prix de vente unique<sup>77</sup>, des subventions<sup>78</sup> et la diffusion des livres dans les bibliothèques publiques.

Notons que si le livre est un bien collectif, c'est aussi une marchandise, le livre étant constitué d'une partie matérielle obéissant à l'industrie (papier, encre...) et d'une partie immatérielle (coûts de création, écriture, relecture, maquette). Les charges fixes sont élevées et, il est nécessaire de protéger le livre des « passagers clandestins » pouvant reproduire le bien sans en supporter les charges fixes, ce qui justifie à nouveaux les droits de propriété intellectuelle<sup>79</sup>.

Précisons que les droits d'auteur en France ont une origine juridique<sup>80</sup>. Le droit d'auteur est centré sur la ou les personnes physiques à l'origine de la création. Aux Etats Unis, (de même

---

<sup>73</sup> Cette présentation du secteur reprend dans ses grandes lignes le travail de Benhamou (2005)

<sup>74</sup> Richard Posner et William Landes (1989) ne distinguent pas l'auteur et le producteur, celui à qui l'auteur cède les droits pour être diffusé.

<sup>75</sup> Loi du 11 mars 1957 (complétée en 1985)

<sup>76</sup> la TVA est de 5,5%

<sup>77</sup> Loi du 10 août 1981 (dite Loi Lang)

<sup>78</sup> Le CNL, (Centre National des Lettres), accorde des bourses aux écrivains et soutient des manifestations littéraires. Le budget du CNL provient d'une subvention de la DLL et d'une taxe sur le matériel de reprographie. Le budget en 2005 a été de 21 millions d'euros (2,2 auteurs, 6,5 éditeurs, 1 aux libraires, 6 aux bibliothèques et 4 pour manifestations littéraires).

<sup>79</sup> Notons que certains économistes discutent cette justification (David, 1993). Par exemple, pour la recherche scientifique, l'Etat rémunère les chercheurs et le résultat de leurs travaux va au domaine public,

<sup>80</sup> En 1763, dans la lettre sur le commerce des livres, Diderot précise que l'auteur est propriétaire de son écrit et que l'écrit est un bien négociable ayant une valeur marchande. Le premier projet de la loi est présenté par Le Chapelier en 1791 pour défendre les auteurs d'œuvres dramatiques. « La plus sacrée, la plus légitime, la plus inattaquable, et, si je puis parler ainsi, la plus personnelle de toutes les propriétés est l'ouvrage fruit de la pensée

qu'aux Royaume-Uni, Irlande, Pays-Bas, certains pays nordiques), l'approche est plus économique, un corpus législatif basé sur le copyright est adopté. Les droits reviennent à celui qui prend le risque économique en finançant la création (producteur, financeur). Enfin, signalons l'existence de l'OMPI (organisation mondiale pour la propriété intellectuelle), et notons que l'OMC (Organisation Mondiale pour le Commerce), à partir de 1990, se sont intéressées aux droits de la propriété artistique et intellectuelle, (ce qui a abouti en 1994 à l'accord TRIPS ou ADPIC). Cet accord indique que la propriété intellectuelle est en lien direct avec le commerce des biens et services. Dans ce contexte, la commission européenne a souhaité harmoniser les dispositifs nationaux (directive européenne du 22 mai 2001), cependant les Etats ont souhaité garder des spécificités. L'objectif est de créer l'existence d'un marché intérieur.

Nous constatons que les droits d'auteur sont pris dans un compromis :

- entre la protection de l'auteur et financeur (système français, système anglo-saxon),
- entre l'accès à tous (bien collectif),
- et enfin l'intégration dans un système marchand (OMC).

▪ ***Les caractéristiques de ce milieu : « les espoirs de la littérature enfantine »***

A la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, le plus gros chiffre d'affaires provient de la littérature romanesque. En 2005, elle représente 63%<sup>81</sup>. Alors que le roman est bien implanté, depuis 1970 l'édition jeunesse ne cesse de se développer jusqu'à atteindre 14 % du chiffre d'affaires de l'édition (SNE<sup>82</sup>, 2005). L'Édition Jeunesse concerne les enfants de 2-3 ans jusqu'à l'adolescence. La production est dynamique. Elle croît de 15,6% en valeur et de 6,9% en volume en 2005 (SNE).

« Le développement des bibliothèques municipales et scolaires a eu un impact sur l'augmentation de la production de la littérature enfantine. Ce développement de la littérature enfantine attire tous les éditeurs, d'une part les grands éditeurs littéraires (Gallimard,...) d'autre part, de plus petites maisons d'édition, et enfin de nouveaux entrants. « Dans un climat économique incertain, la bonne santé de la littérature enfantine suscite l'appétit de tous. Les grands éditeurs littéraires (Grasset, Albin Michel, le Seuil, Gallimard, Flammarion...), par fidélité à leur image, optent pour l'originalité de ton et d'illustration et concurrencent les plus petits (Actes Sud, Le Rocher, Syros, Harlin Quist, Le Sourire qui mord.) dont c'est la seule force. » (Parinet, 2004, p. 434)

---

d'un écrivain...Comme il est extrêmement juste que les hommes qui cultivent le domaine de la pensée tirent quelque fruit de leur travail, il faut que pendant leur vie et pendant quelques années après leur mort, personne ne puisse sans leur consentement disposer du produit de leur génie. Mais, enfin, après le délai fixé, la propriété du public commence, et tout le monde doit pouvoir imprimer, publier les ouvrages qui ont contribué à éclairer l'esprit humain. » Le Chapelier (1791). En 1793, deuxième projet de loi avec le droit de reproduction. En 1866, la loi porte sur les droits d'auteur d'une durée d'une cinquantaine d'années.

<sup>81</sup> Certains romans peuvent atteindre 500 000 ou 1 000 000 d'exemplaires. Par contre les romans débutants atteignent 20 000 exemplaires.

<sup>82</sup> Pour la collecte de données du SNE, 800 questionnaires sont envoyés chaque année. (Un seuil minimum de chiffre d'affaires est de 100.000 euros.) Aucune analyse n'a été faite en ce qui concerne la façon dont ont été calculées les statistiques du SNE.

Ce développement suscite la création, l'originalité au niveau des textes et illustrations. Précisons que la littérature jeunesse travaille beaucoup le texte/image et les documents. Les côtés ludiques, inventifs et sensoriels sont sollicités pour faire découvrir le goût de lire, d'apprendre, de connaître. Les auteurs élaborent une réflexion pédagogique du texte et des images par rapport à leur vécu, leur expérience, sollicitant le plaisir de l'exploration, de la construction, des sens.

Le secteur Jeunesse comprend trois catégories : la petite enfance (du 1er âge jusqu'à 5-6 ans), la fiction (pour les plus de 5 à 6 ans), les documentaires (pour les plus de 5-6 ans).

Balthazar, (notre terrain), est un album de la petite enfance. Cette catégorie comprend :

- des albums illustrés en édition cartonnée ou brochée,
- des livres d'éveil, d'activités, documentaires ou images,
- des livres objets ou animés : livres avec dépliants, tirettes ou livres utilisant des matériaux autres que le papier.

Du côté de l'offre, il existe une multitude de titres et une infime survie. Selon les critères IPSOS, un best-seller est vendu à plus de 25 000 exemplaires. Cependant, il existe des best-sellers long-sellers vendus à plus de 10 000 exemplaires sur dix ans. Les tirages en sont très variés de 3 000 à 45 000. Les prix varient entre 2 et 30 euros. Le nombre de ventes pour l'Édition Jeunesse tourne autour de 3 000 à 5 000 exemplaires et la rentabilité autour de 5 %.

La demande est caractérisée par l'importance de la maison d'édition qui est garante d'une qualité et par la « désacralisation » de l'achat comme en témoigne sa présence de plus en plus importante en hypermarché<sup>83</sup>.

## **1.2. Enjeux culturels : un produit à forte transmission**

Un enfant s'identifie à un personnage. Il s'avère que chaque collection d'Édition Jeunesse a son héros qu'il soit humain, animal ou végétal. Nous analyserons la position du héros, compagnon des enfants puis, les conséquences en marketing et diffusion de l'existence de ce héros.

Le héros est non seulement indispensable mais c'est aussi une valeur sûre. Balthazar est le héros de notre terrain, de la collection « Aide-moi à faire seul ». Il reçoit une multitude de lettres de ses jeunes lecteurs. Les enfants s'identifient au héros, ils partagent ses émotions : joie, tristesse, rire et découverte. Le héros devient **l'ami, le compagnon des enfants**.

---

<sup>83</sup> En 2005, la part des ventes en librairies est de 40% en volume, 44 % en valeur, en grandes surfaces spécialisées 32% en volume, 33% en valeur, en grandes surfaces alimentaires 28% en volume, 23% en valeur (SNE, 2005).

Si le héros accompagne l'enfant dans ses émotions, il accompagne aussi l'enfant **dans sa découverte du monde**. De la part des auteurs, il y a ainsi une réflexion sur ce que transmet ce héros au niveau émotionnel et au niveau éducatif.

Evidemment, ce héros a tellement d'importance qu'il devient **un produit d'appel**. Une stratégie de diversification est liée au héros : jouets, jeux, quelquefois loisirs. Le livre devient un produit où les marges fortes sont réalisées dans les produits de diversification. Ces livres ainsi que les produits dérivés sont distribués en librairie, (fort chiffre d'affaires, pour les libraires) et en grandes surfaces FNAC, Virgin, Eveil et Jeux, Nature et Découverte, Toys et Apache. Inversement, le livre est parfois un produit dérivé d'un dessin animé ou d'un film.

En résumé, le livre Jeunesse est un produit attractif, important économiquement et culturellement. C'est à la fois une marchandise risquée et un produit à forte transmission. Nous avons constaté que selon le système juridique et économique des pays, les auteurs ou financeurs sont plus ou moins protégés. Le livre jeunesse s'est fortement développé depuis 1970. Toutes les maisons d'édition ont alors développé des livres pour enfants. Le nombre moyen de tirages est entre 3 000 et 5 000, le prix moyen est entre 2 et 30 euros. Chaque collection a son héros qui apprend et fait découvrir le monde à l'enfant. Le livre devient un produit d'appel pour vendre jeux, jouets, loisirs qui lui sont associés.

## **2. Créati` n et suivi d'une c` llecti` n : Balthazar chez Hatier (Lagardère)**

Quand un auteur écrit un livre, il a besoin de ressources humaines et techniques pour être produit et diffusé. (Becker, 1988, p. 90) Dans notre étude, comment a été créé la collection et comment s'est-elle développée ?

Une femme d'une quarantaine d'années souhaite écrire des livres pour enfants selon la méthode Montessori. Elle présente un projet à une illustratrice et à une pédagogue. L'auteur principal, Marie-Hélène Place, rencontre une mère sensible à ce propos. Il s'avère que cette mère est éditeur chez Hatier. Cet éditeur est intéressé par la proposition de Marie-Hélène : créer une collection Montessori pour enfants. Nous sommes en 1997. En 2005, la collection se compose d'une cinquantaine de titres, répartis entre les cahiers d'activité de Balthazar, les albums de Balthazar, les albums de Pépin (compagnon de Balthazar). L'équipe se compose de l'auteur et de l'illustrateur.

Dans un premier temps, nous présenterons la collection (2.1) puis, la création de Balthazar (2.2) et enfin l'équipe d'Hatier Jeunesse (2.3).

## 2.1. Présentation de la collection : une pédagogie Montessori

Les livres de Balthazar sont des livres coûteux leur prix de vente va de 11 à 23 euros. Ce prix est lié au coût de la fabrication manuelle. Les auteurs ont un contrat juridique pour chaque titre. Elles touchent un pourcentage (6 %) de droits calculés sur les ventes, une avance (10 000 francs) leur est accordée avec remboursement de cette avance à partir des ventes.

L'auteur a réfléchi à la méthode Montessori, elle a voulu transmettre cette méthode dans des livres :

*« C'est une collection d'ouvrages interactifs pour les jeunes enfants (2-6 ans). Chaque titre aborde un apprentissage fondamental différent (couleur, forme, sons...), sensoriel, corporel, vocal mais aussi, bien évidemment ludique.*

*Ces ouvrages, en éveillant leur imagination, les incitent « à faire pour apprendre » et sont adaptés à l'un des principes essentiels de Maria Montessori : travailler sur un seul apprentissage à la fois, à partir d'une méthode interactive. Pour les lettres par exemple, formées en relief et en toile de jute dans l'ouvrage (une lettre par page) l'enfant va les toucher, s'y promener à loisir avec son doigt, les prononcer phonétiquement jusqu'à les faire siennes. De même, dans les chiffres de Balthazar, le jeune enfant utilisera la mémoire du corps du chiffre en relief. Les formes de Balthazar allient la promenade, l'observation et l'exploration de la nature afin de sensibiliser l'enfant à l'univers géographique qui l'entoure. Mais, j'insiste, on est dans le champ de la sensibilisation.» (Marie-Hélène, auteur)*

La collection a été créée en 1997 et comprend 34 titres en 2004.

TITRE	Date de publication	2001 exemplaires sortis								2002 exemplaires sortis								
		TIRAGE SI	SF	sans droits	plons	exemplaires vendus	REPRISE DE PROVISION	PROVISION POUR RETOUR	DROITS	TIRAGE SI	SF	sans droits	plons	exemplaires vendus	REPRISE DE PROVISION	PROVISION POUR RETOUR	DROITS	
		Les sons de Balthazar	01/08/97	2 824	1 450	22	179	1 204	244	213	206,45	1450	152	20	67	1210	213	214
Les chiffres de Balthazar	01/08/97	7 039	4 475	46	98	2 775	845	490	833,89	4 475	2 159	20	50	2 326	490	410	710	
Les lettres de Balthazar	01/08/97	6 792	1 347	54	157	5 610	1 366	990	1 281,32	1347	33	19	90	1866	990	329	424,63	
Les couleurs de Balthazar	01/08/97									2 362	782	18	87	1 477	263	261	252,32	
Balthazar découvre les formes	06/05/98	2 643	1 688	32	148	921	309	163	230,63	1688	916	18	47	739	163	131	187,95	
Le Noël de Balthazar	07/10/98	3 575	2 743	18	156	722	192	128	144,65	2743	1430	18	92	1131	128	200	230,17	
Balthazar et le temps qui passe	07/10/98	1 375	3 575	38	85	2 014	636	355	504,34	3575	2 151	10	48	1463	355	258	372,14	
Balthazar et Carabosse	01/10/99									8150	5 096	159	318	2190	2577	387	272,65	
Balthazar et comment sont faits les bébés	01/10/99									6000	892	177	121	4088	4810	722	1420,6	
Le jour de ta naissance	20/10/99	5 075	4 868	15	60	112		20	22,44	4868	4 708	17	25	117	20	21	23,8	
Balthazar et les odeurs	20/10/99	4 288	3532	24	167	609	151	107	208,64	3532	2 951	16	103	484	107	85	167,57	
Balthazar et les lettres à toucher	01/04/00									7890	2 394	189	20	4494	5287	793	1597,62	
Balthazar mime les actions	19/04/00	3 717	3 032	22	168	782	425	138	156,66	3032	2 570	11	85	428	138	76	87,08	
Balthazar découvre les phonèmes	19/04/00	880	3 985	34	92	3 228	1 003	570	646,67	3985	1 932	27	63	2153	570	380	438,16	
Rimes à lire et à construire avec Balthazar	11/10/00	3 379	2 362	169	195	1 097	488	194	219,77	2362	1 594	13	34	778	194	137	18,31	
Balthazar et l'espace	01/11/00	3 116	2 464	26	146	620	250	110	155,25	2464	1 903	9	44	525	110	93	133,53	
La forêt de l'amie Carabosse	08/11/00	5 385	5 508	23	234	26	354		5 01	5508	5 202	22	53	196	231	35	39,91	
Balthazar le dragon dodu	01/04/01									8200	4 991	187	406	2093	2616	523	260,58	
L'abécédaire imaginaire de Balthazar	04/04/01	6 978	1 535	364	341	4 027		711	1 379,65	1535	4 000	110	74	2577	711	455	892	
Balthazar l'ours polaire	10/10/01									8125	4 427	162	410	2657	3126	469	330,8	
Les premiers calculs de Balthazar	10/10/01	8 046	4 948	159	22	2 479		438	566,2	4948	4 397	23	271	591	438	104	136,4	
La Maison des animaux	01/01/02	5 110	2 677	172	13	1 911		337	383,73	2677	3 280	12	239	517	854	337	105,01	
La vache volante	01/01/02									5360	3 337	145	17	1489	1861	372	185,38	
L'anniversaire de Pépín	01/01/02									8125	4 609	161	420	2495	2935	440	310,63	
Colin maillard chez Balthazar	01/01/02									7930	3 331	313	24	3623	4262	639	1287,98	
L'ogresse orange	04/01/02									8250	5 606	166	508	1576	1970	394	196,21	
Le magasin de Monsieur Merlin	01/10/02									8100	5 256	166	512	1841	2166	325	229,2	
Oncle Michel explorateur	16/10/02									5020	3 104	55	17	1475	1844	369	183,64	
Le moustachu minuscule	01/01/03																	
Le crapaud du château	01/01/03																	
Pépín dort chez Albin	01/09/04																	
Pépín et la fontaine aux poissons	01/09/04																	
L'armoire noire, toute noire de Pépín	01/09/04																	
Les nouvelles bottes rouges de Pépín	01/09/04																	
<b>TOTAL</b>					<b>2261</b>	<b>28137</b>	<b>6263</b>	<b>4964</b>	<b>6940,29</b>					<b>4245</b>	<b>46599</b>	<b>39429</b>	<b>8959</b>	<b>10343,64</b>

## 2.2. Les aventures de Balthazar : une aventure à plusieurs

Présentons Balthazar, le héros de la collection.

Balthazar est ce personnage qui non seulement apprend à compter, à lire avec ses cinq sens. Par exemple, il touche les lettres, il les voit en couleur... mais aussi il découvre les cinq sens : il sent l'odeur d'un brin de lavande, il écoute le bruit d'un coquillage...(annexe 1)

### Comment a-t-il été créé ?

Une mère, en difficulté par rapport à ses enfants, réfléchit : comment apprendre à un enfant de façon ludique en utilisant ses cinq sens ? Ce projet est si important que cette mère quittera son travail de styliste chez Cacharel pour pouvoir écrire et partir en Inde quelques mois avec sa famille chercher son personnage. Très marquée par la Méthode Montessori, elle souhaite écrire des livres basés sur cette méthode.

*« En fait, beaucoup de gens connaissent son nom (Maria Montessori) et sa démarche d'une manière superficielle, mais n'ont pas conscience de l'ampleur de son travail. Moi-même, c'est en tant que mère que je l'ai découverte. Il m'a semblé que, par ces méthodes on atteignait les points les plus nécessaires et les plus fondamentaux des apprentissages. On est au cœur de l'important. La logique de Maria Montessori est d'accompagner la richesse intérieure de l'enfant, ce qu'il porte en lui. On part de l'inné pour arriver à l'acquis. C'est cela, le domaine de la sensibilisation plutôt que celui de la transmission de savoir. De cet accompagnement découle l'enrichissement non seulement de l'enfant, mais aussi de l'adulte : c'est l'interactivité, fondement de Montessori comme de la collection. Cet échange, qui nous paraît pourtant si évident, n'est pas toujours une réalité, du moins n'est pas toujours vécu comme tel » (Marie-Hélène, auteur)*

### Comment a-t-il été produit et diffusé ?

Une éditrice chez Hatier Jeunesse, sensible à ce projet, décide de lui donner une chance.

*« A l'origine, Marie-Hélène rencontre une mère en souffrance chez Hatier qui est en recherche pour Hatier d'autre chose. Notre éditeur a cru en nous... »*

*Sans doute, grâce à l'accueil que nous avons reçu, et les relations privilégiées que nous avons établies avec cette maison ? D'ailleurs, la fréquence de nos entrevues et leur régularité nous satisfont pleinement. On est dans le registre d'une véritable collaboration, auteurs-éditeurs. De plus, il nous semblait que l'image de marque de Hatier en tant qu'éditeur jeunesse et parascolaire collait bien à l'esprit de la collection. » (Caroline, illustrateur)*

En France, ce sera la première collection Montessori. C'est une création originale et un risque fort pour la maison d'édition.

## 2.3. Présentation de l'équipe Hatier jeunesse

L'équipe d'Hatier Jeunesse est une structure légère composée de six personnes : deux éditeurs, un contrôleur, deux commerciaux et un contrôleur principal. Ils se connaissent et se côtoient quotidiennement. Les auteurs sont régulièrement en contact avec un éditeur (Carole). Toute l'équipe a un fort intérêt pour le livre. Les éditeurs ont des formations différentes : l'une (Carole) possède une maîtrise de philosophie, l'autre (Beryl) a l'expérience des marchés

financiers et une formation de l'ESCP dans l'édition. Le contrôleur (Reine) a une formation d'école de commerce et aime les livres.

Pour cette équipe, c'est une collection originale à laquelle les éditeurs et les contrôleurs sont attachés. Certains titres se vendent bien, d'autres moins. Cet attachement de l'équipe à la collection et la passion des auteurs ont permis de mieux comprendre d'une part, le processus de création, de production et de diffusion chez Hatier et d'autre part, de mieux comprendre la complexité et l'incidence des outils de gestion dans le milieu de l'édition. Les auteurs ont un suivi régulier avec l'éditeur Carole.

En suivant la création de cette collection, nous constatons :

- pour l'auteur : l'importance du projet au point d'être dans une précarité matérielle, la réflexion pour le contenu pédagogique,
- pour l'éditeur : l'influence de l'éditrice et l'impact de sa sensibilité à être touchée par le contenu pédagogique,
- pour le personnage Balthazar, son importance au point que les enfants lui écrivent, comme si un objet créé avait sa propre vie,
- pour la création d'une collection : la nécessité d'avoir un auteur et des personnes dites personnes de renfort qui permettent la production et la diffusion de l'œuvre, la viabilité de la collection, la nécessité que le projet soit rentable.

En résumé, pour que la collection Balthazar existe, il est nécessaire qu'il y ait un auteur, et des ressources humaines et techniques (Becker, 2002, p. 127-129). Les ressources humaines, dans notre étude, sont les éditeurs, les contrôleurs, les commerciaux (c'est ce qu'on appelle personnels de renfort). Les ressources techniques sont qualité d'impression, pliage... De plus, ce projet doit être viable, c'est-à-dire rentable pour la maison d'édition. Mais, avant d'étudier cette rentabilité, il y a une autre ressource : c'est le groupe Lagardère, notre partie suivante.

### **3. La concentration du secteur de l'édition : quel impact sur la productivité éditoriale ?**

En France en 2006, deux groupes d'édition (Lagardère, Wendel Investissement) dominent le marché. Plus précisément Hachette représente plus de 40 % de l'édition française : en particulier plus de 80 % de l'édition scolaire et assure plus de 70 % de la distribution. Notons que ces groupes ont des activités très diversifiées. Pour Lagardère, ce sont les secteurs de la communication, de l'aéronautique civile et militaire, de l'espace, des sports, de la défense. Pour Wendel Investissement, c'est une société d'investissement non cotée en bourse, d'industrie et d'exploitation pétrolière, de sécurité, et de service.

Bien que la position d'Hachette livre soit dominante<sup>84</sup> en France, le fait d'appartenir à un groupe diversifié veut-il dire que l'édition est une activité marginale ?

### 3.1. Le livre chez Lagardère : une position quasi-monopolistique en France mais une activité marginale pour le groupe ?

Pour répondre à cette question, décrivons les activités du groupe Lagardère en 2002 et son évolution jusqu'en 2007. Analysons le chiffre d'affaires et le résultat du groupe et comparons les au chiffre d'affaires et au résultat du livre.

Décrivons plus précisément le groupe Lagardère. Rappelons que la reprise de Vivendi a suscité une grande inquiétude dans le milieu de l'édition, le milieu craignant que Lagardère soit en position de monopole.

En 2002, le groupe Lagardère est constitué de la manière suivante :

<b>Lagardère SCA</b>			<b>Banque ARJIL (99%)</b>
<b>Hautes technologies (15%)</b>	<b>Lagardère Média</b>	<b>Automobile (100%)</b>	
<b>EADS</b> Airbus Avions de transport militaire Aéronautique Espace Systèmes civiles et militaires	<b>Livre (100%)</b> Hachette Livre	<b>Matra</b> Matra Automobile	
	<b>Presse (100%)</b> Hachette Filipachi Médias		
	<b>Distribution services (100%)</b> Hachette Distribution Services		
	<b>Lagardere Active</b>		

Dans les rapports annuels 2002, le groupe indique le choix de Lagardère Média pour le livre avec la reprise de Vivendi Universal publishing.

« Editeur de livres répondant aux besoins de connaissance, de culture et de loisir d'un large public en France, en Espagne et en Grande Bretagne, Hachette dispose d'importants atouts de distribution et est présent dans tous les domaines éditoriaux :

- Référence (Dictionnaire encyclopédie Hachette) ;
- Scolaire (Hachette Education, Hatier, Didier, Foucher) ;

<sup>84</sup> « Hachette livre, aujourd'hui troisième éditeur mondial et premier éditeur en Europe, fait désormais jeu égal avec ses grands concurrents sur chacun de ses marchés en présence.

N°1 en France et en Grande-Bretagne, n°2 en Espagne, et n°5 aux Etats-Unis, Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants et de qualité qui répondent aux envies de savoir, de connaissance, de culture et de divertissement de ses lecteurs.

Cette mission est assurée par plus de 7000 collaborateurs qui contribuent au développement et à la pérennité d'Hachette Livre (dont, en 2006, plus de 3000 salariés localisés en France, plus de 1500 en Grande-Bretagne, près de 1170 en Espagne et plus de 860 aux Etats-Unis). » (Rapport annuel 2006, p. 35)

- Littérature Générale (Calman-Lévy, Fayard, Grasset, Lattès, Stock) ;
- Illustré (Chêne, Hachette Pratique, Hachette Tourisme, Marabout) ;
- Jeunesse (Hachette Jeunesse, Gautier-Langereau, Rageot) ;
- Poches (Livre de Poche, Le Masque, Harlequin (50 %)) ;
- International (Otocpus, Orion, Watts (Grande Bretagne) - (Salvat, Bruno (Espagne) – Wiedza i Uycie (Pologne)).

L'exercice 2002 d'Hachette Livre a été marqué par l'excellente performance des activités de la quasi-totalité des segments éditoriaux.

Le choix de Lagardère Media pour la reprise de Vivendi Universal Publishing confirme l'intérêt pour le Livre comme source de valeur sûre et durable. »

Il y a quelques précisions pour le groupe Hatier :

« En Education, le Groupe Hatier a bénéficié d'une activité soutenue grâce aux très bons résultats de l'éditeur Didier et du secteur « Parascolaire ». Dans le domaine « Scolaire »,

Hatier a subi un recul sur le fonds « Lycées », mais il réalise cependant de bonnes performances sur le fonds « Collèges. » (Rapport annuel Lagardère 2002)

En mars 2007, Lagardère SCA a recentré son activité d'une part, autour des médias et de la communication avec l'édition (Hachette Livre), la presse et la télévision (Lagardère Active SAS, MF Canal + France), les services (Lagardère Services, activités Relay, boutiques d'aéroport, magasins Virgin), le sport (Lagardère Sports) et, d'autre part autour d'EADS, concernant Airbus, les hélicoptères, les activités spatiales, la défense, la sécurité.

Notons que pendant la durée de notre terrain (2002 à 2006), le groupe a eu de grandes évolutions :

- l'arrêt des activités de construction automobile en 2003,
- la cession de la banque Arjil fin 2004,
- 40 % de Vivendi Universal Publishing entre 2002 et 2004,
- la reprise de Time Warner Group en 2006,
- la création d'une branche Sport en ayant acquis Sportfive en janvier 2007 entre autre.

Fin 2006, le groupe a organisé son groupe en 2 parties, d'une part Lagardère Média, d'autre part EADS.

Ci-dessous, sont présentés deux tableaux issus des rapports annuels de 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. Le premier tableau représente le chiffre d'affaires du livre dans le groupe et le chiffre d'affaires consolidé de l'ensemble des activités. Le deuxième tableau représente le résultat du livre dans le groupe et le résultat consolidé de l'ensemble des activités.

Détail du CA par activité (en M euros)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CA Livre	768	822	830	846	950	959	1431	1 644	1 975
CA Consolidé	10 692	12 285	11 875	13 295	13 216	12 454	13 389	13 013	13 999
% du CA consolidé	7,18	6,69	6,98	6,36	7,31	7,7	10,68	12,63	14,1

Détail du RT d'exploitation par activité (en M euros)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
RT Livre	46	52	58	65	91	107	173	188	206
Rt d'exploitation Consolidé	644	520	572	514	440	671	865	814	406
% du RT d'exploitation	7,14	10	12,23	12,26	20,68	15,9	20	23,05	50,7

En 2002, le chiffre d'affaires du groupe est de 13 216 millions et le chiffre d'affaires du livre 950 millions. Le chiffre d'affaires du livre ne représente que 7% du chiffre d'affaires du groupe. Le résultat du groupe est de 440 millions et le résultat du livre est de 91 millions. Donc le résultat du livre représente 20% du résultat du groupe.

Bien que le livre soit une activité inférieure à 10%, elle représente plus de 20% du résultat du groupe. En 2005, le chiffre d'affaires du livre ne représente que 12,63% du chiffre d'affaires du groupe, le résultat du livre représente 20% du résultat du groupe. En 2006<sup>85</sup>, le chiffre d'affaires du livre ne représente que 11,43% du chiffre d'affaires du groupe, le résultat du livre représente 50,7% du résultat du groupe.

On constate que, bien que le pourcentage du chiffre d'affaires du livre dans le chiffre d'affaires du groupe soit inférieur à 12 %, la part du résultat du livre représente un fort pourcentage (+ de 20%) dans la part du résultat de groupe.

Nous constatons que non seulement Hachette Livre est troisième au niveau mondial mais aussi que son résultat au sein du groupe est primordial puisqu'il représente 20 % du résultat du groupe.

### 3.2. Etre un gr` upe : c` ncilier le résultat et la transmissi` n

La taille de Lagardère inquiète :

« Le développement du domaine de la communication amène la constitution de groupes d'entreprises aux activités connexes (audiovisuel, presse magazine, publicité, relations publiques, téléphonie, service sur le web) et attise les convoitises des investisseurs, qui jugent ce marché porteur. Or l'idée prévaut que l'édition et ses possibilités de synergie ont un rôle majeur à jouer dans ces groupes. » (Parinet, 2004, p. 415)

<sup>85</sup> Précisons qu'à partir de 2005, les comptes suivent les normes IAS/IFRS

Le groupe apporte à la filiale des ressources financières et un réseau de distribution<sup>86</sup> très important. Gèze, (PDG de La Découverte), détaille l'intendance nécessaire :

« Un maillon aussi décisif que méconnu : pour qu'un livre accouché dans le colloque singulier entre l'auteur et l'éditeur parvienne entre les mains du lecteur, il faut en effet que « l'intendance suive ». Une intendance particulièrement lourde et complexe puisqu'il s'agit en principe d'assurer, à tout moment, la disponibilité dans des milliers de librairies et de « points de vente du livre » des quelques 400 000 titres existants, et donc l'acheminement de près de 400 millions de volumes chaque année. Pour la majorité des ventes (car il existera bien sûr toujours des circuits artisanaux, ne touchant qu'un nombre limité de librairies), cela suppose d'immenses entrepôts robotisés, de puissants outils informatiques, des flottes de camions, des règles commerciales entre diffuseurs/distributeurs et libraires adaptées à la diversité de la production et des publics. » (Gèze, 2003, p. 134)

Hachette Livre offre cette intendance pour distribuer un livre. Mais, en contre-partie, la filiale contrôlée à 100% doit dégager du résultat. Les ressources financières sont en partie fournies par les actionnaires<sup>87</sup>. Or, en général, un actionnaire est intéressé par le dividende. Nous ne pouvons savoir si l'actionnaire est intéressé par l'activité de la presse, du livre ou de l'armement. Or, nous avons constaté que l'activité livre dégage un important résultat. Nous pouvons nous demander si l'actionnaire est intéressé par l'élaboration d'un catalogue. Evidemment, si l'intérêt est le résultat à court terme ou, si l'intérêt est la création d'un catalogue, la gestion ne peut être la même. Laissons cette question en suspens.

Un groupe apporte dans une maison d'édition des ressources financières et des ressources de distribution puissantes cependant, une personne de renfort devient très importante : l'actionnaire.

Pour conclure cette première section, l'Édition Jeunesse est un domaine en pleine expansion, attractif économiquement et qui a une forte incidence culturelle.

Notre auteur n'hésite pas à se mettre dans une précarité matérielle pour écrire. Des personnes de renfort dans les maisons d'édition se mobilisent pour être soutenantes par rapport à son projet. Le projet est très ancré dans une sensibilité de découverte pour l'enfant. Bien sûr, le projet doit être viable et doit dégager du résultat. Appartenir à un groupe apporte une sécurité financière et des ressources de distribution, mais introduit une autre partie prenante :

---

<sup>86</sup> « La distribution a une énorme incidence sur les réputations. Ce qui n'est pas distribué n'est pas connu, et ne peut donc jouir d'aucune considération ni revêtir la moindre importance historique. C'est un cercle vicieux, car ce qui n'a pas de réputation ne sera sans doute pas distribué. Quand nous aborderons la question de la valeur artistique, nous devons donc tenir compte de la façon dont les systèmes de distribution, et les préjugés professionnels qu'ils véhiculent, modifient l'idée même que l'on se fait de l'importance des œuvres ». (Becker, 1988, p. 114)

<sup>87</sup> Précisons que le groupe Lagardère est une SCA (société en commandite par actions) composé de commandités et de commanditaires (actionnaires). La dissociation de la gérance et de la détention du capital limite le rôle des apporteurs de capitaux. Les financiers (au niveau des marchés financiers) sont alors très sensibles à la qualité de la gestion.

l'actionnaire. Or, l'actionnaire, dans un groupe si diversifié, peut être moins intéressé par le projet culturel que par le dividende. Gérer un groupe, c'est connaître le résultat de chaque activité. Un outil devient central : le compte de résultat. C'est ce que nous étudierons dans la deuxième section.

## **Section 2. Le compte de résultat : l'objet central**

Appartenir à un groupe tel Lagardère permet de bénéficier d'une image de marque, de possibilités d'infrastructure et de financement et enfin des possibilités de production et de diffusion :

« Le fait que Lagardère Média soit un acteur incontournable de toutes les étapes de la vie du livre (de l'édition à la librairie en passant par la distribution) est aggravé par sa présence dans les médias (presse, radio, télévision) lesquels lui offrent un levier promotionnel déterminant et troublant. » (Bonnet, 2003, p. 66)

Appartenir à un groupe, c'est aussi faire du profit et en particulier du résultat. Comment générer du résultat ? Faire du résultat, c'est avoir un niveau de rentabilité suffisant (5 %) et un nombre de ventes nécessaires (3 000) pour l'Édition Jeunesse. Et comment suivre ce résultat ? En ayant un outil commun pour comparer les résultats de ces différents produits. C'est suivre le résultat de chaque livre par un compte de résultat. Appartenir à un groupe nécessite une gestion « rationnelle », c'est-à-dire avoir un outil d'information sur les résultats des différents produits, c'est-à-dire la somme de ces comptes de résultat, le compte de résultat consolidé. Précisons que toutes les parties prenantes au cours des entretiens parlent de la nécessité de la rentabilité mesurée par le compte de résultat. Puisque c'est un outil central, nous étudierons qui le construit, comment il est construit, qui l'utilise, et à quoi sert-il ? (outil de prévision, de décision, de communication). Pour étudier ces différentes questions, nous analyserons l'architecture et le contenu du compte de résultat (1). Puis, nous nous demanderons si les chiffres inscrits dans le compte de résultat sont le résultat de processus purement techniques où s'ils traduisent des choix organisationnels et politiques. Cette analyse nous amènera à mettre en évidence l'importance des contrôleurs, des commerciaux et l'impact de la « table du libraire » (2). Ce qui nous conduira à nous demander qui décide et quels sont les risques pris par les différentes parties prenantes (3).

## **1. L'architecture du compte de résultat : ce que le modèle met en évidence**

Le compte de résultat étant l'outil central<sup>88</sup>, nous analyserons le compte de résultat d'un livre (1.1) le compte de résultat du groupe (1.2). Nous nous demanderons ce que le compte de résultat met en évidence (1.3), ce qu'il ne met pas en évidence (1.4).

### **1.1. De l'écriture du livre à sa vente : du processus de création au processus de distribution**

L'Edition Jeunesse chez Hatier est composée de deux éditeurs, un contrôleur, deux commerciaux et un responsable. Les auteurs de Balthazar ont des contacts réguliers avec un éditeur (Carole) et pour les questions ponctuelles avec le contrôleur (Reine). C'est une organisation horizontale.

Le contrôleur et le responsable de Hatier Jeunesse ont des contacts avec le Directeur Administratif et Financier de la structure édition du groupe Lagardère. C'est une organisation verticale.

Quel est le processus de publication ?

Un auteur envoie son manuscrit, les éditeurs le reçoivent. S'ils sont intéressés, ils le contactent. Puis le projet est analysé avec le contrôleur. Un compte de résultat est mis en place, si la rentabilité prévisionnelle de 5% est suffisante, le livre est édité. Selon les ventes, le livre continue à être vendu ou non. Toujours selon les ventes, l'éditeur demande d'autres titres à l'auteur.

Le processus de création est externe. Le processus de fabrication et de commercialisation est interne, à l'exception de la reproduction de la maquette (c'est-à-dire l'impression, le brochage et la reliure qui sont sous-traités en Italie et Corée).

Quelles sont les fonctions des salariés ? Les éditeurs ont comme fonction première la recherche d'auteurs et la mise au point de textes. Le contrôleur vérifie la viabilité du projet, en mettant en place un compte de résultat prévisionnel. Une fois le livre publié, le contrôleur suit le nombre de vente, décidant de continuer ou de retirer le livre de la vente.

Les commerciaux doivent assurer les ventes et limiter les invendus, cherchant un compromis entre les nouveautés, les ventes sûres et le retour des invendus.

---

<sup>88</sup> Nous n'avons pas fait une analyse quantitative de l'utilisation du mot « compte de résultat » utilisé par les parties prenantes au cours des entretiens. Néanmoins, ce mot est utilisé dans les entretiens par toutes les parties prenantes.

## 1.2. Le compte de résultat prévisionnel d'un livre : un outil commun

Le compte de résultat d'un livre est au cœur de notre analyse car toutes les parties prenantes, auteurs, éditeurs, contrôleurs, commerciaux, y font référence. Avant de lancer un livre, il est attendu une rentabilité de 5 % avec un tirage de 3 000, ce qui oblige à calculer le coût du livre, le prix de vente et le nombre de ventes, c'est à dire à calculer un compte de résultat prévisionnel<sup>89</sup>. Nous nous demandons tout d'abord

- Quelle est l'architecture du compte de résultat ?
- Qui calcule et comment est calculé le coût du livre ?
- Qui calcule et comment est calculé le nombre de ventes et le prix de vente ?

### ▪ Faisons un tableau récapitulatif des différentes étapes

Etapes	Contenu	Remarques
1 – Proposition d'un livre par un auteur à un éditeur		
2 – Acceptation du livre par l'éditeur et proposition au contrôleur		
3 - Calcul du coût prévisionnel du livre par l'éditeur et le contrôleur	Coût de création (illustration, maquette) coût de fabrication	droit d'auteur en dehors faire baisser les coûts (illustration)
4- Calcul du CA : évaluation du prix de vente évaluation des quantités vendues avec le contrôleur et les commerciaux et les éditeurs		Pifomètre/concurrence Marché Historique
5- Etablissement du compte de résultat : CA - coût		
6- Si le projet est viable, (c'est à dire une rentabilité supérieure à 5%, le projet est accepté par le contrôleur)		

### ▪ Présentation du compte de résultat prévisionnel

Tout d'abord présentons le contenu du compte d'exploitation prévisionnel d'un livre. Celui-ci permet de faire apparaître la marge. La marge est constituée du chiffre d'affaires diminué des charges. Elle représente un pourcentage du chiffre d'affaires. Elle est comprise entre une hypothèse haute et basse, elle est évaluée pour 3 ans.

Les coûts qui apparaissent dans le compte de résultat sont au nombre de trois. D'abord, le coût de création du livre. Celui-ci correspond à la conception du produit, la maquette, les illustrations et la photogravure. La maquette en représente le pourcentage le plus important.

<sup>89</sup> Sont exclus de ce compte de résultat les frais liés à la structure (les frais d'éditeurs, commerciaux,...).

Ces charges sont fixes. Elles sont, en général, immobilisées sur 3 ans (50 %, 33 %, 17 %). Ensuite, le coût de fabrication d'un livre ou prix de revient du livre. Il porte sur la fabrication du livre et comprend les composants du produit et les frais de transport. Ces charges sont variables. Enfin, les droits d'auteurs qui sont des avances représentant un pourcentage du chiffre d'affaires. Ce sont des charges variables.

Le chiffre d'affaires est le prix de vente multiplié par les quantités moins les remises.

Voici l'architecture du compte d'exploitation chez Lagardère :

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL EDITION (service éditorial)						
RENSEIGNEMENTS PRODUITS						
Code article						
Secteur						
Catégorie						
Date de parution						
COUT DE CREATION PRODUIT : CF (dépenses externes de création éditoriale)						
Illustrations, Photos	700	28%				
Exécution (photogravure)	200	8%				
Frais industriels (maquettes)	1600	64%				
<b>TOTAL COUTS DE CREATION</b>	<b>2500</b>	<b>100%</b>				
celui qui conçoit dans le service éditorial : on amortit le salaire 80% en immo depuis deux ans						
PRIX DE REVIENT UNITAIRE : CV (coût de fabrication)						
Emballage		0%				
Composants	3,25	78%				
Contrôle qualité		0%				
Transport	0,71	17%				
<b>PRIX DE REVIENT DIRECT DU PRODUIT</b>	<b>3,96</b>	<b>95%</b>				
Frais complémentaire	0,2	5%				
<b>PRIX DE REVIENT UNITAIRE</b>	<b>4,16</b>	<b>100%</b>				
			N	N+1	N+2	LIFE TIME
<b>QUANTITES VENDUES</b>			1000	1000	1000	3000
CA PPHT (prix public)			20 067	20067	20067	60201
Remise			15,70%	19,40%	23,10%	19,40%
CA net			16908	16172	15434	48515
Prix de revient PMP (Prix unitaire x quantité)	CV		4260	3960	3960	12180
Droit d'auteurs	CV		0	0	0	0
Frais de création du produit (50%; 33%; 17%)	CF		1250	825	425	2500
<b>COÛT PRODUIT</b>			<b>5510</b>	<b>4785</b>	<b>4385</b>	<b>14680</b>
% CA net			32,60%	29,60%	28,40%	30,30%
<b>MARGE BRUT PRODUIT</b>			<b>11398</b>	<b>11387</b>	<b>11050</b>	<b>33835</b>
% CA net			67,40%	70,40%	71,60%	69,70%
<b>Objectif life time</b>						
Hypothèse haute	% CA					
Hypothèse basse	% CA					

Si on simplifie ce compte de résultat, on peut mettre en évidence trois grandes rubriques. Nous constatons que sont calculés tout d'abord le **coût de création** puis, le **coût de fabrication** et enfin la **marge**. On remarquera que dans le coût de création du produit les

droits d'auteur ne sont pas compris, les droits d'auteur arrivant à la dernière étape pour le calcul de la marge.

CA	Marge
	Coût de création : immobilisé sur 3 ans
	Coût de fabrication
	Droits d'auteur : % du CA

Les droits d'auteur n'apparaissent que dans la marge, ils ne font pas partie du coût de création, ce sont des charges variables. Ceci, comme nous le verrons plus loin, semble symptomatique de la position perçue des auteurs : extérieurs à l'organisation (puisqu'ils ne rentrent pas dans le coût de fabrication et de création) et supportant une partie du risque (puisqu'ils sont considérés comme des charges variables).

Nous avons présenté le compte d'exploitation prévisionnel, nous nous demandons maintenant comment sont évalués les coûts, le chiffre d'affaires.

▪ ***Le mode de calcul des différentes rubriques du compte de résultat***

Le contrôleur synthétise l'information et définit le compte d'exploitation final du livre. Il travaille en étroite collaboration avec les éditeurs et les commerciaux.

Pour atteindre cette rentabilité de 5 %, simultanément sont définis le chiffre d'affaires et le coût du livre qui sont des variables. Des simulations sont faites. On peut, soit augmenter le prix de vente ou le nombre de ventes, soit diminuer le coût de fabrication ou le coût de création ou les avances accordées aux auteurs. Ces différentes informations sont chiffrées en fonction d'**un point de vue éditorial, commercial ou financier. Le contrôleur fait la synthèse de ces différents points de vue.** Bien que le chiffre d'affaires et les charges soient définies simultanément, étudions d'abord le chiffre d'affaires.

Comment est évalué le prix de vente ? Le prix de vente est défini par le commercial qui donne la tendance du marché, par le gestionnaire qui donne un prix idéal et par l'éditeur qui précise la qualité du livre (un livre haut de gamme ou moyenne gamme). Dans tous les cas, s'il existe un prix de marché évident (des livres similaires vendus par les concurrents), ce prix est retenu. Reine, contrôleur de gestion, affirme ainsi que le prix de vente « c'est nous qui le fixons. En fait, c'est très consensuel. C'est-à-dire qu'on va en même temps prendre **un avis commercial** qui va nous donner une tendance du marché, **un avis de la gestion** qui va dire que, pour avoir un certain seuil de rentabilité, le prix optimal c'est celui-là. Et peut-être aussi **un point de vue plus éditorial** qui va essayer de faire un positionnement plus haut de gamme ou plus bas de gamme ou... Ce genre de choses. » (Reine, contrôleur de gestion)

Reine, le contrôleur fixe le prix final :

« Les éditeurs me disent en gros: « Voilà. On a un projet. C'est une série de quatre ouvrages. Ça va se présenter sous forme de 32 pages. Ça va être en quatre couleurs, ça va être broché ou... » Donc elles me donnent un prix pour ça. Quel type de papier. Avec détail des frais de création, des frais fixes de fabrication et des frais variables de fabrication. Ça, c'est la fabrication qui le fait. Et puis elles me disent : « Pour cette collection, on va rémunérer les auteurs 4% sur le prix public et on va leur donner une avance de 2.000 euros. » Et moi, je vais rentrer tout ça. Je vais mettre des ventes en face. Alors après ça va dépendre de la question. Enfin, la question, c'est: A quel prix faut-il le vendre ? » (Reine, contrôleur de gestion)

Dans tous les cas, si le prix est défini par le marché, ce prix est retenu. Le contrôleur ajuste les autres variables : en particulier les coûts de fabrication et les droits d'auteur.

« Soit on a un prix qui est fixe, qui est défini par le marché et, dans ce cas-là, il va falloir ajuster les coûts de fabrication. Ou les droits d'auteur. Ça peut être aussi un axe. C'est-à-dire que si, par exemple, je n'en sais rien, l'avance couvre, on va dire, cinq années de vente, moi, d'un point de vue purement financier, je ne vais pas être trop pour. Parce que c'est une forte immobilisation. **Donc, après on discute autour de ce compte d'exploitation pour savoir comment il faut l'améliorer.** Ou alors on ne discute pas et c'est formidable du premier coup. » (Reine, contrôleur de gestion)

Comment est déterminé le nombre de produits vendus ?

Trois cas de figure peuvent se présenter :

- si le livre ressemble à celui d'un concurrent, le nombre prévisionnel de ventes est le même que celui du concurrent,
- si le livre est révolutionnaire, le nombre de vente est un prix de vente au hasard,
- si le livre est une nouveauté, le nombre de ventes est étudié en fonction de l'historique.

Qui choisit le nombre de vente ? C'est tout d'abord l'éditeur qui propose puis, le commercial revoit et enfin la décision finale est prise par le contrôleur.

« En fait, on dispose d'outils qui nous permettent de voir un peu **les ventes des concurrents**. Donc, si on fait une nouveauté qui se rapproche d'une nouveauté qui existe déjà chez un concurrent, on va grandement s'inspirer de leurs ventes à eux. Si c'est quelque chose de vraiment **révolutionnaire**, on a beaucoup de mal et c'est un **peu « au pifomètre**. » Si c'est une nouveauté en jeunesse, on va quand même avoir un certain nombre d'historiques qui vont nous permettre de fixer ces ventes. C'est-à-dire qu'on sait très bien qu'un livre de jeunesse, si on en vend plus de **5 000 exemplaires**, c'est fabuleux. Donc c'est sur ce genre de réflexe de connaissance du marché qu'on va réagir. Généralement c'est l'éditrice qui va d'abord donner... Sur sa connaissance à elle. Sur sa vision à elle du produit. Un chiffre de ventes estimées qui va être après revu par le commercial sur les éléments qu'elle va lui donner et puis par moi aussi en fonction de ce que va avoir dit le commercial et de, si on met un support promotionnel pour soutenir la vente ou pas. Donc, au final, la décision de tirage est prise par moi. » (Reine, contrôleur de gestion)

Maintenant, nous nous intéressons au calcul du coût d'un livre. Le calcul est relativement standardisé bien qu'il soit complexe.

« C'est une question d'habitude. Je crois que c'est comme pour tout. Il y a des livres qui sont extrêmement simples, qui vont être... Je ne sais pas. Par exemple, un Ana Bac, c'est assez simple parce que c'est un livre très facile. Techniquement parlant, ce n'est pas compliqué à faire. En plus c'est plutôt couleur et en plus il n'y a pas beaucoup d'illustrations. Donc, forcément, ça va être relativement simple à faire. A partir du moment où on rentre dans des livres qui

*comprennent beaucoup d'illustrations, de cartographie ou de reproductions de textes, là ça va être plus compliqué. Et puis surtout trouver des icones. C'est surtout ça. C'est assez difficile de tirer des généralités sur le coût d'un livre. Surtout dans un secteur comme le mien où c'est très, très varié. Un bouquin ne ressemble pas à un autre. Ce n'est pas des romans. Les romans, c'est facile. C'est toujours la même chose. C'est toujours le même papier. On change juste le nombre de pages. Là, ce n'est pas le cas. On change le format, on change le nombre de couleurs, on change le type de reliure. On fait des rabats, pas de rabats... C'est un produit beaucoup plus complexe... » (Reine, contrôleur de gestion)*

Avant d'accepter d'éditer un livre, les contrôleurs calculent son coût avec la participation des éditeurs, cherchant une rentabilité de 5% :

*« Sur la base de devis, de renseignements que les éditrices me donnent. Elles m'apportent en gros les caractéristiques du livre. Elles vont faire un prix de revient unitaire à la fabrication. Mais le prix de revient complet, qui intègre la totalité des coûts, il est fait par moi. C'est-à-dire en même temps les coûts de création, les coûts d'impression, coûts de calage. Pour moi, dans le coût de création, il y a le coût de la maquette, il y a le coût de la couverture, des éventuelles illustrations. Et puis la gravure. » (Reine, contrôleur de gestion).*

Les éditeurs se renseignent auprès des maquettistes, illustrateurs pour calculer le coût d'un livre et négocient les prix au plus bas :

*« C'est par période. C'est-à-dire que, quand on lance un projet, il faut qu'elle fasse un compte d'exploitation pour avoir le feu vert d'un projet. Il faut qu'on fasse un budget. Donc ça, on va le faire avec le maquettiste. On va se mettre d'accord sur le budget qu'on va attribuer au maquettiste, à l'illustrateur, au traducteur, etc. Et après elle va l'intégrer dans un compte d'exploitation sur trois ans, avec un budget publicité, avec un budget fabrication etc. Elle fait un compte d'exploitation. Et, au final, on va avoir ou pas le feu vert sur le projet au résultat de ce compte d'exploitation. Si le pourcentage est trop faible on va abandonner le projet, on n'aura pas le feu vert de la direction générale, donc... Donc oui, elle est primordiale dans la mesure où c'est elle qui... » (Carole, éditeur)*

Si la rentabilité n'est pas suffisante, les éditeurs négocient sur la qualité.

*« Je m'en occupe. Disons que je fais. Mais je fais le compte d'exploitation avec la contrôlease de gestion. Je m'occupe de voir avec les fabricants les meilleurs coûts qu'on peut avoir. Je vois avec le chef de studio les meilleurs coûts qu'on peut avoir pour tout ce qui est maquette, illustration etc. Et ensuite je vais voir la contrôlease de gestion, on fait le compte d'exploitation ensemble et on voit si ça passe ou si ça ne passe pas, là où on peut gagner etc. Mais c'est vachement délicat. » (Carole, éditeur)*

Si la rentabilité est toujours insuffisante, les éditeurs renégocient avec les auteurs, quitte à les brider un peu.

*« Et on est souvent obligée de revenir un peu en arrière sur ce qu'on voudrait en termes de qualité de produit, de forme, de nombre d'illustrations et de choses comme ça. Même de brider un peu les auteurs. » (Carole, éditeur)*

Nous remarquons donc que les éditeurs négocient les coûts au niveau de la création et de la fabrication, leur objectif étant que la rentabilité soit de 5 % pour que le projet soit accepté. Si les éditeurs n'atteignent pas cette rentabilité, ils négocient à nouveau avec les auteurs au sujet du projet. Le contrôleur supervise et détermine les coûts finaux. Les éditeurs et le contrôleur ont comme souci que le projet soit accepté. Ils essaient donc de diminuer les coûts tout en ayant une connaissance éditoriale du projet.

Enfin, un dernier point, les éditeurs, souvent, sont « souteneurs » par rapport aux auteurs en demandant pour eux des avances sur droit pouvant aller jusqu'à cinq ans, souvent le contrôleur diminue cette durée.

Pour conclure, nous constatons que **les éléments composants la marge sont discutés collectivement** de la part des éditeurs, contrôleurs, commerciaux, chacun ayant conscience de sa propre ligne directrice et de la ligne directrice des autres, chacun souhaitant faire aboutir le projet. C'est une négociation qui s'effectue uniquement au niveau d'Hatier Jeunesse (la direction ne participe pas à cette négociation). C'est une organisation horizontale. Sont exclus de cette négociation les auteurs et graphistes. Enfin, rappelons à nouveau que les droits d'auteurs ne font pas partie du coût de création.

Cela peut être schématisé de la façon suivante :

Dr` its d'auteur	C` ûts de créati` n	C` ût de fabricati` n (Prix de revient)
	Illustrations, Photos	Emballage
	Exécution (photogravure)	Composants
	Frais industriels (maquette)	Contrôle qualité
		Transport

### 1.3. Le c` mpte de résultat général : un ` util p` ur le gr` upe, l'imp` rtance des pr` visi` ns

Une fois les comptes de résultat établis pour chaque livre, un compte de résultat général est mis en place par le contrôleur. Ce compte de résultat général est transmis à la direction. C'est le contrôleur qui assure le lien avec la direction. Reine, le contrôleur nous explique :

*« Mon travail consiste à gérer le parascolaire au mieux, on va dire. Donc, en gros, ça va être vis-à-vis de ma direction, vis-à-vis aussi des équipes à l'intérieur de la structure. Vis-à-vis de la direction, ça veut dire que je vais faire des reportings réguliers sur les ventes, sur le taux de rentabilité des collections, sur la bonne marche des opérations. A l'intérieur, ça veut dire gérer les tirages, regarder si le prix de revient est bien adapté au prix de vente et conseiller en fonction de ça les éditrices mais aussi, par exemple, les gens de la communication. **Donc j'ai un travail très régulier qui m'est commandé par en haut.** Donc avec le reporting tous les mois, le budget, la clôture, le réestimé, le deuxième réestimé, enfin, ce genre de choses qui rythment l'année et, à côté de ça, **plus un rôle de soutien et de réponse aux questions que les gens de la structure peuvent se poser d'un point de vue financier.** » (Reine, contrôleur de gestion)*

Nous avons étudié auparavant le compte de résultat prévisionnel d'un livre puisque toutes les parties prenantes y font référence. Maintenant nous souhaitons analyser le compte de résultat consolidé car le compte de résultat consolidé<sup>90</sup> des différentes maisons traduit une vision

<sup>90</sup> Nous avons eu accès au compte de résultat consolidé<sup>90</sup> par un contrôleur de Hachette. Son travail consiste à compiler sur informatique les différents comptes de résultat des différentes structures. Le contrôleur nous a expliqué le contenu. Il a des contacts uniquement avec les contrôleurs des maisons d'édition, il ne connaît pas le produit. Son métier est très technique. Nous avons eu un contact avec ce contrôleur et accès aux documents. Néanmoins, nous n'avons pu analyser en détail comment sont calculés les postes du compte de résultat consolidé. (Précisons que ces résultats sont confidentiels).

économique et sociale de l'entreprise. En effet, comme l'indique Colasse (2007, p. 105), « Si l'on veut bien considérer que les états (bilan, compte de résultat, tableaux de flux de trésorerie, annexe...) livrés par la comptabilité sont le support privilégié des relations économiques et sociales que l'entreprise entretient avec son environnement. Si l'on veut aussi considérer que l'entreprise est perçue, jugée et évaluée à travers ces états, il apparaît que son rôle cognitif en tant qu'instrument de modélisation, quelles que soient ses limites techniques, est considérable et en fait une pratique sociale et organisationnelle de première importance. » Aussi il semble intéressant d'analyser quelle vision sociale et économique le compte de résultat traduit en l'espèce.

Nous considérons que le compte de résultat général est un modèle et, comme tout modèle, il est une représentation du réel qui repose sur des hypothèses c'est à dire des principes. Colasse souligne ainsi:

« La comptabilité laisse en effet penser que la modélisation de l'entreprise pourrait être objective, c'est-à-dire en correspondance avec un objet réel ; or l'entreprise n'est pas un objet réel et sa modélisation est toujours dépendante, ainsi que nous l'avons vu de la subjectivité d'un modélisateur. » (2007, p. 90)

C'est pourquoi à partir de ce compte de résultat, nous nous efforçons de savoir ce que le modélisateur nous donne à voir de l'organisation, quelle histoire de l'organisation il nous raconte, c'est-à-dire :

- Quelles sont les parties prenantes mises en valeur (c'est-à-dire analyser l'architecture du compte de résultat) ?
- Comment sont valorisés les postes (c'est-à-dire analyser le contenu du compte de résultat) ?
- Quel type de risque est envisagé et donc quel type de provision est enregistré ?

La comptabilité donnant « une » image fidèle, nous souhaitons juste savoir quelle est l'image décrite. Colasse (2007, p. 8) souligne ainsi :

« Il faut cependant admettre que la comptabilité est un instrument ambivalent qui peut successivement et simultanément informer et désinformer, montrer et cacher. Ce qu'elle ne montre pas, ce qu'elle laisse dans l'ombre, c'est ce qu'elle ne peut montrer en tant qu'instrument très frustré de modélisation du réel, mais aussi ce que l'on ne veut pas qu'elle montre. Les « affaires » le prouvent et c'est ce qui rend son étude passionnante. Mais ceci pose évidemment le problème de la vérité des états qu'elle produit. » (Colasse, 2007, p. 8)

Plus précisément, nous aimerions savoir d'une part pour celui qui lit le compte de résultat ce qu'il comprend, et ce que la direction déduit de la lecture du compte de résultat. Nous aimerions aussi savoir d'autre part ce que le compte de résultat ne montre pas, ce qu'il ne met pas en évidence.

Ce type d'analyse, s'interroger sur les silences prend racine chez Foucault dans *L'archéologie du savoir* (1969) lorsqu'il nous indique que les non dits, les silences sont plus importants que

le dit, l'apparence. Commençons l'analyse en étudiant l'architecture et le contenu du compte de résultat consolidé.

▪ *L'architecture et le contenu du compte de résultat : ce qu'ils rendent visible*

Il est intéressant, d'étudier la présentation du compte de résultat. Nous le présentons tel quel car, visuellement, sa forme graphique rend compte de la mise en évidence de certains éléments et l'absence de certains.

Voici le compte de résultat réel du groupe Hachette :

Réel N-1 2002	% CA Net 2002	Désignation Rubriques	Nature des charges	Réel N 2003	% CA Net 2003	Estimé N 2003	Réel N-1 2002
	94,11	CA Aller PPHT				98,69	
		Retour PPHT				2,68 -	
		Remises sur aller				24,02 -	
		Remises sur retours				0,2	
	94,11	* CA facturé				72,18	
	5,89	variation provision retour				27,82	
	100	**CA net (aller-retour)				100	
	100	**PRODUCTION VENDUE				100	
	16,04	Achats hors SAP	CV	CD		6,59-	
	29,86 -	Prix de revient des ventes directs coût de fabrication	CV	CD		23,52 -	
	2,10 -	Var prov retour PR (pour risque) (statiquement sur le taux de retour 0,8%,scolaires ont plus de retour)				10,95-	
	4,81 -	Ecart de coûtant				0,90 -	
	3,62 -	Pilons (produit qui ne marche pas du tout)	CV	CD		3,99 -	
	1,05	Var.prov. retour Pilons				8,07	
	2,43 -	Provision sur stocks (provision pour mévente cadence de rotation de stock minimum)				20,83-	
	48,81 -	<b>*Total prix de revient industriel</b>				58,71 -	
	13,19 -	Frais de personnel struct. Edito.Directeur+ Service achat	CF	CD		5,36 -	
	2,23 -	Frais directs struct. edito.	CF	CD		1,92 -	
	0,07 -	Prestations internes	CF			0,52	
	3,39 -	Frais Ind.Affectés Edition hors FG refacturés au groupe	CF	CI		1,38 -	
	18,88 -	<b>*total structure editoriale (ebit)</b>				8,14 -	
	6,78 -	Frais de personnel créa.edito.Service éditorial	CF	CD		5,47 -	
	0,14 -	Frais directs créa.edito	CF	CD		0,17 -	
	0,17 -	Prestations internes	CF	CD		0,19 -	

		créa.edito.					
	1,68 -	Frais indr.Aff.Créa.edito.hors a	CF	CI		1,30 -	
	8,77 -	<b>*total création éditoriale (ebitd)</b>				7,13 -	
	0,80 -	droits d'auteurs hors cessions	CV	CD		0,53 -	
	0,07 -	droits d'auteurs prov.retour	CV	CD		0,41 -	
	0,01	Provision sur avance de droits				0,01	
	77,32 -	<b>**TOTAL COUT DES VENTES (ebitda)</b>				74,92 -	
	14,85 -	Distribution externe filiale qui distribue tous les produits				11,84 -	
	23,42 -	Frais de personnel	CF	CD		17,46 -	
	9,60 -	Frais directs commercial 20% du CA France VRP et Chef de Vente	CF/CV	CD		11,60 -	
	3,77 -	Prestations internes	CF	CD		0,69	
	4,60 -	Frais indirects affectés comm.HA	CF	CI		2,96 -	
	41,38 -	<b>*total structure commerciale</b>				31,33 -	
	10,92 -	salaires promotion	CF	CD		6,80 -	
	1,93 -	Frais directs promotion Marketing, mailing relation clientèle frais de service	CF	CD		2,27 -	
	8,25 -	Prestations internes	CF	CD		3,91 -	
	2,54 -	Frais indirects affectés promotion	CF	CI			
	23,64 -	<b>*Total promotion (ebitda)</b>				15,55 -	
	2,22 -	opérations publicitaires coût du catalogue, coût du mailing	CF	CD		20,40 -	
	4,58 -	prix revient hommages livres gratuits	CF	CD		1,15 -	
	4,58 -	*spécimens (y compris port et m.a.	CF	CD		1,15 -	
	86,68 -	<b>**TOTAL COMMERCIAL (ebitda)</b>				80,27 -	
	9,73 -	Prestations internes	CF	CD		8,70 -	
	3,23 -	Frais indirects affect. Admin.hors	CF	CI		2,08 -	
	12,96 -	<b>*total frais administratifs</b>				10,78 -	
	76,96 -	<b>***EBITDA/MARGE OPERATIONNELLE</b>				65,97 -	
	76,96 -	<b>****EBITDA</b>				65,97 -	
	2,85 -	a dépenses externes de création edi (coût de création du produit)	CF	CD		0,08 -	
		b heures internes sur projet 80 % de la	CF	CD			
	2,85 -	<b>*dépenses activées = a+b</b>				0,08 -	
	2,21	variation d'actif				0,98 -	
	0,64 -	<b>**Total amortissement création éd</b>				1,06 -	
	0,48 -	Frais indir. Amort. Affectés Editio hors création	CF	CI		0,25 -	

	0,29 -	Frais indirects amort. affect. Créa hors création	CF	CI		0,19 -	
	0,17 -	Frais indirects amort. affect. Ci hors création	CF	CI		0,13 -	
	0,61 -	Frais indirects amort. affectés p hors création	CF	CI		0,46 -	
	1,55 -	* Amortissement autres				1,03 -	
	79,15 -	***** EBIT				68,06 -	
	79,15 -	***** RESULTAT OPERATIONNEL				68,06 -	

Nous allons montrer que **l'architecture du compte de résultat** ou la structuration des coûts et le contenu du compte de résultat rendent visible le poids des différentes parties prenantes (auteurs, commerciaux, administratifs, éditeurs) et l'importance des provisions.

Cette structuration des coûts met en évidence le processus de la création d'un produit à sa diffusion. On peut le décomposer :

Processus de création		Processus de fabrication		Processus de commercialisation		Administratifs
externe		interne	externe	interne		interne
Idée	écriture dessin	maquette	fabrication	publicité	vente	

« Il importe de remarquer que, selon le mode de classement des charges et des produits adopté, le compte de résultat ne se prête pas aux mêmes usages analytiques et décisionnels ; implicitement, son format le destine à une catégorie de parties prenantes plutôt qu'à une autre, ce format est en quelque sorte un mode d'emploi. Y compris donc dans la façon dont les documents qu'elle produit sont « formatés » et sans parler de leur contenu, la comptabilité n'est pas neutre. » (Colasse, 2007, p. 20)

Dans notre cas, les charges sont classées par destination : coût des ventes, coût de commercialisation, coût d'administration.

Détaillons. Le coût des ventes comprend le prix de revient individuel, la structure éditoriale, la création éditoriale en interne, les droits d'auteur. Le coût de commercialisation comprend la distribution externe, la structure commerciale, la promotion, les frais commerciaux.

Pour analyser l'architecture du compte de résultat, comptons le nombre de lignes par catégorie.

Le coût de ventes : 22 lignes	
	Avec un prix de revient : 8 lignes
	Avec une structure éditoriale : 5 lignes
	Avec une création éditoriale : 5 lignes
	Avec des droits d'auteur : 3 lignes
Le coût commercial : 15 lignes	
	Avec une distribution externe : 1 ligne
	Avec une structure commerciale : 4 lignes
	Avec promotion : 5 lignes
	Avec opérations publicitaires : 4 lignes
Frais administratifs : 3 lignes	

L'architecture du compte de résultat met en évidence l'importance de la structure commerciale (15 lignes), l'importance du processus de création pris en charge en interne c'est-à-dire, la maquette, l'importance des provisions (6 types de provisions), la vulnérabilité des auteurs représentant (3 lignes) sur un total de 40 lignes.

Après avoir analysé l'architecture du compte de résultat, détaillons **son contenu**. En 2003, il met en évidence l'importance des parties prenantes en fonction du pourcentage du chiffre d'affaires. Par ordre décroissant, la structure commerciale est la plus importante avec un pourcentage de 80 %, le coût de fabrication du produit avec 58 %, la structure éditoriale avec 8 %, la création en interne 7 %, les droits d'auteur 0,53 %.

Total des coûts des ventes 74% de CA		Total commercial 80% de CA		Total administratifs 10% de CA			
0,53% de CA		73,5% de CA					
<i>droits d'auteurs</i>	0,53	*Total prix de revient industriel	58,71	distribution externe	11,84	frais	10,78
		*total création éditoriale	7,13	*total structure commerciale	31,33	administratifs	
		*total structure éditoriale	8,14	*Total promotion	15,55		
				<i>opérations publicitaires</i>	20,4		

Derrière ces chiffres, il y a des personnes. Qui sont ces personnes et que représente le poids de leur salaire ? Pour les éditeurs, le salaire représente 10 % du chiffre d'affaires, pour les commerciaux : 24 % du chiffre d'affaires, pour les auteurs : 0,53% du chiffre d'affaires. Nous n'avons pas eu accès à l'information pour les contrôleurs.

	Personnel créatif		Personnel de renfort	
<b>Acteurs</b>	auteurs et dessinateurs	éditeurs	commerciaux	contrôleurs
<b>Salaires</b>	0,53 % de CA	10,83 % de CA	24,2 % de CA	
	contrôleurs			

Les variations de provisions sont nombreuses et représentent un fort pourcentage du chiffre d'affaires.

<b>VARIATIONS PROVISIONS</b>	% du CA 2002	% du CA 2003
provisions retour	5,89	27,82
provisions retour pour risque	2,10 -	10,95
provision retour pilons	1	8,07
provision sur stock	2,43 -	20,83-
droits d'auteur provision retour	0,07 -	0,41 -
provisions sur avances de droits	0,01	0,01

Le montant des provisions est élevé, ce qui est une caractéristique générale de l'édition. Ce sont des provisions pour risque qui sont principalement au nombre de quatre : retour – pilon – stocks – droits d'auteur. Elles sont très élevées entre 10 et 20 % du chiffre d'affaires. Elles sont calculées statistiquement. Le coût des stocks, le coût des invendus soit en retour, soit en

pilon, nécessitent de provisionner et d'avoir une gestion adaptée : c'est-à-dire un turn-over élevé.

Là aussi comme dans l'architecture, nous notons l'importance de la fonction commerciale et la faible représentation des auteurs. Le contenu du compte de résultat montre l'importance des provisions.

Pour synthétiser, le compte de résultat consolidé met en évidence :

- que le commercial est la fonction la plus développée comprenant la distribution externe, la structure commerciale, la promotion, les frais commerciaux représentant 70 % du chiffre d'affaires.
- que les provisions sont très importantes.

Il y a donc une hiérarchie des coûts par ordre décroissant : les fonctions commerciales, les fonctions de fabrication, les fonctions éditoriales, les fonctions d'administration, les droits d'auteurs. Il y a une hiérarchie concernant le poids des salariés par ordre décroissant : les commerciaux, les administratifs, les éditeurs, les auteurs. Il y a une importance de provisions, certaines variations pouvant être entre 10 et 20 % du chiffre d'affaires (provisions sur stock, provisions retour pilons, provisions retour pour risque).

▪ ***Ce que le compte de résultat ne met pas en évidence***

Revenons sur ce que l'architecture et le contenu du compte de résultat montrent le moins : le travail de l'auteur. Nous pouvons dire, que l'entreprise n'est pas intéressée par cette question. Néanmoins, la question de l'intérêt est hors de propos. En effet, dans d'autres entreprises ou pour d'autres objets créés, le processus de création est financé par l'entreprise<sup>91</sup>. Nous signalons que son changement de statut, ses voyages à l'étranger, sa période de réflexion sont à la charge de l'auteur.

Le processus de création est-il mis en évidence ?

Il est mis en évidence par trois lignes sur 39 lignes qui sont :

- les droits d'auteur représentant 0,53 % du chiffre d'affaires,
- la provision droit d'auteur,
- l'avance sur droit.

Donc, le schéma de production interne et de distribution interne sont mis en évidence. Tout ce qui est création externe est d'un faible pourcentage et c'est l'ensemble du processus de création qui n'est pas mis en évidence.

---

<sup>91</sup> Pour un créateur de parfum, tous ses frais de recherche sont à la charge de l'entreprise (voyages ...).

Que pourrait comprendre le processus de création ? Quel est le travail de l'auteur dans le cas de Balthazar ? C'est avoir une idée... C'est-à-dire, c'est avoir une approche de la pédagogie différente pour les petits, c'est-à-dire dans le cas présent la connaissance de la méthode Montessori en l'ayant pratiquée et en l'ayant intégrée afin de pouvoir la transmettre. C'est réfléchir à comment faire passer cette méthode à des enfants par le livre. C'est avoir une idée et la concrétiser dans un manuscrit, c'est-à-dire dans la création d'un personnage Balthazar. Et comment crée-t-on un personnage ? L'auteur est parti en Inde avec sa famille pour le chercher, elle l'a trouvé : Balthazar. Et puis, elle est partie au Maroc pour trouver l'ami de Balthazar : Pépin (annexe 2). Puis, il est nécessaire de penser à sa représentation physique. Combien de temps cela prend-il ? Marie-Hélène est partie six mois en Inde, deux mois au Maroc. Evidemment, tous les frais sont à sa charge. Pour chaque nouveau livre, elle travaille avec son illustratrice. Elle peut écrire un livre en six heures, mais il lui faut plusieurs mois avant de l'écrire. La décomposition du processus de création n'est pas prise en compte. Par contre, il y a une gestion a posteriori de ce processus. Est pris en charge par l'entreprise les frais de maquette.

Pour conclure, nous avons souhaité à travers ce cas montrer quelle image donne le compte de résultat consolidé. Nous avons voulu montrer ce qu'il met en évidence : l'importance des commerciaux. Et nous avons voulu montrer ce qu'il ne montre pas : le travail des auteurs. L'analyse du compte de résultat consolidé nous révèle l'importance de certaines parties prenantes (les commerciaux), l'importance se traduisant en terme d'influence et de salaires. Cette analyse nous révèle aussi la vulnérabilité d'autres parties prenantes (les auteurs), la vulnérabilité se traduisant en terme de faible salaire, d'absence de protection juridique, et de recherche à leur charge. Pourtant nous pourrions dire que le compte de résultat consolidé est la somme des comptes de résultat d'un livre (en partie) et donc, est un outil objectif. Nous avons constaté que le compte de résultat prévisionnel d'un livre se construit à partir de négociation ce qui n'est pas contraire à l'objectivité. Mais demandons-nous s'il existe des interférences humaines qui ont une influence sur l'évaluation du compte de résultat ? C'est ce que nous allons étudier dans la partie suivante.

## **2. Le compte de résultat : un outil objectif ou une construction humaine avec des interférences ?**

Au niveau de l'évaluation du compte de résultat, nous verrons l'importance des interconnexions humaines en étudiant le regard du contrôleur (2.1), des commerciaux et la table du libraire (2.2). Et nous verrons comment « la comptabilité n'a pas la passivité supposée de « l'objet » (matériel) et interagit avec son environnement historique, social et organisationnel ; il la façonne en même temps qu'elle le façonne. Sa « nature » ne peut donc être saisie qu'en référence à cet environnement. » (Colasse, 2007, p. 8)

## 2.1. Le regard du contrôleur et l'interconnexion avec les commerciaux

Un livre est proposé, qui plaît à l'éditeur. Alors, le compte de résultat prévisionnel de ce livre est fait par le contrôleur. Le livre est commercialisé par les commerciaux selon le nombre de ventes réalisées, le livre est retiré ou non de la vente par le contrôleur.

Le compte de résultat d'un livre comprend le coût de fabrication, le coût de création et les droits d'auteur. Le compte de résultat est à la fois un outil de prévision et de contrôle. Le réel est comparé au prévisionnel. C'est un outil de gestion qui semble rationnel, transparent et équitable.

Or, de cet outil se dégage une équation, un bon livre est un livre dont le niveau de vente est élevé à marge intéressante. Il semble que de ce compte de résultat ressort que les ventes d'un livre sont liées à sa qualité intrinsèque. Est-ce vrai ?

Pour qu'il y ait un niveau de vente élevée, il faut que les livres soient distribués. Le fait d'appartenir à un groupe facilite l'accès aux réseaux de distribution, ce qui est le cas de cette collection. Par qui les livres sont-ils distribués ? Les commerciaux prospectent les librairies. En quoi consiste le travail des commerciaux et comment sont-ils rémunérés ? Le travail des commerciaux consiste à proposer des livres, les faire connaître, les faire apprécier en tenant compte du taux de retour. Ils sont rémunérés avec une partie fixe et une partie variable selon les ventes. Selon leur conviction, les livres seront dans deux cas extrêmes soit dans des cartons chez le libraire, soit sur la table du libraire. Or, un livre sur la table du libraire a beaucoup plus de chance d'être vendu que dans un carton fermé. Chez Hatier, le contrôleur et les commerciaux travaillent ensemble. Mais les éditeurs et auteurs n'ont pas de contact avec les commerciaux. Cela pose-t-il problème ?

Dans l'exemple de Balthazar, la collection est particulière, elle est basée sur la méthode Montessori, c'est une innovation chez Hatier. Y a-t-il un champ Montessori ? Les commerciaux connaissent-ils la méthode Montessori ? Il s'avère qu'il n'y a pas de champ Montessori et qu'ils ne le connaissent pas. Comment peuvent-ils convaincre les libraires de l'intérêt de ces ouvrages ? Prenons l'exemple de Balthazar et les chiffres (annexe 3). C'est un livre pour découvrir les chiffres où le toucher est sollicité, les chiffres sont en relief et l'enfant peut les toucher. Cela est un lien où les sens sont mis à contribution pour apprendre.

Etant donné que c'est un champ nouveau chez Hatier, les commerciaux ne s'y intéressent pas spécialement, ils ne connaissent pas cette méthode. Les auteurs et les éditeurs n'ont pas de contact avec les commerciaux. Qui leur explique ? Caroline, illustrateur nous raconte :

*« Les commerciaux, c'est à nous de les rencontrer, car ils rencontrent les libraires. Ils ne comprennent pas ce qu'on dit. C'est à nous de rencontrer les commerciaux s'ils ne comprennent pas ce qu'on dit. **C'est à nous d'expliquer la collection**, comment ça marche, pourquoi on sort ça, à quoi ça sert et quand il y a un lien affectif même. Quand il y a un lien affectif, il doit aimer la collection pour la vendre. Il doit la comprendre intimement. »*

## 2.2. De la productivité du livre à la table du libraire

De la table du libraire à l'auteur, beaucoup d'interférences interviennent. Mais laissons parler le contrôleur, Reine :

*« En fait, tout le monde a une interaction, c'est impressionnant. Parce qu'on a pas mal d'intermédiaires avant d'arriver au client final, donc... Il peut se passer beaucoup de choses. Beaucoup de choses. Au point de vue de la commercialisation, au point de vue de la distribution, qu'on ne maîtrise absolument pas. »*

Reine, le contrôleur nous raconte qu'il y a beaucoup d'intermédiaires avant d'arriver au client final. L'impact des commerciaux est important.

*« Chez les commerciaux, il y a une **démotivation**. Et qui n'est pas forcément chez l'éditeur en premier lieu, qui est plutôt chez les commerciaux en premier lieu parce qu'il ne faut pas oublier que ce sont les représentants qui vont vendre les livres, que ces représentants sont payés à la commission sur ce qu'ils vendent et que si, forcément, ils voient arriver la cinquième nouveauté et qu'ils savent forcément qu'ils vont en vendre tant, ça ne les motive pas trop. Ils vont aller plutôt essayer de vendre une nouveauté qui va leur rapporter plus. D'où l'intérêt d'essayer de développer un peu des choses parallèles et toujours d'animer un fonds. »*

Notons que le contrôleur nous raconte l'importance des paramètres humains et des coups de cœur :

*« On sent vraiment quand l'équipe commerciale a un coup de cœur. On le sent sur les ventes. C'est impressionnant. Ça se voit tout de suite. Après, dire au niveau de chaque délégué comment ça se passe, je ne sais pas parce que je n'ai pas ces données là mais... Non, ça se voit. Ça se voit bien. Même, on voit assez bien quand une enseigne craque pour un produit ou pas. C'est marrant. Tout de suite, s'il y a une commande de la Fnac junior sur un produit de fin d'année, ça va être 3.000 exemplaires en plus. Donc là, forcément, ça change un petit peu la donne.*

*C'est assez compliqué quelquefois.*

*Il y a beaucoup de **paramètres humains**, Complètement humains, qui fonctionnent complètement au coup de cœur, qu'on ne peut absolument pas analyser. Enfin, moi, c'est ce qui me plaît. C'est vraiment spécial. On travaille sur des coups de cœur. Sur nos coups de cœur.»*

De cette analyse plusieurs conclusions découlent. La valeur d'un livre n'est pas seulement liée à sa valeur intrinsèque, mais à sa réputation et à sa distribution. On peut dire que le « livre porte l'empreinte du poids qui assure cette distribution et donc certaines œuvres sont condamnées dès leur existence. » (Becker, 1988, p. 113) Le vécu du livre dépend aussi du personnel de renfort qui a une forte influence sur la production et la distribution d'un travail.

Néanmoins, lorsqu'une collection est en perte financière, le contrôleur est alerté par les chiffres, c'est lui qui décide l'arrêt d'une collection.

Comme dit le contrôleur Reine :

*« J'ai la chance de voir **du départ du projet jusqu'à la commercialisation**, comment ça marche. Donc j'estime que c'est mon rôle de faire un retour après aux éditrices en leur disant: « Cette collection, c'est super. Les filles, vous pouvez y aller. Il faut faire des nouveautés. Ça marche vachement bien. » Et puis à l'autre: « Tiens, on a un problème. La revente n'est pas très bonne. Qu'est-ce qu'on peut faire? » Oui, ah, ça fait vraiment partie de mon boulot. C'est primordial, même. Parce que si on fait des prévisions et qu'on ne regarde pas derrière si ça colle ou si ça*

*décolle, il y a quand même tout un bout qui manque. C'est moi qui donne l'alerte, généralement. Parce que c'est moi qui ai le nez dans les chiffres et dans la rentabilité. Généralement je commence à donner une alerte quand la collection est vraiment en perte financière sur un an ou deux. Dans ce cas-là, il y a une première alerte en disant: "Là, on perd des sous. Il faut faire quelque chose." Donc, soit on réussit à redéfinir le produit, à analyser le marché, à redéfinir le produit, à changer... Les droits d'auteur, ce n'est pas possible, mais la fabrication. C'est-à-dire à passer... A enlever une spirale, par exemple, qui peut coûter fort cher et qui peut nous permettre d'économiser 30 centimes et, finalement, de gagner. Soit c'est un livre de jeunesse et il n'y a vraiment rien à faire et, dans ce cas-là, on arrête, quoi. »*

Mais lorsqu'on fait une analyse chiffrée, ces éléments d'interférence sont-ils mis en évidence ? Prenons l'exemple des commerciaux. Si les commerciaux s'intéressent peu à la collection, ils la présentent avec moins d'enthousiasme, ils ont moins de profit sur les ventes, ils sont alors démotivés. Le contrôleur en déduit que les ventes ne sont pas bonnes. Nous rentrons alors dans un cercle vicieux. Mais est-ce lié à la qualité du livre ou au désintérêt des commerciaux ? Pour conclure, derrière les chiffres, il y a des interférences et des interprétations humaines. Derrière les chiffres, il y a de l'humain, derrière le résultat, il y a des hommes. Alors, lorsque la direction analyse le compte de résultat consolidé, elle ne peut mettre en évidence ces interférences. Par exemple, la direction ne peut pas lire l'implication ou l'absence d'implication des commerciaux. Les interprètes du compte de résultat oublient que le compte de résultat est juste un modèle traduisant une réalité, voire une construction sociale. Les interprètes le prennent comme gage de vérité tel quel.

### **3. Ceux qui ch` isissent et décident en charges fixes, ceux qui créent en charges variables**

Nous avons constaté que « l'objet de la comptabilité contemporaine est de produire un modèle de l'entreprise à des fins de contrôle et de prise de décision, elle se confond avec celle de la vérité de ce modèle, de sa « représentativité » en quelque sorte, et de la pertinence des usages analytiques et décisionnels que l'on peut en faire. » (Colasse, 2007, p. 9)

Revenons une dernière fois au compte de résultat consolidé. En fonction de l'architecture et du contenu du compte de résultat, nous avons mis en évidence les différentes parties prenantes. Analysons en fonction de leur salaire, leur impact sur l'organisation et analysons en fonction de ce modèle les risques pris par ces partis.

### 3.1. La répartition des salaires et des fonctions : un impact sur les décisions

Salaires	Réel 2002 % du CA net	Réel 2003 % du CA net	Nature des charges
Frais de personnel struct. Edito. Directeur + Service achat	13,19 -	5,36 -	CF
Frais de personnel créa.edito. Service editorial	6,78 -	5,47 -	CF
Droits d'auteurs hors cessions	0,80 -	0,53 -	CV
Frais de personnel	23,42 -	17,46 -	CF et CV
Salaires promotion	10,92 -	6,80 -	CF
Total des salaires	52	33	

éditeurs  
créateurs en interne  
créateurs en externe  
commerciaux  
marketeurs

Nous avons constaté que les personnes qui s'occupent du processus de production et de diffusion sont interne à l'organisation et ont un salaire qui est une charge fixe directe ou indirecte. Nous remarquerons que les éditeurs représentent 10 % du chiffre d'affaires alors que les commerciaux représentent 20 %. Nous en avons déduit que la fonction commerciale est très importante par rapport à la fonction éditoriale. Nous avons aussi constaté que le processus de création est en externe. Les créateurs auteurs et illustrateurs sont rémunérés selon les ventes<sup>92</sup> et donc sont en charge variable. Le processus de création est peu mis en valeur, à l'exception du coût de la maquette du produit et des droits d'auteur.

Quelles sont les parties prenantes qui proposent et celles qui décident ? Ceux qui proposent sont soit à l'extérieur, des auteurs, qui envoient leur manuscrit, soit à l'intérieur, les éditeurs, qui choisissent puis proposent des manuscrits aux contrôleurs. Ceux qui décident sont à la fois les éditeurs, les contrôleurs, les commerciaux.

Ceux qui décident sont en interne et ont un salaire fixe représentant 30 % du chiffre d'affaires. Paradoxalement, ils représentent un poids financier pour l'entreprise mais, ce sont eux qui analysent les coûts financiers et en particulier les coûts de la création. Même s'ils représentent un coût, ils représentent un fort poids dans l'entreprise au niveau de la décision. Ceux qui choisissent et décident sont en charge fixe et représentent ceux qui sont en interne, ceux qui proposent sont en charge variable et sont en externe.

« Alors que la comptabilité est généralement considérée comme une technique anodine de pur constat, une technique « constatative », on pointe ici l'une de ses dimensions méconnues, ce que l'on pourrait appeler par référence à Austin (1970), sa dimension « performative » : comme lorsqu'un maire dit « je vous déclare mari et femme », il fait changer l'état des personnes concernées, la comptabilité « dit » la performance de l'entreprise en même temps qu'elle la « fait ». En quelque sorte, le profit, le résultat, c'est ce que calcule la comptabilité ! Eu égard à cette caractéristique, on comprend que sa normalisation et sa pratique soient des enjeux

<sup>92</sup> « D'après les chiffres de l'Agessa (Association pour la gestion de la sécurité sociale des auteurs), en France, au cours de l'année 2000, moins de 5 % des auteurs ayant touché des droits ont perçu plus de 115 341 euros et 40 % d'entre eux ont perçu moins de 12 797 euros, soit l'équivalent du Smic. » (Rochelandet, 2004)

importants pour les diverses parties impliquées dans la vie de l'entreprise utilisé à des fins de communication. » (Colasse, 2007, p. 76)

Non seulement le compte de résultat met en évidence l'importance de la fonction commerciale et du contrôleur mais aussi la vulnérabilité des auteurs. Montrant l'importance de certaines parties prenantes, elle renforce leur position au cœur de l'entreprise et donc leur donne encore plus d'importance. Et inversement les personnes précaires ont encore moins d'influence, augmentant leur précarité.

Mais quels sont les risques assumés par les différentes parties prenantes ?

### **3.2. Une valuation des risques en fonction des parties prenantes**

Quand une activité est liée à la création, la maîtrise du risque est indispensable, qui prend des risques ? Et quel type de risque ? Pour analyser ces risques, nous faisons une analyse en fonction des parties prenantes (qui comprend une analyse classique des risques en fonction de l'activité du point de vue du groupe). Quels sont les risques assumés par l'éditeur, les commerciaux, par le contrôleur, par le public, par les auteurs ?

Précisons avant de commencer cette analyse que les risques assumés par les différentes parties dépendent des points de vue. En effet le risque pris par une partie prenante peut être sous évaluée ou surévaluée par une autre partie prenante. En général, l'évaluation du risque dépend de la position de force de la partie prenante et des normes de la société. Par exemple, pour un auteur, le risque pris par l'auteur selon les éditeurs ou contrôleurs est minime. En effet, les éditeurs et contrôleurs considèrent que pour les auteurs c'est « un hobby en plus », comme ils disent. En effet l'auteur est par exemple soit enseignant, soit retraité, soit inspecteur d'académie. Mais, lorsque l'on écoute les auteurs, certains vous disent : « je mets ma vie là dedans ».

#### **▪ Les risques assumés par l'auteur**

Quels sont les risques assumés par ceux qui sont en externe à l'organisation?

Les risques assumés par les auteurs sont de ne pas être produits et diffusés et d'être dans la précarité.

Décrivons tout d'abord **le risque de ne pas être produit et diffusé.**

Beryl, éditeur, nous parle de cette incertitude face à la publication d'un ouvrage : « 4 collections qui sortent pour 15 qui sont abandonnées »

*« Parce que, quand on les présente à la diffusion, à l'équipe commerciale, ils n'y croient pas du tout. Ou il y a d'autres projets plus pressants qui prennent le pas. Voilà. De même que, quand je vais sur les salons, je rapporte beaucoup de choses et, au final, il y a trois, quatre collections qui sortent pour quinze qui sont abandonnées. Mais c'est le jeu. Il faut beaucoup pour peu. Donc ça arrive aussi qu'il y ait des projets... On commence, on y croit, on dit que c'est possible et puis, au final, le partenariat ne se fait pas parce que ce n'est pas possible, que... Je veux toujours proposer plein de choses pour essayer d'aller jusqu'au bout sur quelques-unes. »*

Cette incertitude est liée à des changements au sein de l'équipe de l'édition mais aussi à des changements de priorité des auteurs.

*« Là, par exemple, au début de l'année, j'en avais proposé quatre. Il y avait un partenariat, ils ont mis six mois à nous sortir des prix et, au final, ça ne va pas se faire parce que les produits ont un peu changé, donc ça ne nous intéresse plus. Alors que, au départ, ça paraissait très motivant, très bien. Il y en a un autre, on était à fond dedans et, en fait, la personne s'est évanouie dans la nature alors qu'on avait dit: « Oui, oui, oui. On est partant. On y va. On vous achète. » Il y en a eu un troisième qu'on a fait. Et un quatrième, je ne sais même plus ce que c'est. C'est dramatique. Je ne sais plus. Enfin, c'était quatre projets qui, vraiment, tenaient bien la route au départ, à qui la direction a vraiment fait un retour hyper positif. Sur les quatre. Ah oui, ça y est. Un quatrième, on a vraiment avancé et, finalement, pareil, c'était un partenariat où ils ont pris une option de nous mettre en deuxième plan par rapport à un autre projet qu'ils avaient envie de faire avant nous. Donc ça a été repoussé. Peut-être pour l'année prochaine. On ne sait pas s'ils vont reprendre contact ou pas. Donc, sur les quatre, finalement on en a fait un et les trois autres cas chacun pour des raisons différentes. Donc c'est pour ça qu'il faut être sans arrêt... » (Beryl, éditeur)*

Décrivons maintenant **le risque de précarité**.

Tout ce travail n'est pas calculé en heures, mais est rémunéré selon les ventes. Les risques assumés sont le temps de recherche et de préparation et d'écriture qui sont entièrement à la charge de l'auteur. Cela a-t-il une incidence sur leur vie ? Oui, parce qu'ils sont dans une précarité financière et matérielle et seuls dans leur travail. Précisons qu'ils ne font pas partie des intermittents du spectacle. Cette précarité se traduit dans les propos de Caroline, illustrateur :

*« Je veux continuer à travailler, j'ai besoin de faire rentrer de l'argent pour continuer à travailler. Quand on me répond vous avez de la chance de travailler. J'ai envie de dire : c'est vous qui êtes vulgaire, vous qui êtes déplacé. Vous, vous gagnez un salaire, tous les mois ça tombe, vous ne vous posez pas la question. Moi, j'achète mes pinceaux, mes crayons, comment je vis. C'est indécent de dire que la création c'est l'amour de soi, c'est très français, on ne doit pas parler d'argent. » (Caroline, illustrateur)*

Et cette précarité les met en position de faiblesse par rapport à la maison d'édition.

*« Ce matin j'ai rencontré quelqu'un : un créateur, qui me disait : tu as beaucoup d'ambition.*

*Non, j'en ai, mais bien placée pour faire des choses vraies, authentiques, ne pas faire des produits à faire des sous, ça oui j'aime pas qu'on touche, j'aime être bien comprise et entendue, si je mets du rouge, ça va être bien, et quand je sens mal le truc, j'ai pas le choix. Oui, j'ai de l'ambition de ce côté là, je suis très anxieuse, je ne vais pas le cacher. Je n'ai pas l'ambition de faire du business.*

*Et lorsqu'il y a trois mois de retard, il faut que je réclame, moi je le réclame, ce n'est pas humiliant. Comment je fais si je ne peux plus acheter de crayons, ça mon éditeur ne répond pas. Parce qu'ils oublient, parce qu'ils ont vendu à l'étranger, moi, je trouve ça indécent.*

*Je devrais être plus simple. La création c'est tellement merveilleux, c'est ça que je devrais te dire. » (Caroline, illustrateur)*

Et pourtant, au-delà de la précarité, le risque est quelque chose de très personnel au point de dire :

« Ils mettent de l'argent sur la table. Nous on met notre vie sur la table. On a tous intérêt à ce que ça marche. »<sup>93</sup> (Caroline, illustrateur)

▪ **Les risques assumés par l'éditeur, le contrôleur, les commerciaux, le groupe**

Quels sont **les risques assumés par les personnes en interne** ? C'est-à-dire les éditeurs, les commerciaux, les contrôleurs, le groupe.

A titre individuel, les risques sont de perdre leur emploi.

Au niveau de la filiale, **les risques sont de produire des livres indiffusables et de perte financière**. Les conséquences sont la mise en cause de la pérennité de la filiale et la mise en cause de fonction de support de livre.

Quels sont **les risques liés à l'activité et à la structure** ?

L'activité est l'Édition Jeunesse domaine en pleine expansion où la créativité des auteurs peut s'épanouir et où il y a forte demande de la part des parents, pédagogues, écoles. Tout d'abord, **le risque est de produire beaucoup et des livres très différents**, les stocks peuvent donc être très importants ainsi que les invendus. Pour limiter ce risque de surproduction, une politique de gestion des stocks est mise en place par le contrôleur, comptablement des provisions sont calculées par le contrôleur prévoyant un montant des invendus et faisant diminuer le résultat trop optimiste. L'activité étant des livres pour enfants, le deuxième risque est de **produire des livres aux contenus « choquant », « raciste »**, la question de la transmission aux enfants est essentielle en terme de contenu et d'image. Les éditeurs par une lecture soignée et par le choix de leurs auteurs limitent ce risque. Un troisième risque auquel Lagardère s'intéresse plus récemment est le risque de produire beaucoup de livres et donc beaucoup de papier. **Le risque environnemental** est une politique mise en place par le groupe<sup>94</sup>. Ces trois risques sont liés à l'activité de l'entreprise.

---

<sup>93</sup> « L'extrême motivation de l'artiste évoquée précédemment ainsi que son implication dans son œuvre le condamnent à vivre sa vie professionnelle comme une succession d'épreuves identitaires. L'artiste s'expose lui-même et chaque nouvelle œuvre est soumise au jugement des pairs et d'autrui. La dimension existentielle que revêt la création est certes le moteur d'une extrême motivation mais a pour contrepartie une fragilisation importante liée à l'exposition de soi. » (Chiapello, 1998, p. 153)

<sup>94</sup> **Par rapport au risque environnemental**, notons que dans les rapports annuels, Lagardère a, depuis 2005, détaillé la politique responsable de gestion du papier en détaillant les systèmes de gestion de l'environnement, de la gestion durable des ressources forestières (le programme européen des forêts certifiées PEFC), de la traçabilité des approvisionnements, du blanchiment du papier, des rejets dans le milieu naturel, de la réduction des consommations d'eau et d'électricité, enfin en développant une gestion responsable des besoins et travaux d'impression (le taux de gâche). Notons aussi qu'est détaillée la gestion et le recyclage des invendus, le but étant de limiter le nombre d'exemplaires fabriqués et détruits d'une part et, d'autre part recycler les invendus. Ceci aura une influence sur le calcul des provisions.

**Par rapport au risque de politique sociale**, au niveau du code d'éthique, Lagardère en fonction de chaque branche définit des règles applicables à leurs activités. Notons que pour les activités d'impression et de façonnage des livres « certains éditeurs ont mis en place un code d'éthique spécifique qui vise à rappeler les

La structure de l'entreprise étant un groupe coté, le cours de la bourse est important. Le risque est **la manipulation des comptes** afin de communiquer une certaine information financière. Certaines évaluations de postes permettent d'augmenter ou de diminuer le résultat, les provisions représentant 20 % du chiffre d'affaires sont un poste très sensible pouvant augmenter ou diminuer le résultat.

De façon générale, au niveau du groupe, les risques sont **une mauvaise image de marque, une perte financière**. Les conséquences sont le retrait des actionnaires ou la peur des financiers devant une mauvaise gestion puisque c'est une SCA. Le contrôleur est alors garant d'une sécurité. Comme il dit, c'est un « **travail d'équilibriste** » entre la prise de risque et la pérennité de l'entreprise.

*« Je pense que leur chiffre de tirage sera élevé. Mais c'est vrai qu'on n'a pas... Après, c'est là où il faut être en même temps prudent et en même temps se laisser la chance d'avoir un produit qui marche.*

*Il faut maîtriser les risques et, en même temps, en prendre assez pour avoir une exposition qui permette d'être vendu derrière. Donc là, c'est un travail d'équilibriste généralement. » (Reine, contrôleur)*

Pour maîtriser le risque, la direction demande que le contrôleur évalue.

*« Sur chaque nouveauté à paraître j'évalue un niveau de risque, oui. C'est indispensable. Parce que, justement, comme on n'a pas souvent d'indicateurs qui nous permettent de certifier à 100% que le produit va marcher, va atteindre notre niveau de ventes, surtout pour les produits jeunesse, on est forcé quelque part... Enfin, moi, en tout cas, je suis forcée de dire à ma direction: "Voilà. On va sortir tant de produits. Au global le risque est de tant. » (Reine, contrôleur)*

Notons que le risque c'est l'investissement plus le coût de retour, chiffre évalué par le contrôleur :

*« C'est le risque maximal. C'est-à-dire que ça va être, en gros, l'investissement. Augmenté des coûts des retours. On met en place, on met en avant et le libraire vend donc les livres qu'il a. S'il n'a pas tout vendu, il a la possibilité de nous le retourner. Donc moi, mon risque, je le calcule en prenant le total des investissements plus ce que me coûtent mes retours parce que mon distributeur me prend à chaque fois un certain pourcentage du prix public pour reprendre ces livres au libraire. Donc voilà. En gros, c'est ça. » (Reine, contrôleur)*

### **3.3. La comptabilité : ` bjet s` cial ?**

Faire supporter une partie des risques aux créateurs a pour conséquence que l'industrie de l'édition propose un grand nombre de livres, abandonnant les produits à faible vente rapidement. Certains produits ne bénéficiant d'aucune attention particulière et donc ont peu de temps d'existence.

---

principes fondamentaux du respect des droits de l'homme et des droits de l'enfant à l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants participant directement ou indirectement au processus de production de ses produits.» (2005, p 130) Ceci aura une influence sur le coût de fabrication.

« Comme il est impossible de savoir ce que le grand public accueillera favorablement, les industries culturelles incitent tout un chacun et n'importe qui à leur proposer des projets. L'élaboration du projet est presque entièrement à la charge de l'artiste, qui assume les frais en espérant que l'industrie prendra son travail et le distribuera. Les industries ne retiennent que quelques-unes des nombreuses propositions reçues. Comme le fait remarquer Paul Hirsch, « en théorie, les organismes maximisent leur profit en mobilisant les capacités de promotion pour soutenir la vente massive d'une petite gamme de produits » (Hirsch, 1972, p. 652-653). Ils lancent des produits à l'aide de campagnes de publicité sélective et autres méthodes de promotion, puis notent les retombées sur les ventes. Dès que ces informations leur parviennent, ils abandonnent la promotion de certains produits, dont les chances de succès se trouvent réduites à néant. Quand le choix est si vaste, un produit qui ne bénéficie pas de quelque attention particulière demeurera trop mal connu pour atteindre ceux qu'il pourrait intéresser. (Bliven, 1973, décrit, d'après le témoignage d'un agent commercial, la façon dont les éditeurs rajustent constamment leurs stratégies de lancement des nouveautés). » (Becker, 1988, p. 143)

Nous avons constaté que paradoxalement une partie prenante, présente dans le compte de résultat, a plus de poids dans l'entreprise et en même temps est plus coûteuse pour celle-ci. Et inversement une partie prenante faiblement représentée dans le compte de résultat est moins visible dans l'entreprise et est moins coûteuse pour elle. L'évaluation des risques tient compte de ces positions de force :

« La comptabilité n'est plus considérée comme un mécanisme neutre qui simplement documente et rend compte des « faits » de l'activité économique. La comptabilité peut maintenant être comprise comme un ensemble de pratiques qui affecte le type de monde dans lequel on vit, le type de réalité sociale dans lequel on évolue, la façon dont nous comprenons les choix offerts aux entreprises commerciales et aux individus, la manière dont nous gérons et organisons les activités et processus de divers types, et la façon dont nous administrons la vie des autres et de nous-mêmes. » (Miller, 1994, p. 1)

Nous avons noté que le compte de résultat est l'outil utilisé par toutes les parties prenantes. C'est le contrôleur de gestion qui rassemble et gère l'information horizontalement et verticalement. Etudier le compte de résultat individuel et collectif en analysant son architecture, son contenu et les caractéristiques de ses charges (charges variables, charges fixes) nous a permis de constater l'importance de la fonction commerciale et administrative et l'indispensable présence du contrôleur de gestion. Le compte de résultat met en évidence ces parties prenantes alors que, la partie prenante (les auteurs) semble être moins importante. Le compte de résultat met en évidence un fonctionnement de l'organisation et, en même temps, valide ce type de fonctionnement, c'est-à-dire légitime par le modèle chiffré ce type d'organisation. Ce modèle renforce ce fonctionnement de l'organisation.

Deux interrogations se posent. Utiliser le compte de résultat au cœur de la décision entraîne-t-il une modification du fonctionnement en interne (en donnant plus de pouvoir au contrôleur qu'aux éditeurs) ? De plus mettre le compte de résultat au cœur de la décision, c'est valoriser un type de risque essentiellement financier. C'est donc valoriser un type de contrôle, le contrôle par le résultat. Si le fonctionnement interne est modifié et si le contrôle est un contrôle par le résultat, y a-t-il une modification de la politique éditoriale.

### **Secti` n 3. D'un c` ntrôle par les éditeurs à un c` ntrôle par les c` ntrôleurs de gesti` n : d'un champ culturel à un champ financier**

Nous avons vu dans la première partie que le livre est un produit attractif économiquement et culturellement important. Le livre, pour être lu a besoin de personnes de renfort et de ressources, appartenir à un groupe apporte des ressources financières et de distribution. Mais appartenir à un groupe diversifié oblige à avoir un langage commun : la comptabilité et le contrôle de gestion, tout particulièrement le compte de résultat.

Le milieu de l'édition française a été et est marqué par de grands noms d'éditeurs (Maspero, Wahl, Giribone, Vigne, Lindon, Bourgeois, Gallimard ...), leurs compétences en matière de choix d'auteurs sont connues. Dans ces maisons, le contrôleur de gestion n'est pas le personnage central. On fait confiance aux qualités intrinsèques d'un homme et non à la technique comptable utilisée par un homme. Dans l'étude de notre cas, une transition s'opère. Le contrôleur de gestion devient la personne centrale et les éditeurs sont au second plan. Quelles en sont les conséquences (1) ? Nous verrons que le contrôleur doit rendre des comptes à la direction au niveau comptable sans censure intellectuelle. Au sein de l'équipe d'Hatier Jeunesse, le contrôleur peut exercer différentes formes de contrôle. Nous analyserons ces différentes formes de contrôle et nous verrons les conséquences sur les parties prenantes et la création. Nous nous demanderons dans cette partie comment intégrer la nécessité d'une logique de création qui s'installe à long terme, c'est à dire, comment gérer le court terme et installer le long terme. Installer ce long terme, c'est construire un capital culturel, c'est demander à l'éditeur d'être un passeur de la création, de créer un champ et au contrôleur de l'accompagner (2). Vivre le court terme, c'est construire un capital financier. Les éditeurs, le contrôleur sont là à la fois pour accompagner, susciter et censurer (3).

« C'est à terme l'un des problèmes importants du capitalisme de l'édition : l'avenir des œuvres de pensée passe de plus en plus par l'éditeur qui a pour rôle d'aider l'auteur à trouver pour l'exposé de sa pensée la forme la plus adéquate, sans céder pour autant sur l'exigence intellectuelle, afin que son ouvrage se commercialise, donc circule et entre en écho avec d'autres pensées. L'éditeur travaille dans l'écartèlement entre les exigences de légitimité institutionnelle de l'auteur et les réquisits d'une commercialisation sans laquelle son œuvre, vecteur d'une légitimité potentielle, ne rencontrera intellectuellement, faute de circuler, aucune notoriété possible. Faut-il vraiment rappeler que, depuis le début de la librairie, et non pas depuis dix ou vingt ans comme on l'écrit ces derniers temps, l'édition a visé à vendre les livres, donc, comme tout commerce, à faire des profits. » (Vigne, 2000, p.183)

Cette partie est basée sur l'écoute. Ecoute des auteurs, écoute des éditeurs, écoute des contrôleurs. Il y aura des redites par rapport à la première et la deuxième partie, des redites pour exprimer autre chose. Il est suggéré aux lecteurs d'écouter le cheminement de l'éditeur, du contrôleur, de l'auteur, leur cheminement de pensée, d'action et d'interaction. Ce cheminement a un impact sur le choix, la production et la diffusion des livres, il est au cœur de la gestion.

## 1. Le contrôleur de gestion : une place centrale

En effet, mettre le compte de résultat au cœur de la décision, c'est mettre le contrôleur de gestion au cœur de la décision. C'est lui qui connaît le langage comptable. C'est lui qui rassemble au niveau d'Hatier Jeunesse les informations, qui coordonne les personnes, qui supervise, qui contrôle (1-1). C'est lui qui a le contact avec la direction et qui transmet à la direction ces informations (1-2). C'est le personnage central.

### 1.1. Entre un contrôle par le résultat et par le sens

Le contrôleur, chez Hatier Jeunesse, oscille lui-même entre l'exigence comptable et l'exigence du regard de l'autre, de l'éditeur. Le contrôleur, Reine nous raconte son travail et ses relations avec ses collègues et la direction.

*« Moi, j'ai des contacts avec tout le monde. C'est vraiment ce qui fait l'intérêt pour moi. Je travaille énormément avec les éditeurs, énormément avec le commercial, un peu moins avec le marketing, ce qu'on appelle le service communication chez nous, ceux qui montent toutes les opérations, et la fabrication. Un petit peu moins avec ces trois-là mais quand même. Et donc aussi avec la direction beaucoup. C'est vraiment l'avantage. J'ai une bonne vision de l'activité de l'entreprise, de la bonne marche de l'entreprise. » (Reine, contrôleur)*

Dire que le contrôleur ne contrôle que par le résultat serait faux, il oscille lui-même entre deux logiques de contrôle par le sens ou par le résultat.

Rappelons que le contrôle par le résultat ou contrôle des *outputs* (Ouchi et Maguire, 1975) consiste à rendre les gens responsables et « comptables » de leurs résultats. (Ceci implique de définir des objectifs et de savoir les mesurer par des données comptables ou non comptables)<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> Simons (1990) met ainsi en évidence quatre leviers de contrôle : le contrôle diagnostique, le contrôle interactif, les garde-fous et les croyances. Sponem (2007) nous résume ces quatre leviers de contrôle :

- « Les **systèmes de contrôle diagnostique** sont « les systèmes d'information que les managers utilisent pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performance » : ils s'inscrivent ainsi dans la logique classique de déploiement de la stratégie. Ils doivent permettre de contrôler la mise en œuvre de la stratégie en surveillant l'atteinte des facteurs clés de succès (FCS) et doivent attirer l'attention sur les écarts importants par rapport aux prévisions en permettant un contrôle par exception.
- Les **systèmes de contrôle interactif** sont « les systèmes d'information que les managers utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés ».
- Les **systèmes de croyance** s'appuient sur les valeurs fondamentales des membres de l'organisation. Ces valeurs définissent les principes, les objectifs et les responsabilités vis-à-vis des clients, des employés et des diverses parties prenantes. Ils s'inscrivent souvent dans la personnalité des fondateurs mais lorsque l'entreprise croît il devient nécessaire de les communiquer de manière plus formelle. On peut les retrouver dans les « credos » ou « missions » communiquées par la direction.
- Les **systèmes garde-fous** permettent de délimiter ce qu'il est possible de faire et ce qui est interdit. Plutôt que de dire ce qu'il faut faire, ils permettent de laisser de la liberté en ne disant que ce qu'il ne faut pas faire. On peut les retrouver dans les chartes d'entreprise ou dans les codes éthiques mais aussi dans les règles de contrôle interne ou dans les discours stratégiques. »

Bien sûr dans un groupe, il y a un système garde-fous c'est-à-dire, on a une certaine liberté en respectant les interdits, il y a quelque part un système de croyance l'intérêt pour le livre, et il y a un contrôle interactif entre les différentes parties prenantes. Néanmoins c'est le contrôle par le résultat ou contrôle diagnostique qui domine.

Définissons le contrôle par le sens. Le contrôle par le sens<sup>96</sup> est un contrôle exercé par une personne dont la compétence dans le domaine est reconnue, ici une compétence littéraire. La personne avec cette compétence peut juger du travail de l'auteur en cohérence avec la ligne éditoriale, de son apport par le style, par le graphisme, par le contenu, par la réflexion. Dans les organisations qui touchent à la création, une différence, une particularité littéraire peuvent être recherchées. Or cette différence ou cette particularité ne sont pas facilement accessibles aux autres parties prenantes (contrôleurs et commerciaux notamment). La personne avec cette compétence justifie de sa position et assure le lien avec les différentes parties prenantes.

Le contrôle par le sens est similaire au contrôle par le don défini par Chiapello dans son étude sur les éditeurs (1998). Les éditeurs donnent tout d'eux-mêmes pour aider l'auteur à écrire au mieux :

« Nous avons baptisé « logique de l'amour » ou « logique du contrôle par le don », celle qui semble présider aux relations avec un artiste en cours de création. Par « amour » nous faisons référence à ces états d'*agapé*, modélisés par Boltanski (1990) qui identifient des moments où l'évaluation, le jugement, la qualification sont suspendus au profit d'une acceptation inconditionnelle de l'autre. Car quel est cet état de confiance auxquels tous aspirent si ce n'est un état d'amour où le jugement est suspendu au profit de l'action en cours. Il s'agit de passer par-dessus les aléas des réalisations pour que le travail continue de s'accomplir, et la confiance est justement ce qui permet d'attendre, d'aller au-delà de l'évaluation présente qui, si elle était exprimée, ne serait peut-être pas positive. Par « contrôle par le don » nous voulons signifier que cette logique influe fortement sur les réalisations en cours, mais que c'est un contrôle qui est en lui-même don, qui suppose le respect de l'autre et passe par une certaine forme de gratuité. Les éditeurs ne montrent-ils pas une disponibilité, une écoute, une empathie qui sont autant de dons d'eux-mêmes aux œuvres d'autrui. » (Chiapello, 1998, p. 153)

Le contrôle par le sens a des particularités communes avec le contrôle par le don car dans les deux cas il y a de la confiance, du respect voire de l'empathie. Ils se différencient car l'amour voire l'*agapé* n'est pas une nécessité (même s'il y a confiance, respect, empathie), par contre la compétence littéraire voire technique de l'éditeur est indispensable. Le contrôle par le sens est incarné par l'objet créé. Le sens prend forme dans la matière. Par exemple Balthazar devient un héros qui ne peut faire n'importe quoi, qui est porteur d'un état d'esprit.

Dans notre étude, pour choisir le premier livre, c'est du contrôle par le sens, puis, au bout d'un an et de deux ans, c'est le contrôle par le résultat qui s'impose. Dans les deux entretiens

---

Chiapello, (1998) ajoute le contrôle par le don et nous nous situons par rapport au contrôle par le résultat et le contrôle par le don.

<sup>96</sup> « Le sens est défini comme un certain regard posé sur le monde, une logique particulière qui sous-tend les comportements, les attitudes et les représentations d'un individu ou d'une collectivité, leur donne une orientation déterminée et en garantit la cohérence. Il est associé à un système de valeurs spécifique et à une position épistémologique définie. Le sens qu'un être ou un groupe humain donne à une situation n'est finalement que le sens dans lequel il est intérieurement disposé. La formule d'Habermas (1996, p.147), « ce n'est pas l'observation, mais la compréhension du sens qui donne accès aux faits », exprime selon nous la même idée. » (Bessire, 1999, p. 132)

suiuants, il y a équilibre entre le contrôle par le résultat et le sens. Certains livres sortent ayant une très faible rentabilité. C'est du contrôle par le sens :

*« Mais oui, il nous arrive de sortir des produits pour lesquels notre rentabilité est très, très faible. Deux ou trois pour cent sur trois. C'est vraiment rien. Et pourtant, on le fait quand même parce que c'est bien pour l'image, parce qu'on pense qu'on a été très prudents sur les ventes et qu'on a moyen de. Enfin, pour X ou Y raison. Et moi, j'estime que c'est mon rôle de le dire. « La rentabilité est très faible. » Mais ce n'est pas à moi de mettre un veto. Parce que c'est le but d'une maison d'édition de faire des produits un peu différents et de tester des choses. Ne pas brider les produits. » (Reine, contrôleur de gestion)*

Ceci dit, s'il y a perte financière, il y a alerte donnée par le contrôleur. C'est du contrôle par le résultat :

*« C'est moi qui donne l'alerte, généralement. Parce que c'est moi qui ai le nez dans les chiffres et dans la rentabilité. Généralement je commence à donner une alerte quand la collection est vraiment en perte financière sur un an ou deux ans ..... C'est-à-dire que c'est moi qui donne l'alerte mais il faut que tout le monde soit OK. Il faut que le commercial ne voit pas d'issue. Il faut que les éditeurs ne voient pas d'issue. Donc, forcément, dans ce cas-là, on décide d'arrêter. » (Reine, contrôleur de gestion)*

Dans notre cas, le contrôleur de gestion oscille entre ce contrôle par le résultat et le contrôle par le sens au sein de l'équipe Hatier Jeunesse. Puis le contrôleur doit rendre des comptes à la direction. La direction contrôle avec les comptes de résultat consolidés.

## **1.2. Rendre des comptes à la direction : censure intellectuelle, contrainte éditoriale ?**

La décision finale revient à la direction. Le contrôleur rend des comptes à la direction. Que veut dire rendre des comptes à la direction ? Rendre des comptes, est-ce justifier des choix éditoriaux ou est-ce purement comptable ?

Reine nous donne la réponse :

*« La direction ne donne pas une ligne de conduite ou c'est plutôt...Ligne de conduite... Non, pas vraiment. Non. Tant qu'on ne fait pas des choses qui leur paraissent complètement délirantes ils nous laissent assez libres de mener la politique éditoriale qu'on souhaite, donc c'est assez bien. Il y a quand même une grande confiance. Mais il y a une confiance, je pense, parce que justement tous les niveaux de risque sont évalués et on sait à peu près où on va. Par exemple, ils vont demander à voir tous les comptes d'exploitation<sup>97</sup> de toutes les nouveautés qu'on va faire paraître. Ils suivent ça de près quand même. Mais ils nous laissent carte blanche. Si on arrive à argumenter que tel produit est nécessaire même si on ne gagne rien, si le risque n'est pas trop grand ils vont dire: « On y va. » » (Reine, contrôleur de gestion)*

---

<sup>97</sup> « Si. Il y en a une attente des ventes ... Il y a aussi toute une mentalité. Une mentalité Hatier qui pèse encore là-dessus. Donc faire un compte d'exploitation avec un tirage à 3.000 et une rentabilité qui est de l'ordre de 5%, c'est sûr que, à côté de la rentabilité de 15% sur le parascolaire, ils tirent un peu la langue. Alors que, par rapport à d'autres boîtes de jeunesse, ce n'est quand même pas mal, un tirage de 3.000 ou 4.000 avec une telle rentabilité. Mais ça, je pense qu'ils ne le prennent pas vraiment en compte. Ils regardent par rapport à ce qui se faisait habituellement chez Hatier. » (Carole, éditeur)

La direction contrôle avec les comptes de résultat. C'est du contrôle par le résultat. C'est l'objectivité par les chiffres qui est mise en valeur et non la compétence de l'éditeur (Porter, 1994, p. 36).

Le contrôleur de gestion, Reine, nous précise que la direction ne contrôle aucun contenu éditorial, ni politique éditoriale. Elle nous précise que cette liberté de pensée existe. Pourtant appartenir à un groupe aux activités si diversifiées (presse, édition, sport, armement,...) oblige à nous demander s'il existe une censure intellectuelle. En analysant les rapports annuels depuis 2002, nous avons constaté que le sujet est très peu évoqué jusqu'en 2005. Plus précisément, en analysant les rapports annuels de 2001 à 2006, c'est à partir de 2005 qu'est très développée l'éthique selon les branches (journalisme, livres, audiovisuel) assurant l'indépendance de la pensée (2001 : 1 page, 2002 : 2 pages, 2003 : 2 pages). Dans le rapport annuel de 2005 est soulignée l'indépendance des maisons d'édition. Nous en donnons un extrait :

« Hachette Livre est intégré sur l'ensemble de la chaîne de valeur édition-distribution : la Branche, avec ses maisons et ses marques de renom, sait capitaliser autant sur la qualité de la relation qu'il entretient avec ses auteurs que sur l'expertise de ses forces de vente, la logistique rigoureuse de sa distribution et l'engagement de son personnel.

L'autonomie des éditeurs, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne. C'est dans cette autonomie que Hachette Livre laisse à chacune de ses divisions opérationnelles que réside l'un des éléments clés de son succès : les différentes divisions de Hachette Livre constituent en quelque sorte une fédération de petites et moyennes maisons d'édition indépendantes, chacune avec sa culture d'entreprise et son accent éditorial particulier, voire unique.

Chaque maison assure la relation avec ses auteurs : cette relation de grande qualité, permet le contrôle du portefeuille de droits ainsi que l'alimentation de l'édition de poche et des opportunités de droits dérivés. » (2005, p. 35)

Les rapports annuels et le contrôleur nous disent qu'il n'y a aucune censure intellectuelle. Est-ce à dire qu'il y a une totale liberté de pensée ? Analyser le succès des livres par le compte de résultat, par les chiffres met la contrainte économique au cœur de la décision. La liberté de pensée est-elle conciliable avec la contrainte économique ? Si je ne peux répondre à cette question philosophiquement, nous l'analyserons comptablement dans l'un des paragraphes suivants.

Nous avons constaté que le contrôleur oscille entre le contrôle par le sens et le résultat. Néanmoins la direction contrôle uniquement par le résultat. La contrainte économique est primordiale. Malgré cette pression de la direction, le contrôleur aime les livres et sait qu'il faut du temps pour que certains livres trouvent leur public. Si le risque est maîtrisé, le contrôleur sait qu'il peut laisser une place à ces livres, le contrôle par le sens est alors utilisé.

## 2. Un contrôle par le sens : une logique à long terme et la construction d'un capital culturel

Quelles sont les caractéristiques d'un contrôle par le sens chez Hatier Jeunesse ? Dans notre cas, l'éditeur est touché par le livre, par le projet de l'auteur, par le contenu pédagogique

(2.1). L'éditeur a le souhait de travailler avec cet auteur et d'éditer ce livre et puis d'autres livres (2.2). Ceci implique la création d'une équipe : un auteur, un illustrateur. Cela impliquera de croire dans ces personnes, d'investir en elles. Ce travail d'équipe est accompagné par le contrôleur et l'éditeur (2.3).

### 2.1. Choix des auteurs : un choix affectif, un choix culturel avec l'éditeur et le contrôleur

L'éditeur est sensible au projet de l'auteur, il y a rencontre, et son point de vue évolue. C'est un travail d'accompagnement et de mise en valeur. L'éditeur peut entrer en résonance avec ce que dit l'auteur, telle Marie-Hélène qui propose depuis trois ans des cahiers pour les maternelles. Aucune réponse, puis elle rencontre un éditeur qui a été en souffrance à l'école, Marie-Hélène a été aussi en souffrance à l'école. Comme par hasard une sensibilité commune. Et là, l'éditeur porte le projet. Il est le « passeur de la création ». Cet intérêt de l'éditeur pour les auteurs, pour leurs projets l'amène à construire des projets à long terme.

### 2.2. Le contenu pédagogique : le regard de l'auteur et de l'éditeur

L'éditeur, chez Hatier, reçoit le projet, elle est intéressée. Elle aussi est réceptive à ce projet. Pourtant, elle n'a pas la même vision pédagogique. Alors, elle écoute l'auteur, lit et regarde ce qu'elle propose.

Mais laissons parler l'éditeur qui s'occupe de la collection Balthazar.

*« J'ai mon Balthazar préféré : « les sons de Balthazar », c'est très joli, il y a la pluie dans le coquillage. J'aime beaucoup l'écriture de Marie-Hélène. Et là, c'est une petite histoire. Dans d'autres Balthazar, il n'y a pas de travail de fiction, de petite histoire, de chose comme ça. C'est très intéressant pédagogiquement. Mais là, celui là, il me touche particulièrement parce que je le trouve super-poétique et ...il est très très joli ce bouquin. »*

Elle est sensible au style, à l'écriture, à la pédagogie de Marie-Hélène.

*« Cela a changé ma vision sur l'aspect pédagogique ... La manière dont Marie-Hélène s'adresse aux enfants est assez unique et je la trouve vraiment intéressante. Et c'est vrai que c'est quelque chose qui m'a interpellée, sur laquelle je me suis penchée. Je ne connaissais pas du tout la pédagogie Montessori quand j'ai commencé à m'occuper de la collection. Donc je me suis un peu plongée dedans, nécessairement puisque de toute façon ça fait partie de mon travail. Cela m'intéressait et puis cela était indispensable. Donc, j'ai découvert pas mal de choses et maintenant quand je m'adresse dans du parascolaire à des enfants de cet âge là, j'ai un regard un peu différent.*

*Il y a des choses différentes avec chaque auteur. Cela m'est arrivé avec Marie-Hélène et avec Balthazar. Avec d'autres auteurs, j'ai appris d'autres choses. J'ai travaillé avec d'autres auteurs qui ont une rigueur absolument incroyable. Oui, c'est ça, ils sont extrêmement*

*rigoureux dans l'écriture, dans tout. Disons qu'ils se penchent sur absolument toutes les lignes et les signes de leur manuscrit. Sur le fond, sur la forme, etc.... Quand on travaille avec des auteurs comme ça, enfin, moi, personnellement, j'ai envie de bien bosser et de me mettre à leur niveau. Cela me stimule, donc je me suis posé des questions que je ne me serais pas forcément posée. » (Carole, éditeur)*

Trois points peuvent être soulignés suite à la rencontre de l'auteur et de l'éditeur :

- L'éditeur a évolué par rapport à la conception pédagogique, il a élargi son champ,
- L'éditeur a une approche différente du parascolaire,
- L'éditeur s'est posé des questions qu'elle n'avait pas envisagées, vu des choses qu'elle ne voyait pas.

Nous remarquons que l'éditeur doit avoir des qualités d'écoute, d'ouverture d'esprit, de remise en question. L'éditeur est réceptif au projet de l'auteur, il y a rencontre quitte à agrandir son point de vue. L'éditeur accompagne et met en valeur le travail de l'auteur. L'éditeur porte le projet, semble être le passeur de création. Cet intérêt de l'éditeur pour le projet de l'auteur les amène à construire des projets à long terme.

### **2.3. La construction d'un projet : un projet à long terme**

Avant d'envisager un projet à long terme (écriture de plusieurs livres) entre l'auteur et l'éditeur un essai sur un ou deux livres est tenté. L'éditeur a besoin de savoir si l'auteur est suffisamment passionné pour donner suite à d'autres livres. Beryl, éditeur, nous raconte :

*« Non, il y en a qui ne sont pas du tout passionnés et c'est vrai que ce n'est pas passionnant non plus pour l'éditeur. En général, les auteurs qui ne sont pas passionnés, je travaille avec eux sur des... Ce sont des auteurs que je ne connaissais pas. On tente l'expérience. Je travaille avec eux sur les bouquins en cours et puis après, je ne les rappelle pas. Je ne retravaille pas avec eux parce que ce n'est pas très intéressant et le résultat n'est pas à la hauteur. Parce que l'éditeur aura beau essayer de pousser l'auteur et de l'appeler tous les deux jours en lui disant : » là, ça ne va pas, tu devrais faire ça » si la personne en face dit : « faites comme vous voulez » ou...ça ne donne pas un résultat qui est très probant. Cela arrive rarement, mais cela arrive. Mais plus en parascolaire. Ce n'est pas pareil ».*

Par contre, si l'éditeur rencontre un auteur ayant sa propre réflexion sur un projet, passionné et si l'éditeur résonne à cette sensibilité, ensemble auteur et éditeur construisent une collection de livres. La passion et la réflexion sont mises en avant par l'éditeur<sup>98</sup>. Cette éditrice nous raconte à nouveau :

*« Il y a une femme absolument incroyable et qui fourmille d'idées dans tous les sens. Je n'ai jamais vu ça. Donc on travaille ensemble régulièrement, il y a une collection de parascolaire qui s'appelle Les Grands Cahiers, qui est sortie au mois de janvier. C'est des grands cahiers. Et puis on a fait aussi un truc qui s'appelait l'Album de mon Année. Donc ça, c'est un journal à compléter pour les maternelles, où ils racontent un peu tout ce qu'ils font dans l'année, à la*

---

<sup>98</sup> La description de leur métier fait écho aux définitions données par des éditeurs. Par exemple, pour Maspero : « Dans tous les cas, celui qui a fabriqué le livre n'aura pas pour autant quelque droit sur lui, il a seulement œuvré dans le double respect de celui qui l'a écrit et de celui qui le lira. A leur service. » (Maspero, 2002, p. 154).

*maison, à l'école. Par exemple avec elle, elle m'a proposé peut-être dix projets qui n'ont pas abouti pour des raisons variées. Soit pour des raisons financières ou, c'était trop cher et tout ça, soit pour des raisons éditoriales. Mais elle n'est pas démotivée pour autant parce qu'on se connaît et on peut en discuter et tout ça. On ne tombe pas toujours d'accord, mais elle comprend très bien ce que je peux lui dire, mon point de vue de la même manière que j'écoute le sien. » (Carole, éditeur)*

L'éditeur se demande si travailler avec cet auteur a du sens. Son projet est-il porteur de quelque chose ? Dans le cas d'une réponse positive, il y a construction à deux donnant naissance à un livre et pouvant avoir un impact sur d'autres livres.

Bien sûr, l'éditeur a toujours en tête : est-ce que ça fait du chiffre ou pas, question toujours présente, il y a début de création d'un capital culturel, c'est-à-dire la création d'une collection. Par exemple, si un enfant lit Balthazar et si Balthazar a un ami Pépin, l'enfant aura envie de lire l'histoire de Pépin. Bien sûr, il y a un contrôle exercé par les ventes concomitantes à un contrôle exercé par le sens.

L'éditeur et l'auteur sont « soutenus » par le contrôleur, le contrôleur a conscience de créer une cartographie intellectuelle pour construire du long terme. Le contrôleur, dans ce cas, participe au contrôle par le sens.

Comment fonctionne le contrôleur ? Il fonctionne par coup de cœur en étant tenace, sachant que les succès se révèlent après plusieurs tentatives, tout en faisant attention à l'équilibre financier.

*« On travaille sur des coups de cœur. Sur nos coups de cœur. Et puis après, on regarde un peu comment ça se passe sur le marché. Et puis, il y en a qui vont marcher, d'autres pas. Pourquoi ? Cela restera toujours un mystère. Après, toute la difficulté, c'est justement de gérer l'affaire pour ne pas qu'il y en ait trop qui ne fonctionnent pas. » (Reine, contrôleur)*

Bien sûr le contrôleur fait attention à l'équilibre financier au point de se remettre en question, en tentant d'être objectif.

*« S'il y en a peu, ce n'est pas grave, notamment sur tous les produits de jeunesse il n'y a pas d'études de marché, on ne fait que des tests grandeur nature. C'est amusant. C'est horrible. C'est horrible de rester objectif quand on a un coup de cœur, parce que, forcément, il y a certains produits sur lesquels... Par exemple, pour tout ce qui est parascolaire, c'est vrai que fixer un niveau de vente prévisionnel, ça va être assez simple. On sait, par exemple qu'en anglais sixième, on a un marché de tant d'élèves, on va viser tant de pourcentage d'élèves et puis voilà. Quand Carole me présente un dico photos, je me retrouve un peu perplexe.*

*Oui, c'est une collection qu'on a, je suis toujours un peu perplexe. En plus je sais que c'est une collection que j'aime bien donc, je vais avoir tendance peut-être à augmenter les ventes. Je me dis toujours : Non, là, tu n'es pas objective. Ça reste de la jeunesse, tu sais que la Jeunesse, c'est moins. » Donc, il faut toujours faire attention, il faut faire attention. Mais je pense que... Oui, je pense que j'y arrive quand même, mais en deuxième lecture on va dire. Généralement pas en première lecture. »*

Et le contrôleur fait attention à l'équilibre financier au point de renoncer à des coups de cœur. Ce renoncement est « déchirant » pour le contrôleur, les éditeurs.

*« Quelquefois, je renonce à mes coups de cœur il y a toujours des collections qu'on a lancées que moi, je trouve vraiment superbes, je ne comprends pas que ça ne marche pas, je ne comprends pas que ça ne se vende pas, ça me fait super mal au cœur d'arrêter ça. Et ce n'est pas que chez Hatier, chez Dargaud c'était pareil. On fait une bande dessinée, je la trouve super belle. Et puis voir que ça ne marche pas, qu'on en vend 500 exemplaires, c'est un peu déchirant. Enfin, moi ça me fait mal au cœur. Ça me fait mal au cœur d'aller le dire en plus à l'éditrice. Et, je pense que là ... Chez Hatier, je pense que ça fait très mal au cœur aux éditrices de dire à leurs auteurs que ça ne marche pas et qu'il faut qu'on arrête.*

*Chez Dargaud, c'était pareil, sauf que c'était souvent moi qui le disais aux auteurs, en plus. »*

Et pourtant certains titres qui ne marchaient pas peuvent fonctionner.

*« Il nous est arrivé d'avoir des titres qui ne marchaient pas et, tout d'un coup se mettent à fonctionner. C'est difficile de savoir justement ... A cause de ça, d'ailleurs, c'est difficile de savoir quand est-ce qu'il faut arrêter. Combien on est prêt à perdre quand une collection ne marche pas ? Mais, oui, c'est arrivé. Le plus bel exemple je crois, c'est chez Dargaud, c'est la collection Treize, je ne sais pas si vous connaissez. Treize en bande dessinée, ça a une très très forte notoriété maintenant. C'est de très grosses ventes et il doit y avoir quatorze tomes. Le premier tome a dû se vendre à 3 000 exemplaires et puis, ça a commencé à marcher, vraiment très très bien à partir du tome six. A partir du tome six, on était à 10 000 ventes et maintenant un Treize, ça doit être de l'ordre de 300 000 ventes. » (Reine, contrôleur de gestion)*

L'éditeur, l'auteur et le contrôleur travaillent dans une même direction, chacun avec son regard et ses propres outils.

L'auteur apporte son regard pédagogique, l'éditeur contrôle cet apport pédagogique et le contrôleur est support de cet apport pédagogique chacun avec sa spécificité. L'éditeur aura cette vigilance : les mots employés, les dessins qui sont faits.

*« C'est sûr que c'est surtout au niveau du texte des auteurs, du choix des mots qui vont être employés. Moi, je vais réagir à des trucs auxquels ils n'ont pas réagi. C'est essentiel,*

*Quand on s'adresse aux tout petits on choisit des mots, c'est là que c'est intéressant de travailler avec des instituteurs, car, personnellement, je vais pouvoir peut-être utiliser d'autres mots, afin de ne pas faire de répétition, les instituteurs au contraire « on répètera le mot pour mieux l'appriivoiser, pour mieux l'apprendre » moi, je désire le texte bien écrit, eux, voient le côté apprentissage, mais au final il faut que le message passe. Donc, il y a cet aspect là, et il y a l'aspect des choses qui vont choquer. Par exemple, dans une page pour les maternelles, il y avait une comparaison entre les différents habitats : une maison européenne et un igloo, un immeuble et une case africaine. Cela m'a choquée, il y avait un aspect négatif d'opposer la case africaine à un immeuble européen. J'ai dit : mais l'enfant, s'il croise un africain dans la rue, il va s'imaginer qu'il habite dans une case alors que ce n'est pas vrai. Enfin, pas en France : lorsqu'on fait une recherche sur les différents habitats là, on peut décrire le lieu, ... la baraque sur pilotis ... ce n'est pas le même exercice. Le message doit être cohérent, et non pas à la limite raciste. Voilà, nous avons eu une discussion à propos de cela. » (Beryl, éditeur)*

Pour l'éditeur, pour créer une cartographie jeunesse, « le principal, c'est avoir un œil extérieur. Potentiellement, celui du parent qui va élever son enfant, qui doit comprendre ce qui se passe et comprendre ce qu'il faut faire dans la page » (Beryl, éditeur) et pour le contrôleur, c'est de capitaliser sur l'avenir :

*« Et c'est ça qui est difficile. A la recherche des talents de demain. Et quelquefois, c'est décalé dans le temps... et ça va être extrêmement difficile. » (Reine, contrôleur)*

Le contrôleur a à gérer cette difficulté : à court terme, il n'y a rien (le livre n'a pas de valeur) mais à long terme c'est possible ; néanmoins appartenir à un groupe, demande au contrôleur de maîtriser l'incertitude et le risque. Comment le maîtriser ? L'avenir étant difficile à prévoir, le chiffre devient alors prioritaire, c'est ce que nous analyserons dans la section suivante.

### **3. Un contrôle financier : une logique à court terme et l'émergence d'un capital financier**

« Il y a eu ces deux dernières décennies une forte professionnalisation de l'édition, au profit de gens dont c'est le seul métier, intégrant les contraintes économiques et financières. Mais le paradoxe doit être souligné de la multiplication des filières universitaires de formation aux « métiers du livre » dans ce que ceux-ci ont de plus techniques, donc de plus transmissibles en termes de savoir-faire et, en regard, le très faible renouvellement dans le même temps, du nombre des éditeurs au sens des personnes chargées, dans une maison, de décider des lignes éditoriales et de leur maintien dans le contexte des contraintes nouvelles et de tous ordres que nous avons retracées grossièrement. » (Vigne, 2000, p 183)

Rappelons que dans l'édition, la contrainte économique a toujours été présente. Néanmoins, mettre au cœur de la décision l'utilisation des outils de gestion peut entraîner des modifications de fonctionnement interne (3.1) et enfin peut influencer le comportement des parties prenantes et le type de création, voire avoir un impact sur le choix des auteurs favorisant le court terme au détriment du long terme (3.2). Enfin nous terminerons par une synthèse des différentes formes de contrôle (3.3).

#### **3.1. L'impact d'un contrôle par le résultat sur les éditeurs**

Le chiffre devient prioritaire, le contrôleur doit rendre des comptes à la direction qui regarde uniquement le compte de résultat consolidé, c'est un contrôle par le résultat. Le fait que la direction exerce un contrôle par le résultat influence le comportement des acteurs et le mode de création.

##### **▪ *Le contrôle par le résultat influence le recrutement des éditeurs en terme de formation***

Un changement est à noter depuis les années 1990 sur la formation des éditeurs. Alors qu'ils étaient recrutés dans des filières littéraires, les écoles de commerce, telle l'ESCP<sup>99</sup>, ont ouvert des masters liés à l'édition. Certains éditeurs sont recrutés dans les écoles de commerce où un enseignement de gestion a été dispensé, banalisant l'utilisation des outils de gestion, en particulier le compte de résultat.

Chez Hatier Jeunesse, les parcours de Beryl et de Carole sont différents. Carole a fait une maîtrise de philosophie et s'est tournée vers l'édition à la fin de ses études. Beryl, a été recrutée 5 ans plus tard après avoir travaillé en marketing, puis sur les marchés financiers et

---

<sup>99</sup> Le master de l'édition à l'ESCP a été créé en 1990.

enfin après avoir suivi une formation à l'ESCP menant aux métiers d'éditeurs. Beryl nous raconte son parcours :

*« J'y suis venue très tard. Je ne travaille dans l'édition que depuis trois ans et demi. Auparavant, je faisais complètement autre chose. J'ai travaillé pendant cinq ans dans une salle des marchés et avant j'ai fait du marketing. Pourquoi j'y suis venue tard ? Parce que j'étais persuadée que je ne pouvais le faire que si j'avais une filière littéraire, philosophie, ce que je n'ai pas fait puisque j'ai fait une école de commerce. Donc j'avais mis cette idée-là de côté en me disant: "Ce n'est pas pour moi." Ça m'a trotté dans la tête pas mal de temps. Jusqu'au moment où j'ai vu qu'il y avait des formations qui existaient sur l'édition et je me suis dit que c'était ce qu'il fallait que je fasse. Que je lâche mon boulot, que je refasse une formation et, par l'intermédiaire d'un stage, que je rentre dans une maison d'édition puisque tous mes courriers étaient restés sans réponse. Donc c'est ce que j'ai fait. J'ai lâché mon boulot, j'ai refait une année d'études et je suis rentrée dans l'édition par un stage. » (Beryl, éditeur)*

▪ **Le contrôle par résultat influence le comportement des éditeurs**

Si toutes deux ont la passion du livre, leur discours est différent particulièrement sur les auteurs et l'accompagnement de ceux-ci.

Pour l'une, Carole, l'éditeur est celui qui accompagne l'auteur à exprimer au mieux sa pensée, il est accompagnateur de l'auteur et, en même temps, il peut défendre son projet auprès de la direction, il y a écoute et cheminement de l'un vers l'autre.

*« Il voit, écoute, met en relation. Oui. De discuter, surtout. Surtout de discuter, oui. C'est surtout ça. De discuter avec les auteurs, avec les illustrateurs. De faire avancer ce que moi, j'ai dans la tête. De faire avancer ce qu'eux ont dans la tête. Je participe à leurs côtés. Je les aide dans leur travail de création. Enfin, j'essaie... Je pense que les auteurs aussi ont besoin de ça. Je pense que les auteurs ont besoin de ce rapport à l'éditeur et d'avoir quelqu'un en face qui les interroge, qui les questionne et qui leur fasse éventuellement prendre conscience de certains trucs, de certaines limites de leur travail ou de certains aspects vachement intéressants qu'il faudrait qu'ils développent un peu plus. C'est tout ça. Je ne dis pas que j'y arrive mais c'est comme ça que je vois le truc.*

*... Et quand on a réussi à arriver à un truc avec l'auteur où on est satisfaites toutes les deux et qu'on se dit: « Il y a quelque chose. C'est ça. Il faut ça, après, si j'ai des problèmes avec ma hiérarchie chez Hatier, je le défendrai. Comme j'aurai participé au truc et tout ça avec l'auteur, je pourrai argumenter et aller jusqu'au bout du raisonnement et voilà. Mais je préfère ne pas me brider et brider l'auteur au départ en lui disant: « Ça, ce n'est pas bien, ça ne passera pas » ou je ne sais pas quoi. » (Carole, éditeur)*

L'éditeur est alors un passeur de création qui voit l'auteur comme quelqu'un qui a une propre réflexion sur un sujet et qui apporte « un truc ».

Pour Beryl, l'éditeur est celui qui « gère » l'auteur en terme de temps. La remise d'écrit doit permettre de coordonner le travail entre fabricant et maquettiste :

*« C'est soit être sur le dos tous les jours, matin, soir. Ah oui. Là, le projet dont je sors, je pense que l'illustrateur a dû ressortir complètement exténué. Mais moi aussi. Parce que j'avais très peu de délai à lui donner. Il y avait énormément de dessins. Donc je l'ai appelé, je pense, tous les jours pendant un mois et demi pour savoir où il en était, pour bien vérifier qu'il allait m'envoyer des trucs, pour corriger ses crayonnés, pour lui dire: « Tout va bien, c'est formidable, ça va être super beau mais il me manque encore l'image truc machin chouette et j'en ai besoin ce soir. » Donc c'était... Il a été super parce que, voilà, il a bien tenu. J'ai eu un*

*autre illustrateur cet hiver, il m'a rendu les illustrations avec un mois de retard. Heureusement que moi, j'avais trois mois d'avance dans mon planning. Parce que, sinon, ça veut dire que j'imprimais en retard, que je rendais, moi, des choses en retard. Et en fait il m'a pipeauté pendant un mois. C'est-à-dire que, pendant un mois, je l'appelais tous les jours ou tous les deux jours, il me disait: « Oui, je vous envoie tout demain » et pendant un mois il ne m'a rien envoyé. Donc il y a eu un moment où je lui ai dit: « Ecoutez, si ce n'est pas demain j'annule la commande, je passe à un autre. » Et en fait c'était quand même une somme qui n'était pas négligeable, donc là ça l'a fait bouger. » Moi, je commençais à être prise à la gorge dans les délais. Il fallait vraiment que je passe le dossier à quelqu'un d'autre si jamais... Mais il m'a quand même baladée pendant un mois. »*

Et son travail consiste à coordonner « plusieurs de personnes », qui coordonne-t-il ?

*« C'est coordonner les auteurs, donc qu'ils rendent leurs trucs à l'heure. C'est lancer la maquettiste. Trouver un maquettiste, lui faire un brief sur le projet et lui donner des délais pour qu'elle nous fasse des propositions de maquette. C'est coordonner parfois un traducteur. C'est coordonner parfois aussi des illustrateurs. Il peut y en avoir un ou plusieurs. C'est coordonner une relectrice extérieure à qui je vais donner un jeu d'épreuves pour relecture, donc il faut aussi que j'intègre ça dans le planning. Donc c'est ça. Plus, entre les deux, par exemple, je vais recevoir le manuscrit des auteurs, je vais l'envoyer à la maquettiste qui va me renvoyer un jeu avec les premières épreuves, que je fais partir chez les illustrateurs et chez les auteurs, donc je récupère les corrections des auteurs, je récupère les crayonnés des illustrateurs pour refaire partir chez les auteurs qui me renvoient leurs corrections que je refais repartir, enfin c'est un jeu incessant entre tout le monde et nous, on est au centre et on réceptionne et ça repart avec nos corrections, nos propositions. Et il faut que tout ça, ces allers-retours...» (Beryl, éditeur)*

L'éditeur est alors un coordinateur de compétences qui voit l'auteur comme quelqu'un un peu fier d'être publié. L'auteur ce n'est pas quelqu'un qui transmet ou apporte, mais c'est quelqu'un qui a un ego pouvant avoir la grosse tête.

Mais, en considérant l'auteur fier, l'éditeur ressent une frustration, voire est perçu comme une secrétaire. Écoutons les propos de l'éditeur.

*« Ce n'est pas toujours facile parce que les auteurs, c'est des gens qui sont très fiers d'être auteurs, donc très fiers d'avoir leur nom sur un livre. Donc c'est des gens qui n'acceptent pas toujours bien la critique ou qu'on leur demande de modifier quelque chose. Donc il faut se justifier, il faut insister, il faut... Alors il y a des auteurs avec lesquels on arrive à ce qu'il y ait un échange et puis il y en a d'autres qui sont plus difficiles. Parce qu'un auteur, c'est quelqu'un qui met son nom sur un bouquin. Tout de suite il est quand même très fier de lui, quoi. Fier, c'est un peu prendre la grosse tête. Oui, je pense. .... C'est prendre beaucoup d'assurance, c'est avoir beaucoup d'assurance, c'est être sûr que ce qu'on fait, c'est très beau, ça ne souffre pas la modification, même en scolaire et en parascolaire. Des instituteurs qui vont écrire des exos de maths, ça leur donne une assurance et le droit d'avoir la grosse tête quelque part. Ce n'est pas facile à gérer. »*

En considérant l'auteur fier, l'éditeur se sent perçu comme une « secrétaire » ;

*« Oui. Peut-être aussi parce qu'ils ne voient pas bien, nous, quel est le métier qu'on fait. Peut-être qu'on a le tort de ne pas bien leur expliquer au départ. Et donc ils ne voient pas bien tout le boulot qu'il y a derrière pour gérer, coordonner l'intervention de tout le monde. Et peut-être qu'on est trop... Peut-être qu'on a le tort de ne pas bien expliquer ce qu'on va faire après. Alors, du coup, on est un peu considéré peut-être comme la secrétaire. On ne voit pas ce que cette demande sous-tend. Les auteurs, ce n'est pas des gens faciles. C'est comme les illustrateurs. Les illustrateurs sont plus faciles d'accès mais ils ont beaucoup moins le sens des délais. La notion de temps, par exemple, est complètement... C'est très rare les illustrateurs qui rendent quelque*

*chose au jour dit. Parce que... Voilà. Parce que c'est des gens qui vivent... C'est le côté artiste, quoi. Ils vivent un peu de l'air du temps.»*

Dans un cas, l'éditeur gère en terme de sens et l'autre en terme de résultat, donc le premier est dans le contenu, se demandant si le projet a du sens tandis que le deuxième est plus dans la forme et la réalisation matérielle, se demandant si le projet sera réalisé dans les temps impartis. Ce sont deux définitions du métier d'éditeur. En aucun cas il n'y a de bon ou de mauvais éditeur. Ce sont juste deux définitions différentes.

Est-ce le fait d'avoir travaillé sur les marchés financiers et suivi une formation à l'ESCP où la gestion est centrale, qui donne plus d'importance au contrôle par le résultat ? Ou est-ce le fait de mettre à une place centrale le contrôle par le résultat qui influence le recrutement des éditeurs plus spécialisés en gestion ? Je ne peux répondre à cette question.

### **3.2. Le contrôle par le résultat influence le mode de création**

Ce mode de contrôle a-t-il un impact sur la création, c'est-à-dire sur le travail des auteurs ?

Nos auteurs ont été choisis au départ de la collection par un éditeur dont le projet fait sens en 1997. Elles travaillent avec Carole, avec cette recherche pédagogique. Nous avons vu que l'éditeur Carole a une définition de son métier « Elle met en relation... ». C'est du contrôle par le sens.

Après deux, trois ans, le contrôle par le résultat s'impose, la recherche pédagogique est mise au second plan et une recherche à court terme est mise en place. Décrivons cette gestion à court terme et son impact sur la création.

#### ▪ ***Le contrôle par le résultat favorise le court terme***

Caroline, illustrateur nous raconte sa découverte et son désarroi. Il y a une forte gestion à court terme.

*« Je trouve tout d'un coup, aujourd'hui, les circuits de création, dans l'édition des circuits extrêmement court. Moi, j'étais dans **un mythe de l'édition : l'édition c'est la culture, la culture c'est juste sur du long terme, je me suis trompée.** L'édition, c'est un circuit tout aussi court, peut-être moins court que la mode, mais c'est un circuit où il y a tant d'enjeux...les collections sont très importantes. Tu sors un bouquin, ça marche très bien, puis après tu vois, il faut en faire d'autres, **mais nous qui travaillons sur un long terme, nous sentons qu'il y a une fragilité des choses, il faut renouveler le produit.** » (Caroline, illustrateur)*

Caroline poursuit, à propos de la pensée à court terme. Caroline et Marie-Hélène sont dans la recherche pédagogique. L'équipe leur répond produit et chiffres. Caroline le comprend mais nous remarquons dans ce passage qu'elle insiste sur la recherche pédagogique à nouveau. Elle ne raisonne pas en terme de produit et de chiffres.

*« Une pensée à court terme, ils n'ont pas le temps, ils pensent **produit et qu'en chiffres.** Voilà, il y a une vraie difficulté aujourd'hui à l'école : on demande à un enfant de savoir lire en trois mois en sachant qu'on a dit que la lecture ça s'inscrit sur deux ans. Il y a une distorsion entre la pression qu'on met sur l'enfant et ce qui est dit à l'Education Nationale. Il faut des choses*

*nouvelles, non pas des choses nouvelles pour des choses nouvelles, il faut, il existe des méthodes qui ne marchent pas sur certains enfants parce que tout enfant est différent. Il y a des difficultés là où il faut remettre les choses à fond et, si on travaille avec les enfants, il faut travailler fondamentalement, on ne trouve pas, on cherche, mais il faudrait qu'ils analysent la demande il y a trop [ ]. C'est ça leur métier, il y a des pédagogues qui viennent avec leur projet, il y a des orthophonistes qui viennent avec des choses. » (Caroline, illustrateur)*

Comment ce contrôle par le résultat se traduit-il au quotidien ? L'exigence de marché se traduit dans les propos entre les auteurs et le contrôleur demandant à l'auteur ou l'illustrateur de consulter les livres en librairie pour connaître ce qui se fait. Le contrôleur, par exemple, demande à Caroline, illustrateur :

*« Il faudrait faire comme ça, allez voir Caroline ce qui se passe dans une librairie : ça vous renseignerait sur ce qu'il y a. »*

Et l'auteur répond que son métier n'est pas de regarder ce qu'il y a sur le marché mais au contraire, d'apporter un regard différent.

*« Ce n'est pas mon métier. Mon ambition c'est de **ne pas faire des choses qui sont sur le marché, je propose autre chose, il y a autre chose.** »*

Nous pouvons nous rendre compte qu'il y a un début d'écartèlement. Deux voix commencent à se dissocier. Analysons en détail.

Mettre le compte de résultat comme outil principal a des conséquences sur la création en terme de diversification, de développement, de contenu de la collection.

Tout d'abord, **en terme de diversification de la collection**, il y a une nécessité d'alimenter la collection (cahiers d'activité, albums, compagnon, collection pour les plus petits (2 à 3 ans)). Et là, deux approches se percutent. Une approche rapide, en interne le contrôleur demande de développer des gommes, crayons, ressemblant plus « aux gadgets barbies » Et une approche en externe, l'auteur demande de développer des gadgets en accord avec la méthode Montessori, « alors, si on faisait des petites gommes : pourquoi pas ? Des objets ergonomiques, bon, des bons crayons, de beaux papiers qu'on donne à l'enfant » (Caroline, illustrateur).

Car pour l'auteur faire des « crayons barbies » dessert la collection au lieu de la développer.

*« Tu vois, et tout ça alimente cet univers, ça le consolide. Heureusement, Marie-Hélène (l'auteur) ne fait pas les bouquins et moi de même pour remplir, pour rajouter au monde de l'édition. Elle le fait parce qu'elle a des choses à dire, elle le dit à travers des textes et moi à travers des dessins. » (Caroline, illustrateur)*

Puis **en terme de développement de la collection**, le contrôleur propose le retrait ou l'ajout de titres. Les titres qui ne fonctionnent pas, c'est-à-dire, qui ont très peu de ventes, sont retirés de la production. En effet le compte de résultat est analysé produit par produit et non dans son ensemble. Et donc, si le contrôleur dit d'un livre qu'il a peu de vente, il est donc nécessaire de le retirer de la vente. Mais, quelquefois, ce livre fait partie d'une logique de collection et retirer celui-ci peut avoir un impact sur la vente des autres.

« Par exemple, moi, j'ai proposé qu'on fasse des nouveautés cette année et on m'a dit non. Même si on a sorti des nouveautés l'année dernière qui ont bien marché, qui ont franchement bien marché, même par rapport à d'autres tirages et bouquins jeunesse. C'est un beau succès. Mais comme il y a certains bouquins qui sont sortis il y a cinq ans et qui ont une rentabilité qui n'est vraiment pas bonne du tout, ils jouent ça comme atout et ils font une moyenne de rentabilité et... Donc pas de nouveauté cette année. » (Carole, éditeur)

Enfin, **en terme de contenu de la collection**, le contrôleur ou le commercial regardent ce qu'il y a sur le marché. Par exemple, Caroline nous raconte que le contrôleur conseille de mettre du vert et non pas du bleu.

« Le bleu ne fonctionne pas, il faut mettre du vert— ça dépend, pourquoi ? Pourquoi tout d'un coup il est valorisé. » (Caroline, illustrateur)

#### ▪ **Le contrôle par le résultat influence le comportement des acteurs**

Lorsque le résultat est l'objectif principal, le comportement et les interactions entre les acteurs changent. Plus précisément, les interactions sont entre éditeurs et contrôleurs, entre auteurs et contrôleurs, et plus particulièrement entre éditeurs et auteurs. Nous allons maintenant voir « comment la pratique concrète de la comptabilité peut être en jeu dans l'évolution de desseins sociaux et humains, multiples et variés [...] ; comment les systèmes comptables, tout comme les modes de contrôle organisationnel, peuvent émerger de l'interaction de processus politiques à la fois à l'intérieur de l'organisation et à l'interface avec les agents externes dominants ; et comment les comptabilités peuvent émerger de décisions plutôt que nécessairement les précéder. » (Richard, 2005, p. 260 citant Burchell *et al.*, 1980, p. 22)

La direction regarde uniquement le compte d'exploitation. En lisant le compte d'exploitation, elle ne regarde pas les interférences humaines (le livre a-t-il été bien distribué ?), elle ne regarde pas les produits, les livres, elle ne les connaît pas. Aussi, lorsque le livre a un nombre insuffisant de vente, il est retiré du marché dont la contrainte est primordiale. Le regard du contrôleur est donc indispensable<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> Hazan est une maison d'édition d'art rachetée par Hachette. Hazan rapporte dans *Esprit* quelles ont été les conséquences de la gestion par le compte de résultat uniquement. Il nous relate les réunions hebdomadaires. Il nous raconte l'évaluation économique sans évaluation artistique ou intellectuelle des livres.

« L'intimidation est d'ailleurs une méthode de *management* dans le groupe du quai de Grenelle. Le premier lundi du mois, à 9 heures, se tenait (se tient toujours ?) une « réunion commerciale » où se retrouvaient, autour d'une table rectangulaire, toujours assis aux mêmes places, les chefs des maisons d'édition du groupe (une bonne douzaine), les principaux contrôleurs de gestion et les directeurs des différentes branches commerciales. Jean-Louis Lisimachio siégeait au milieu. L'un des contrôleurs passait au rétroprojecteur une série de tableaux dont chacun résumait les résultats du mois pour une maison donnée : ventes, retours, chiffres d'affaires, comparaison du réel avec les prévisions. L'éditeur responsable était ensuite prié de commenter en trois minutes ce tableau, qu'il n'avait jamais vu auparavant et qui était très difficile à lire d'un coup d'œil. Chacun s'en sortait à sa manière, mais il est clair que le but de cette séance était de montrer où se trouvait le pouvoir dans le groupe : certainement pas chez les éditeurs qui se prêtaient à ce simulacre humiliant. » (Hazan, 2003, p. 156)

Tout d'abord, il y a un rapport au temps différent entre les éditeurs et les contrôleurs<sup>101</sup>.

*« Mais c'est vrai que moi quand je vais voir le contrôleur de gestion, j'ai trente secondes ou une minute pour lui présenter mon cas. Peut-être cinq minutes, mais ce que je veux dire c'est qu'elle ne s'intéresse pas complètement au fond du bouquin. Ce qui est un peu dommage aussi. » (Carole, éditeur)*

Lorsque l'exigence du marché est primordiale, l'éditeur semble avoir un autre regard sur les auteurs, non pas quelqu'un qui est porteur d'une idée, d'une pensée qu'il concrétise par un écrit, mais comme **un individu fier d'être publié**. Au point que l'éditeur semble alors capable de passer d'auteur à auteur très facilement comme si l'investissement à long terme avec l'auteur n'avait plus de sens.

Le contrôle par le résultat influence le comportement des auteurs.

La première étape est que les auteurs essayent de comprendre comment cela fonctionne chez Hatier, comment cela marche. Au point que c'est à eux d'expliquer ce qu'ils font. C'est à l'auteur de comprendre toutes les interactions entre contrôleurs, éditeurs, commerciaux, lecteurs. C'est à eux d'être à l'écoute. Caroline, illustratrice nous dit, c'est à nous (auteurs) de « Créer du lien avec notre lectorat, notre éditeur et gens qui vendent ».

C'est ainsi qu'ils doivent aussi comprendre les commerciaux et quelquefois comprendre que les commerciaux ne comprennent pas.

*« C'est à nous de rencontrer les commerciaux. Les commerciaux rencontrent les libraires. Ils ne comprennent pas ce qu'on dit. C'est à nous de rencontrer les commerciaux, s'ils ne comprennent pas ce qu'on dit, c'est à nous d'expliquer la collection comment ça marche, pourquoi on sort ça, à quoi ça sert et quand il y a un lien affectif, même. Quand il y a un lien affectif, il doit aimer la collection pour la vendre, il doit comprendre intimement. »*

Quelle est la deuxième étape ? Si on impose un contrôle par le résultat à quelqu'un, pour qui cela ne veut rien dire, il part. Si le contrôleur ou l'éditeur parle chiffre à des gens qui sont dans la précarité pour réaliser un projet, les auteurs peuvent lâcher leur travail c'est-à-dire arrêter la collection et peut-être aller ailleurs.

Précisons à nouveau que l'équipe d'Hatier Jeunesse et tout particulièrement le contrôleur oscille entre le contrôle par le résultat et le sens.

### **3.3. Les différentes formes de contrôle en fonction des parties prenantes.**

Que constatons-nous ? Nous constatons que le DAF du groupe définit un contrôle par le résultat mais, nous constatons que si chaque partie prenante connaît cette ligne directrice,

---

<sup>101</sup> « Mais tous mes projets de livres étaient soumis, un par un et sans exception, à une évaluation économique : le « compte d'exploitation prévisionnel » devait montrer que la rentabilité serait atteinte à la fin de la deuxième année de vie, faute de quoi le projet était rejeté... le système des comptes d'exploitation prévisionnel a amené le rejet de dizaines de projets. Le sujet des livres, leur auteur, leur forme, leur intérêt intellectuel n'étaient jamais pris en considération : seul comptait la rentabilité escomptée. » (Hazan, 2003, p. 157)

chaque partie prenante s'auto définit un type de contrôle. Nous constatons que le contrôleur oscille entre le contrôle par le sens et le résultat, que les éditeurs en fonction de leur sensibilité ou formation n'ont pas le même type de contrôle et, qu'eux-mêmes, alternent entre le contrôle par le résultat et le sens. Les commerciaux s'autocontrôlent par le résultat mais, s'ils n'aiment pas le livre, ils ne le présentent pas, il y a un autocontrôle par le désir. Les auteurs ne se préoccupent pas du contrôle par le résultat. Ils ont besoin que ce qu'ils écrivent fasse sens. C'est du contrôle par le sens. Résumons les différents types de contrôle en fonction des parties précédentes dans le dessin suivant.

Processus de création		Processus de fabrication		Processus de commercialisation		Administratifs
externe		interne	externe	interne		interne
Idée	écriture dessin	maquette	fabrication	publicité	vente	
Personnel créatif		Personnel de renfort				
auteurs et dessinateurs contrôle par le sens		éditeurs contrôle par le sens contrôle par le résultat		commerciaux contrôle par le désir contrôle par le public , contrôle par le ré		contrôleurs contrôle par le sens contrôle par le résultat
contrôle par le personnage						
transmission d'un savoir, d'une culture véhiculé par un personnage						
contrôle par le groupe par le résultat						
contrôle par le temps						

APPORT AU GROUPE

APPORT DU GROUPE

une pédagogie  
un personnage

l'impression et la production  
la diffusion

RISQUES

précarité

liquidation

Chaque partie prenante n'a pas le même type d'autocontrôle. Par ailleurs, il existe des formes de contrôle qui ne s'articulent pas, voire même qui s'opposent.

Quand certains parlent chiffres et que les autres parlent pédagogie, ils ne se comprennent pas... Et s'ils ne se comprennent pas, ils ne peuvent travailler ensemble. En effet, si celui qui parle chiffres et résultat ne comprend pas que l'autre a quitté son travail (CDI confortable) avec un risque de précarité pour créer un personnage et développer un univers lié à ce personnage, il ne comprendra pas pourquoi cet auteur refusera de faire des concessions, quitte à partir de cette maison d'édition. Il est délicat de demander à quelqu'un qui a bâti son travail sur de l'autocontrôle par le sens de subitement le faire par du résultat. Dans ce cas l'auteur peut se désintéresser de son travail.

Nous avons conscience que chaque partie prenante apporte quelque chose, les auteurs apportent une pédagogie, un personnage Balthazar, le groupe apporte la fabrication, la commercialisation et la diffusion. Chaque partie prenante prend des risques différents, la précarité, la liquidation, chacun conciliant ses apports et ses risques.

Dans le contrôle par le résultat les éditeurs changent d'état d'esprit : « les auteurs sont fiers », ils sont dans le jugement extérieur, non dans la compréhension d'une démarche de l'auteur. Or les travaux d'Amabile, les études sur le brainstorming, montrent que lorsque quelqu'un est en phase de création, le jugement est contre-productif. Il est difficile de concilier : aller vers des territoires inconnus et juger ces territoires inconnus en même temps. Le contrôle par le résultat s'appuie sur des motivations extrinsèques (qu'écrivent les auteurs qui ont du succès, que dit la fonction marketing ?...). Or, nous avons constaté que nos auteurs ont une très forte motivation intérieure (mettre leur vie sur la table). Le contrôle par le sens s'appuie sur cette motivation intérieure. L'éditeur est là pour que l'auteur donne le meilleur tout en conciliant d'autres paramètres (maîtrise des coûts, ...). L'éditeur ne juge pas le travail et pourtant, il donne son avis. C'est proche du contrôle par le don décrit par Chiapello (1998, p. 156)

«Car le contrôle par le don n'exerce jamais mieux son office que lorsque celui qui est l'agent est sincère dans l'abandon affectif qu'il consent dans l'amitié qui le lie. Ce contrôle n'est jamais aussi efficace que lorsque celui qui critique le travail a renoncé à toute volonté de contrôle selon des critères étrangers à l'œuvre, son seul objectif étant que l'artiste aille au bout de lui-même. »

Mais nous souhaitons ajouter que dans le contrôle par le sens, l'éditeur reçoit aussi de ses auteurs au point que sa conception peut changer. C'est un contrôle qui est en mouvement et en interaction.

Je tiens à nouveau, à préciser que les contrôleurs et éditeurs oscillent entre le contrôle par le sens et le contrôle par le résultat chez Hatier Jeunesse. Nous avons cité Hazan où le contrôle par le résultat est le seul contrôle utilisé ce qui n'est pas le cas chez Hatier Jeunesse. Cependant, nous avons pu constater qu'au cours du temps, le contrôle par le résultat s'impose et modifie le mode de création et l'interaction avec les auteurs. En aucun cas il n'y a un contrôle meilleur qu'un autre. Nous avons voulu analyser les conséquences d'une forme de contrôle et nous avons souhaité montrer que dans des organisations créatives une forme unique de contrôle peut être contre-productive pour la création. Nous avons voulu aussi montrer que, même si une direction contrôle avec une forme de contrôle, chaque partie prenante même si elle suit cette forme de contrôle, peut s'autocontrôler avec une autre forme de contrôle. Celle-ci peut être en contradiction avec l'axe directeur. Nos auteurs ne comprennent pas le contrôle uniquement par le résultat. Cette forme de contrôle par le résultat s'entrechoque dans leur cas avec le contrôle par le sens.

Pour conclure, il n'y a de bon ou de mauvais éditeur. Le but de cette section est de montrer que lorsque l'on contrôle par le résultat ou le sens, le mode de contrôle influence le fonctionnement interne et la stratégie, le fonctionnement interne en changeant les modes de recrutement des éditeurs, la stratégie en valorisant une gestion à court terme ou long terme. Le contrôleur de gestion oscille entre le contrôle par le sens et le résultat. Or si la direction du groupe laisse une totale liberté éditoriale, la direction impose une contrainte économique. Elle

impose alors un contrôle par le résultat. Même si le contrôle par le sens peut exister, le contrôle par le résultat est au premier plan et influence le mode de création et les choix éditoriaux. Le contrôle par le résultat ne privilégie pas les auteurs risqués.

## **P`st réflexi`n : Le c`ntrôle par le sens, un m`ment de l`éditi`n française ?**

Le cas de Balthazar nous a permis de suivre la création d'une collection en suivant le travail des auteurs, éditeurs et contrôleurs. C'est un travail en construction. Néanmoins, il n'y a pas le recul du temps pour évoquer la construction d'un capital culturel. C'est pourquoi il nous est nécessaire d'avoir un exemple du passé. Nous avons alors pris comme exemple du passé Les Editions de Minuit<sup>102</sup> avec la publication de Beckett, ce qui nous amène à donner une définition de l'éditeur comme passeur de la création. Nous illustrerons par un autre exemple du passé, la création du champ philosophique dans les années 70. Les buts de cette section sont d'illustrer un contrôle par le sens, par des exemples, mais aussi de montrer le lien entre une définition de la performance et le mode de contrôle.

### **L'expérience des Editi`ns de Minuit**

Les Editions de Minuit ont été créées pendant la deuxième guerre mondiale dans la clandestinité par Vercors et Lescure. Ils publient « Le silence de la mer » en 1942. Jérôme Lindon, nouveau directeur des Editions de Minuit arrive en 1948. Les Editions de Minuit ont réussi à survivre pendant les années d'après guerre. La publication de Beckett a été un moment déterminant pour elles.

Beckett, irlandais vit en France depuis 1937 de ses traductions. C'est un écrivain inconnu. Beckett a été publié pour la première fois par les Editions de Minuit en 1952. Après avoir été refusé dans 6 maisons d'édition, sa compagne le propose en 1950 aux Editions de Minuit qui l'accepte aussitôt.

« Quand, par la suite, Sam et Suzanne m'ont parlé de l'arrivée aux Editions de Minuit, ils m'ont raconté l'histoire de la façon suivante : ils étaient installés au Cluny, un café du boulevard Saint-

---

<sup>102</sup> Chez Hatier Jeunesse, j'ai été accueillie avec confiance. L'éclairage d'Hatier Jeunesse m'a obligée à rencontrer d'autres éditeurs et à développer certaines problématiques.

L'édition française est marquée par la création de maisons d'édition ayant un souci constant de faire émerger des auteurs, tout en étant en équilibre économique. Une réflexion poussée existe dans ces maisons d'édition. Non seulement ces expériences servent à la problématique mais apportent une expérience forte.

L'édition française a été aussi marquée par la présence de Lagardère, déstabilisant le milieu de l'édition. Hatier-Jeunesse appartient au groupe Lagardère. Comme une contre-voix, laisser place aux autres maisons d'édition, c'est évoquer d'autres possibles.

Lagardère est premier européen dans le milieu de l'édition en terme de résultat. Les éditions de Minuit, qui ont une réputation mondiale est à la 104<sup>ème</sup> place en terme de résultat.

Michel situé en faces des Editions, Sam est resté attablé et Suzanne a traversé le boulevard pour apporter les manuscrits à Georges Lambrichs. Sam lui aurait dit : « Si cette fois-là il est édité, je te paye un paquet de cigarettes. Mais promets-moi que ce sera ta dernière tentative. » (Simonin, 1994, p. 383)

Les débuts de Beckett pour les Editions de Minuit sont difficiles pour trois raisons. D'abord, l'imprimeur, trouvant que les écrits de Beckett sont trop scabreux, refuse que son nom apparaisse, c'est pourquoi il y aura « l'imprimerie spéciale des Editions de Minuit ». Puis les ventes sont minimales pour *Molloy* 694 exemplaires, *Malone meurt* 241 exemplaires, *L'Innommable* 476 exemplaires en 1951. Enfin, les Editions de Minuit sont en grandes difficultés financières

Mais, Jérôme Lindon sait qu'il y a un avant et un après Beckett :

« J'avais la responsabilité des Editions de Minuit depuis deux ans. Je me posais la question de savoir si, un jour, je serais capable de repérer un auteur encore inconnu. Nous avons publié des gens comme Klossowski, Bataille, Blanchot, mais même s'ils avaient été refusés par Gallimard, ils étaient connus. Lire un auteur encore inconnu n'a strictement aucun rapport. En lisant *Molloy*, j'ai eu le sentiment que c'était l'événement de ma vie d'éditeur qui était en train de se produire. Et je continue de penser que c'était vrai. C'est dans les derniers mois de l'année 1950 que s'est produit le seul moment essentiel de ma vie d'éditeur. Par la suite tous les chocs du même genre étaient, malgré tout, relativisés par l'antériorité de ma découverte de Beckett. Quand j'ai connu Robbe-Grillet, Butor puis Claude Simon, Robert Pinget, cela procédait de Beckett [...]. Si les Editions de Minuit existent, c'est à Samuel Beckett qu'elles le doivent, et notamment à cette journée-là. Il ne s'est rien passé avant et tout ce qui est arrivé depuis vient de là. » (Simonin, 1994, p. 383)

Mais comment faire sans ressources financières ? Jérôme Lindon fait du manque de ressources financières un point fort.

« De cette contrainte majeure, les Editions de Minuit sauront faire un atout : Jérôme Lindon, lui, tirera parti du manque de moyens : activant essentiellement un réseau de critiques savants - qui, à l'époque a accès à la grande presse - il réussit à obtenir pour ses auteurs non des rentrées d'argent mais une légitimité immédiate. Il est à proprement parler un « auteur d'auteurs » les écrivains qu'il publie reçoivent des relevés de vente nuls ou très faibles, mais sont présents dans toutes les histoires de la littérature contemporaine. Subvertissant les règles du jeu littéraire, indépendamment du « *cursus honorum* du littéraire », il fait littéralement « naître des écrivains ». Et, au premier rang d'entre eux, Samuel Beckett. » (Simonin, 1994)

C'est à ce moment-là que Jérôme Lindon définit ce qu'est pour lui, le métier d'éditeur. Il considère que c'est non seulement reconnaître des talents inconnus mais aussi c'est assurer la diffusion et un rayonnement de l'auteur. On parle d' « efficace » de l'éditeur.

« L'efficace de l'éditeur » recouvre plusieurs éléments : un rapport personnel et affectif fort avec une œuvre ; la mise au point d'une stratégie publicitaire permettant de conquérir pour l'auteur une consécration dans la durée, la « gloire » et non le « succès ». » (Simonin, 1994, p. 390)

En publiant Beckett, les Editions de Minuit commencent à se créer une réputation au point de devenir la maison d'édition qui publie des inconnus, très connus, comme Alain Robbe-Grillet, Barthes, Marguerite Duras, Claude Simon, (le nouveau roman).

« De la fin des années 50 au début des années 70, les Editions de Minuit feront davantage que publier : elles contribueront à l'émergence de la nouvelle figure de l'intellectuel. » (Simonin, 1994, p. 471)

Cette petite maison s'impose auprès des grandes maisons d'édition. Elle est capable de trouver des auteurs de talent et de les diffuser. Cette maison a été capable de développer un capital culturel reconnu internationalement.

Cet exemple nous montre trois points :

- comment un projet peut ne pas être rentable (absence de ressources financières et faible vente) et pourtant ce projet a une valeur. En suivant uniquement la rentabilité financière, le projet aurait été abandonné,
- comment un contrôle par le sens peut créer un capital culturel. En effet, la valeur financière d'aujourd'hui (zéro) n'est pas celle de demain (importante),
- quelle définition un éditeur donne de son métier. L'éditeur est considéré comme **un passeur de création**.

Précisons que cette maison d'édition est née de la résistance où l'importance de la pensée est au cœur de la réflexion. Bien que cette maison ait rencontré des difficultés financières, elle a traversé les années. Bien sûr, aujourd'hui, en terme de résultat ou de chiffre d'affaires, elle est à la cent quatrième place, mais en terme de réputation, elle a réussi à avoir une image internationale d'émergence d'auteurs.

Non seulement ces éditeurs des Editions de Minuit ont pris le risque de publier des auteurs inconnus, mais ils les accompagnent dans leur démarche sur le long terme.

## **Un moment de l'édition française : créer un champ philosophique**

Dans les années 70, les éditeurs ont réfléchi entre eux pour se répartir des philosophes aux ventes nulles au départ. Les éditeurs se considèrent comme des géographes de la pensée. Et créent des cartographies éditoriales. C'est comme cela que Foucault est publié chez Gallimard, Derrida chez Minuit, Althusser chez Maspero. André Schiffrin assure la traduction et la publication aux Etats-Unis. Ces termes géographes de la pensée et cartographie intellectuelle ont été définis par Wahl. Giribone et Vigne nous raconte : « François Wahl pour le Seuil ou Pierre Nora chez Gallimard, deux figures titulaires, ont tenu un rôle actif dans ce renouvellement. Wahl, qui a dirigé « le champ freudien » avec Jacques Lacan ou « l'ordre philosophique » avec Paul Ricoeur désignait ce rôle comme celui d'un géographe de la pensée, qui restitue une cartographie intellectuelle par son travail éditorial (lui-même a d'ailleurs écrit un volume *Qu'est-ce que le structuralisme ?*). L'éditeur assurait un rôle de consécration d'une religion de la pensée. » (Giribone et Vigne, 2000, p. 181)

Et dans cette cartographie intellectuelle s'organise un « système de renvoi » : qui lira un auteur, lira tel auteur.

« Un monde est un système de renvoi : qui a lu Ricoeur lira Levinas et ainsi de suite... Aujourd'hui imposer un nom étranger à l'étranger demande plus d'efforts. Le rôle de l'éditeur est donc devenu celui d'un professionnel, car il faut des professionnels pour distinguer, dans le maquis et la foison des auteurs, ce qui importe. L'éditeur d'aujourd'hui est différent de celui d'hier et ne lui succède pas, de même que l'auteur d'aujourd'hui ne succède pas à celui d'hier. » (Giribone et Vigne, 2000, p. 182)

Bien sûr, ces philosophes auraient existé en dehors de ces éditeurs, mais comment auraient-ils été lus ? Sans ces éditeurs, ils n'auraient pu être rendus visibles, peut-être seraient-ils ignorés ? Il y a eu besoin d'éditeurs qui ont pris le risque de soutenir un champ philosophique en pensant à long terme. Aujourd'hui, ces auteurs sont traduits dans le monde entier. Il y a eu toute une réflexion en dehors du résultat pour s'organiser, pour permettre de rendre accessible ces pensées (on parle de « *French theory* »). Cette constitution de ce champ philosophique montre l'importance de ces passeurs qui doivent dépasser une vision à court terme pour installer du long terme.

Pour conclure, ces éditeurs définissent la performance comme l'émergence d'auteurs et non pas le résultat financier.

Définir la performance de cette manière donne une définition du métier de l'éditeur : trouver des auteurs, les accompagner, les rendre visibles, créer une cartographie intellectuelle. Le métier est basé sur l'écoute, la remise en question et la prise de risque.

Et le contrôleur de gestion s'intègre dans cette démarche en étant support lui aussi de ces auteurs, bien sûr en analysant les coûts mais en gardant en conscience le projet des éditeurs, lui aussi participe à cette définition de la performance. Il connaît les projets. Il peut donner son appui, même si les ventes sont nulles à court terme, il peut soutenir en favorisant l'attente plutôt qu'exclure le livre.

Nous constatons la relativité du mot performance<sup>103</sup>. Pour certaines maisons d'édition, est performante une maison qui trouve des auteurs à long terme, pour d'autres, une maison d'édition est performante lorsque le résultat est élevé. A une définition de la performance, correspond un mode de contrôle.

« Enfin, le terreau de la profession est constitué par ces grands éditeurs anonymes et très peu médiatisés. Par des prises de risques jugées insensées par d'autres, ils éditent des livres souvent plus difficiles et qui prendront quelque temps avant de trouver leur lectorat. Pour eux, le risque est moins de faire échouer le compte de résultat d'un ouvrage que d'en faire échouer la valeur intellectuelle. Ayant mis aujourd'hui en commun leur diffusion et leur distribution, ils sont visibles sur les tables des libraires : les groupes Harmonia Mundi, Alterdis, les AFFUD (Association française des presses universitaires diffusées), les Belles Lettres, Actes Sud. Ces éditeurs ont un modèle économique cohérent, lequel suffit d'année en année à engranger les

---

<sup>103</sup> Nous avons bien conscience que le mot performance est un mot polysémique et un concept flou utilisé en contrôle de gestion pour différentes fonctions managériales. (Bourguignon, 1997)

profits qui comptent en premier pour un éditeur ; constituer un fond, découvrir et garder ses auteurs, éditer les textes importants, assurer l'avenir et pérenniser les acquis en assurant le passage de témoin entre les hommes. La dimension financière est fondamentale pour eux, comme elle l'est pour toute entreprise commerciale, mais elle est mise à sa juste place, derrière l'exigence éditoriale, si bien que le choix de cette politique peut sembler relever du défi. » (Poirier, 2003, p.150-151)

## **C` nclusi` n : « rendre des c` mptes »**

Suivre la création et le développement d'une collection d'ouvrages nous a permis de comprendre quelle est la place et l'impact de la comptabilité et du contrôle et comment les gens travaillent ensemble. Nous avons vu qu'un auteur pour produire et diffuser ne peut le faire seul. Des personnes de renfort sont présentes : les éditeurs, les contrôleurs, les commerciaux, le groupe. Si le milieu de l'édition a toujours été partagé entre une sensibilité et une exigence financière, des changements y sont pourtant intervenus ces dernières années. Le fait d'appartenir à un groupe apporte des ressources financières importantes et des moyens imposants de distribution mais oblige à utiliser un outil commun de gestion : le compte de résultat.

Gérer avec et par le compte de résultat nous a amenés à nous poser des questions sur l'architecture et le contenu de cet outil de gestion. Nous nous sommes demandés par qui il est construit, par qui il est utilisé, à qui il sert. Il est construit par le contrôleur de gestion. Or ce dernier raisonne en partie en fonction de coûts et de chiffre d'affaires : il envisage les coûts probables. Une des caractéristiques du secteur du livre est le poids des invendus (ce qui explique l'importance des provisions de l'ordre de 20 % du chiffre d'affaires). Il est alors important de limiter ces invendus. Dans ce contexte, la fonction commerciale devient indispensable, devant assurer les ventes en librairies comme dans la grande distribution (chaînes, hypermarchés). Ceci donne plus de pouvoir de décision aux contrôleurs comme aux commerciaux augmentant la fonction administrative et commerciale. En même temps avoir un outil central diminue le pouvoir de décision des éditeurs. Bien sûr, ce sont les éditeurs qui choisissent au départ les manuscrits et accompagnent les auteurs mais c'est le contrôleur qui en fonction du compte de résultat valide ou non ce choix au départ comme la continuité. Etudier le compte de résultat nous a aussi permis de voir que les auteurs sont en dehors de l'organisation et que d'autres parties prenantes (les commerciaux) sont valorisées. Aussi, les auteurs se retrouvent-ils en position précaire. Ils représentent peu de lignes dans le compte de résultat, ce qui leur donne encore moins de poids organisationnel, à l'inverse des

commerciaux. Cela nous a permis de comprendre que le compte de résultat traduit une image et, de par son utilisation, renforce cette image.

Puis le contrôleur doit rendre des comptes à la direction financière du groupe. Lorsque cette dernière analyse le compte de résultat, elle ne peut prendre en compte le contenu des livres, ni les interférences humaines suite à la modélisation du compte de résultat. Avoir un outil central comme le compte de résultat valorise le contrôleur et sa vision gestionnaire. Ceci est, comme nous l'avons déjà exprimé un phénomène récent. Historiquement, c'est plutôt l'éditeur qui est le personnage central dans ce secteur d'activité. En résumé de cette seconde section, mettre le compte de résultat au cœur de la décision valorise les contrôleurs et les commerciaux, diminuant le temps de vie d'un livre (afin de réduire les stocks, un livre invendu devant aboutir plus vite au pilon) et donc favorisant ainsi un fort turn-over des livres. Nous avons constaté dans cette section « comment la comptabilité traite du comportement humain ; ses aspects sociaux et comportementaux sont absolument indispensables, au-delà des aspects traditionnels techniques. » (Richard, 2005, p. 258 citant Hopwood, 1973, p.14)

Mettre le compte de résultat au cœur de la décision influence la forme de contrôle induisant un contrôle par le résultat. Pourtant chez Hatier Jeunesse toute l'équipe est intéressée par le livre et l'équipe oscille entre le contrôle par le sens et le contrôle par le résultat. Mais rendre des comptes à la direction financière par le compte de résultat induit du contrôle par le résultat. Nous avons constaté qu'un type de contrôle influence au quotidien le comportement et l'interaction des acteurs (au cœur de la décision ce sont soit les éditeurs, soit les contrôleurs et les commerciaux). Cette influence est telle que le métier d'éditeur en est modifié : il a soit un rôle de soutien, soit de coordinateur. Cette influence joue sur le choix des auteurs (le mode de contrôle privilégie soit les auteurs à succès rapide, soit les auteurs à succès à construire dans la durée). Enfin, cette influence a un impact sur le regard porté par les uns sur les autres : l'auteur peut être reconnu soit comme une personne porteur d'une pensée, soit comme une personne fière à l'ego important. Enfin le mode de contrôle influence le travail des auteurs en terme de création, de motivation. Affirmer que le contrôle par le résultat est neutre est erroné. En effet, le mode de contrôle en influençant le comportement des différentes parties prenantes modifie le mode de création non pas sous la forme de censure intellectuelle, mais d'une contrainte économique qui aura des incidences intellectuelles.

Bien sûr, quand on parle de création, la question du risque se pose aussi : qui prend le risque ? Sont-ce les auteurs, les éditeurs, les financiers ? Nous avons constaté que pour les auteurs, le risque est celui d'une précarité économique et sociale ; pour le groupe, c'est la pérennité ; pour les éditeurs, contrôleurs et commerciaux c'est, leur poste de travail. Nous avons donné un exemple radical du contrôle par le sens avec Les Editions de Minuit où les éditeurs pendant la deuxième guerre mondiale jouaient véritablement leur vie. Dans des contextes plus habituels, contrôler par le sens dans l'édition c'est miser sur des inconnus, c'est-à-dire

prendre le temps, donner à découvrir un auteur novateur. La société a besoin de ces intermédiaires pour construire ce capital culturel : sachant qu'il faut du temps, du lien. Sachant que les éditeurs ne sont plus au premier plan, est-ce que les gestionnaires sauront faire ?

Pour résumer, nous avons montré que l'utilisation d'un outil de gestion : le compte de résultat « objective » les prévisions et réalisations. Néanmoins, cette « objectivité » nous fait oublier que le compte de résultat est construit et interprété par les hommes dans un cadre légal bordé par des principes comptables. Cette objectivité est relative, comme le montre en particulier le calcul des provisions et son impact sur le résultat. Et cette « objectivité » nous fait oublier les interférences humaines, par exemple l'intérêt pour les commerciaux d'une collection et leur influence sur la composition de la table du libraire. En particulier, le langage comptable semble avoir une valeur intrinsèque de vérité (ce qui est erroné pour celui qui en connaît les mécanismes). Alors celui qui maîtrise le langage comptable peut être en position de force, laissant de côté ou dans un trouble celui qui ne le connaît pas. (C'est pourquoi les auteurs, dans notre cas, essaient de comprendre l'organisation en communiquant avec les commerciaux, les contrôleurs et les éditeurs). Instaurer un champ financier au sens de Bourdieu (1966) c'est instaurer un contrôle financier fondé sur le nombre de ventes et la réduction de coûts ; le contrôle de gestion est alors au cœur des décisions. Les décisions à court terme sont favorisées, la durée de vie pour un livre se réduisant à quelques mois s'il ne fonctionne pas. Le contrôle de gestion est bien entendu d'abord exercé par le contrôleur et tout dépendra de son regard. C'est lui qui décidera au final à partir de quand on retirera un ouvrage, ou et comment on le placera. Tout dépend alors des liens au sein de l'équipe qu'il compose avec éditeurs et commerciaux, du regard que le contrôleur a sur l'objet créé, sur le livre. Instaurer principalement un champ financier, c'est capitaliser sur du court terme, le contenu du livre et de la collection devenant secondaire.

Cela ne veut pas dire qu'instaurer un champ financier exclut la création d'un champ culturel. Rappelons-nous que Diderot conseillait de vendre des best-sellers afin de financer des invendus qui composaient un champ culturel.

Mais ce qui pose question entre le champ financier et le champ culturel entre autre c'est ce contraste du temps entre le court terme et le long terme. Il peut y avoir réflexion et décision en court terme et une réflexion en long terme. Comme si, en long terme, le court terme n'a pas une valeur mais en prend une avec le temps et comme si en court terme, la valeur financière vaut quelque chose, après quelque temps, elle ne vaut plus rien. Nous avons vu que le champ culturel a besoin du champ financier, mais le champ financier a-t-il besoin du champ culturel ?

Mettre le compte de résultat au cœur de la décision, modifie les interactions humaines, le type de décision et la création.

### **Chapitre 3. Des squats d'artistes, le théâtre de Verre, Riv` li : c` mpter p` ur c` nter**

*« Il y a ceux qui sont faits pour s'emparer des positions faites et ceux qui sont faits pour faire de nouvelles positions. ... je voudrais indiquer seulement que c'est surtout lorsqu'il s'agit de comprendre les révolutions intellectuelles ou artistiques qu'il faut avoir à l'esprit que l'autonomie du champ de production est une autonomie partielle, qui n'exclut pas la dépendance : les révolutions spécifiques, qui bouleversent les rapports de force au sein d'un champ, ne sont possibles que dans la mesure où ceux qui importent de nouvelles dispositions et qui veulent imposer de nouvelles positions, trouvent par exemple un soutien hors du champ, dans les publics nouveaux dont ils expriment et produisent à la fois les demandes. » (Bourdieu, 1984).*

En France, les squats d'artistes sont tolérés, au moins pour un temps, bien qu'il s'agisse d'occupations illégales au plan juridique. Les squats sont, en effet, considérés comme des espaces de création artistique.

Historiquement, des lieux en marge de l'institution ont toujours existé. Des collèges universitaires aux sociétés de cour, des Salons aux cafés, tel le Bateau-Lavoir qui a regroupé Picasso, Apollinaire, Braque, Breton, ces lieux constituent depuis le moyen âge des foyers essentiels de création (Gadoffre, 1943). C'est, par exemple, au Chat Noir que se rencontrent Debussy, Satie, Cocteau et Picasso. Ces lieux de création passent par différentes étapes. Gadoffre (1943) est un spécialiste de l'histoire des « Foyers de Culture ». Il expose un processus qui comprend « une phase expérimentale et créatrice, une phase d'expansion, puis, quand le succès se confirme, une phase de domination, accompagnée de la mise au point des techniques de communication et de pédagogie. Après quoi, l'académisme et sclérose ne sont pas loin. » (Gadoffre, 1943, p. 49)

Aujourd'hui, les squats d'artistes sont des lieux de création en marge. Appartiennent-ils à la tradition des « foyers de culture » ? Permettent-ils de rendre visibles des artistes, des courants de pensée ? Certains lieux oui, d'autres non. Mais comme le souligne Gadoffre (1943, p. 49) « de toute façon rien ne se perd, il arrive que les fragments dispersés d'un foyer mort retrouvent une vie autonome, se fondent dans d'autres courants ou bien s'immergent dans la littérature populaire ». La Friche Belle de Mai, à Marseille, a ainsi donné naissance à des écrivains, des cinéastes, des architectes autour de Jean Nouvel.

Les artistes doivent prendre à leur charge le processus de création et de diffusion de l'objet créé dans son ensemble. Différents risques sont donc supportés, en particulier le risque de la précarité. Par ailleurs, les lieux disponibles pour le travail des artistes semblent se raréfier aujourd'hui. Où vont-ils produire, où vont-ils diffuser ? Une de leur première préoccupation est la place pour travailler. Cette place est la ressource rare, particulièrement dans les villes. Il y a une absence de place au sens physique et symbolique. Elle amène les artistes à squatter

des lieux et se mettre dans l'illégalité. Ils revendiquent donc un droit de création face au droit de propriété. A partir du moment où il y a place, il peut y avoir relation avec les autres créateurs, relation avec le public, relation avec l'institution pour arriver à une expression individuelle et collective.

Paradoxalement, squatter un lieu amène les artistes à être en rupture avec l'institution mais oblige l'institution à les voir, peut-être à les reconnaître. Se positionner en dehors des normes, amène ces lieux à créer un « monde de l'art » particulier (Becker, 1988). Une rapide analyse de ce « monde de l'art » particulier que sont les squats d'artistes suggère que ce monde se caractérise par une forte culture de l'improvisation et par une relation au public très participative et pas seulement consommatrice d'événements. Il se caractérise aussi par une production d'objets particuliers (les tags, les performances).

Ces lieux de création, se plaçant hors de l'institution et dans l'illégalité nous interpellent. Qu'est-ce qui motive ces artistes à se mettre dans une telle précarité financière ? Comment se fait-il que ces lieux drainent autant de visiteurs qu'un musée parisien sans en avoir les moyens financiers ? Comment se fait-il qu'ils arrivent à organiser autant de spectacles ? Par exemple le « Théâtre de Verre », dont nous parlerons par la suite, a reçu 16 500 spectateurs au cours d'une année, organisé 45 dimanches de repas argentins avec concerts latino-américains pour 250 personnes, 50 soirées (performance, théâtre, danse).

Cette production de spectacles suggère une certaine organisation dans un lieu *a priori* à l'opposé des principes classiques d'organisation. Cette organisation, ce lieu de création fait-il émerger un mode de contrôle ? A l'inverse, un mode de contrôle particulier fait-il émerger un type de création ? Cette question pose problème aux politiques qui souhaiteraient que les lieux alternatifs aient un mode de contrôle classique : ils les tolèrent à condition de les contrôler.

L'organisation et les modes de contrôle existant dans les squats d'artistes sont mal connus. Est-ce à dire qu'il n'y a pas d'organisation, pas de contrôle ? Il semble qu'à ce monde de l'art s'associe un mode de contrôle propre. Ainsi, s'intéresser à la comptabilité et au contrôle dans les squats d'artistes peut sembler surprenant au premier abord. C'est pourtant un cas atypique qui nous permet justement de les interroger. Précisons que ce n'est pas parce qu'on est comptable, qu'on ne peut pas s'intéresser aux personnes de l'ombre. Pour Tony Tinker (1985), c'est même un des rôles du chercheur en comptabilité de s'intéresser aux organisations marginales.

Quelle est l'organisation des squats d'artistes ? Quels sont les outils de contrôle qui y sont mis en oeuvre ? Existe-t-il une comptabilité dans ces lieux pourtant en rupture du droit de propriété ? Ces questions nous guident dans ce chapitre.

Travailler sur les squats d'artistes, c'est travailler sur les paradoxes. Ainsi, les squatters sont en rupture avec l'institution tout en ayant un besoin de reconnaissance de celle-ci ; sans

espace, ils créent un monde de l'art ; dans l'illégalité juridique, ils ont une obligation comptable. Ces paradoxes structurent les trois sections de notre chapitre et nous considérerons avec Deleuze, que « la puissance du paradoxe ne consiste pas du tout à suivre l'autre direction mais à montrer que le sens prend toujours les deux sens à la fois, les deux directions à la fois. » (Deleuze, 1969)

Dans une première section, les stratégies des squats sont présentées. Historiquement, nous constatons que les squats ont des stratégies de rupture avec la société. Cette rupture est ce qui permet la création. Pourtant, elle doit s'accompagner d'une certaine reconnaissance sociale pour que les artistes existent.

Dans la deuxième section, nous nous interrogeons sur le fonctionnement et le mode de contrôle de ces lieux aujourd'hui. Est-ce que ces lieux sont porteurs de contrôle en obligeant et suscitant le rassemblement des créateurs ? Un mode de contrôle particulier semble émerger de l'étude des squats d'artistes : le contrôle par l'improvisation.

Enfin, dans la troisième section, nous verrons que ces squats ont su créer un monde de l'art alternatif et qu'ils ont besoin pour durer de la reconnaissance de l'institution. La comptabilité et la comptabilité de gestion de ces squats sont étudiées. Celles-ci reposent généralement sur le droit de la propriété. Elles sont pourtant utilisées dans les squats non pas comme moyen d'aide au contrôle et à la décision mais comme moyen de reconnaissance et outil de légitimité.

Dans ces trois sections, le terrain peut sembler touffu ; il y a quelquefois des détours car ces lieux ne nous sont pas familiers. Il faut laisser du temps au lecteur pour y entrer<sup>104</sup> comme il nous a fallu du temps pour en sortir du sens. Par exemple, ce sont des lieux où l'improvisation est une gestion au quotidien ce qui est une particularité d'un type de contrôle.

Au préalable, nous précisons notre méthode de collecte de données.

Des lieux comme les squats sont hors normes. Ils sont donc difficilement compréhensibles de l'extérieur. Comment saisir cet art de vivre et créer ? Nous avons choisi de procéder à plusieurs études de cas longitudinales en profondeur. Nous avons ainsi observé les comportements et les pratiques de création dans neuf squats parisiens. Dans une certaine mesure, nous avons essayé de vivre ce que nous cherchions à comprendre à l'instar de ce que nous suggère Merleau-Ponty (1964). Nous avons ainsi rencontré une centaine de personnes et passé trois après-midi par semaine en moyenne dans ces différents squats sur une période de deux ans. Plus précisément, le tableau ci-dessous résume la collecte de données réalisée. Sont

---

<sup>104</sup> Bourdieu (1996) explique que lorsqu'une idée n'est pas courante, il faut beaucoup plus d'explications pour l'appréhender.

notamment présentés : les squats visités, leurs activités de création et de diffusion, leur durée de vie, les personnes rencontrées et leurs fonctions.

	<b>Activité</b>	<b>Dates d'existence</b>	<b>Période de collecte de données</b>	<b>Personnes rencontrées</b>
Rivoli	Pratique et diffusion : peinture, sculpture, danse, théâtre, contes	depuis 2001	novembre 2002 - septembre 2004	Gaspard : poète et philosophe / fondateur / gestionnaire du squat (5 entretiens) Pascal : peintre / fondateur / comptable du squat (10 entretiens) Kader : peintre / fondateur / gestionnaire (3 entretiens) Bernard : acteur / danseur / gestionnaire (15 entretiens) Lorenzo : peintre (4 entretiens) Michel : peintre (4 entretiens) Marie : danseuse (3 entretiens) Olivier : peintre (2 entretiens) ... et 13 autres artistes (1 entretien chacun)
Le Théâtre de Verre	Pratique et diffusion : danse, peinture, sculpture, stylisme, théâtre	septembre 2003 - septembre 2004	septembre 2003 - septembre 2006	Luis : peintre / fondateur du squat / gestionnaire (15 entretiens) Nemo : cinéaste / fondateur (4 entretiens) Anne : peintre (5 entretiens) Baptiste : danse (3 entretiens) Marie : danseuse (5 entretiens) Marylia : styliste (3 entretiens) ... et 16 autres artistes (1 entretien chacun)
La Miroiterie	Pratique et diffusion : sculpture, cinéma, photographie, graphisme, danse, musique	depuis 2001	janvier 2003 - novembre 2003	Bernard : graphiste / producteur de musique / fondateur (5 entretiens) Bruno : photographe / fondateur (5 entretiens) Eric : photographe / fondateur (5 entretiens) Marilla : danseuse (5 entretiens) Haricot : peintre (3 entretiens) Laurent : musicien (2 entretiens) ... et 5 autres artistes (1 entretien chacun)
La Maison de la Plage	Pratique et diffusion : musique, danse, théâtre, peinture, contes	mars-octobre 2003	octobre 2003 - décembre 2003	Papi : poète / fondateur du squat / gestionnaire (6 entretiens) Orange : peintre (4 entretiens) Martha : anthropologue (6 entretiens) Propriétaire du lieu (2 entretiens) ... et 3 autres artistes (1 entretien chacun)
Balthazzart	Pratique : peinture	septembre 2002 - janvier 2003	novembre 2002	Olivier : peintre / fondateur (3 entretiens) ... et 5 autres artistes (1 entretien chacun)
Boutique de Belleville	Pratique et diffusion : peinture	depuis 2003	janvier 2003	Françoise : peintre / fondatrice (3 entretiens) Alain : peintre / fondateur (3 entretiens) ... et 3 autres artistes (1 entretien chacun)
Carrière-Mainguet	Pratique : peinture, graphisme	Février 2000 - mai 2004	décembre 2003	Laurent : graphiste / fondateur (2 entretiens) Marie : photographe (2 entretiens)
Alternation	Diffusion : danse, musique, peinture	depuis 2001	février 2003 - avril 2003	Memo : peintre / fondateur (2 entretiens) Sophie : peintre / fondatrice (2 entretiens) Uche : peintre (1 entretien)
La Tour	Diffusion : peinture	depuis 2003	janvier 2003 - octobre 2003	Olivier : peintre / fondateur / gestionnaire (1 entretien)

Deux squats ont été étudiés en profondeur :

- le squat de Rivoli dans lequel nous avons réalisé plus de 50 entretiens sur une période de presque deux ans ;
- le « Théâtre de Verre » a été suivi de son ouverture à sa fermeture.

Dans ces squats, 80% des interviews ont été filmées et 40% retranscrites en intégralité. De plus, chaque rencontre a donné lieu à des prises de note sous forme de carnet de voyage. Ces notes traduisent l'ambiance des lieux visités et la perception, sur le moment, des personnes rencontrées. Ces notes seront parfois utilisées dans la suite de ce chapitre pour traduire les impressions du moment. Les lieux étant très visuels, nous avons illustré par un film les différents moments de vie d'un squat (Théâtre de Verre) que nous vous proposons en annexe<sup>105</sup>. Ce travail est complété en réalisant une analyse de contenu des articles publiés entre 1998 et 2004 sur les squats.

Décrivons en quelques mots les différents squats observés.

**Rue de Rivoli** c'est un ancien bâtiment du Crédit Lyonnais racheté par la Mairie de Paris. C'est un bâtiment de six étages (plus de 1000 m<sup>2</sup>). Vingt artistes y travaillent, cinq familles y vivent, les ateliers sont ouverts, pas de portes. Ce sont surtout des peintres et des sculpteurs. Ce lieu est ouvert au public de 13 heures 30 à 19 heures 30. Il est au centre de Paris visible. Gaspard (poète), Pascal (peintre) et Kader (peintre) ont ouvert le lieu.

**Le Théâtre de Verre** est un lieu public situé près de l'hôpital Saint-Antoine. C'est une ancienne usine de verre. C'est un unique espace de 300 m<sup>2</sup> avec des hauteurs de plafond de 30 mètres. C'est Luis, (50 ans), peintre, sculpteur, qui a ouvert le lieu. Il est argentin. C'est un squat argentin. Des œuvres de peinture ainsi que des sculptures y sont exposées. S'y trouvent aussi des compagnies de danse et de théâtre, des cinéastes et stylistes.

*C'est un ancien théâtre en bois, magnifique, un grand espace avec des hauteurs de plafond de trente mètres. Des œuvres de peinture sont exposées ainsi que des sculptures. C'est un squat argentin. Ils organisent des fêtes tous les dimanches. Ils dansent le tango argentin, font la cuisine argentine et jouent de la musique. Beaucoup d'artistes sont présents ainsi que des gens du quartier. C'est un lieu du dimanche. Ils vivent ces fêtes. L'ambiance est très Amérique du Sud.*

*Au cours de ces fêtes, j'ai rencontré Marylia. J'ai été séduite par ce qu'elle fait : de la recherche textile, elle s'inspire de la nature et crée des motifs. J'ai été frappée par son imagination et la concrétisation de son imagination. (Carnet de notes, le 12 septembre 2003)*

**La Miroiterie**, située rue de Ménilmontant, appartient à un propriétaire privé. Le lieu est squatté avec son accord, seule l'électricité est à la charge des squatters. Les squatters ont pu organiser à l'intérieur, comme ils le souhaitent, trois bâtiments. Ce squat a été ouvert il y a trois ans. Il se compose de trois bâtiments de deux étages de 500 m<sup>2</sup> chacun bordé par un

<sup>105</sup> Le film (DVD en annexe 5) est divisé en six parties qui illustrent des passages du texte. Pour les signaler, ils seront notés de la manière suivante : (annexe 5, tdv) par exemple.

jardin de 10 m<sup>2</sup>. Ce sont de petites maisons allongées avec l'espace logement et l'espace atelier. L'espace logement, ce sont des chambres juxtaposées, l'espace atelier ce sont de grandes baies vitrées – l'atelier parisien. Il y a un cinéaste, un soudeur, une compagnie de théâtre et de danse. Il existe une salle d'exposition où sont organisées de temps en temps des ateliers pour les enfants, une braderie de vêtements. Bernard, Bruno et Eric (la trentaine) ont ouvert le lieu. Ils sont graphistes ou photographes.

*On entre par un large portail fermé à clef en sonnant une cloche, pour sortir quelqu'un doit vous raccompagner. Un peintre travaille, il peint des haricots blancs qu'il transforme, il y a un cinéaste, un soudeur, une compagnie de théâtre et de danse, un photographe. Chacun a son atelier, ce n'est pas ouvert au public.*

*Bernard, Bruno et Eric sont des anarchistes admirateurs de Louise Michel. Ils connaissent bien les Catacombes. Ils ne s'occupent pas de l'intendance du groupe, ils viennent là pour travailler. (Carnet de notes, le 10 janvier 2003.*

**La Maison de la Plage** est une ferme du début du siècle. Ce sont trois bâtiments d'un étage avec jardin. Ce lieu appartient à un propriétaire privé. C'est un squat qui a été conçu pour les enfants, ils peuvent y faire de la musique, de la sculpture, du trapèze, du théâtre, Papi (50 ans) a ouvert le lieu. Il souhaite que ce lieu ne soit jamais fermé.

*A la Maison de la Plage, nous avons assisté à une réunion avec le propriétaire plutôt content d'être avec les squatters. Des réunions sont organisées tous les vendredis. Le propriétaire préfère que le lieu vive (son grand-père cocher a acheté cette ferme) et il préfère voir le bâtiment debout que détruit. Il a trois mille francs pour vivre. La Mairie a des vues sur ce bâtiment pour y construire un parc, peut-être, ou des immeubles.*

*Derrière ces deux personnes un collectif existe avec un projet : Albert, Martha, des groupes de théâtre... (Carnet de notes, le 23 mars 2003)*

**Balthazzart** est un petit squat de quatre ateliers dans un immeuble. Ce sont des peintres. Ils organisent des expositions tous les quinze jours. Olivier (24 ans) a ouvert ce lieu.

*Il est situé rue des Couronnes. C'est un petit squat de trois ou quatre ateliers. Les pièces sont grandes et lumineuses. Les artistes viennent là pour travailler. Ils ont chacun leur endroit. Ils organisent des expositions tous les quinze jours. En principe, à part les expositions, c'est un endroit non ouvert au public.*

*Olivier est là, il peint des lignes et des rectangles. Il est très engagé socialement. C'est lui qui a ouvert le squat, mis l'électricité... (Carnet de notes, le 15 décembre 2002)*

**Boutiques de Belleville :** À Belleville, quatre boutiques sont des squats d'artistes. Les personnes qui occupent ces ateliers ont été relogées dans ces boutiques par la Mairie. Ils sont peintres, âgés entre 30 et 60 ans.

**Carrière-Mainguet :** Impasse de la Carrière-Mainguet existe un squat parisien dans un immeuble anonyme. Ils sont au troisième étage. Des œuvres sont exposées, vêtements, sacs à main... C'est un lieu où les gens viennent pour travailler.

**Alternation :** À Nation, c'est un très vaste bâtiment (3000 m<sup>2</sup>). Il y a de grandes salles pour les concerts et une vingtaine d'ateliers d'artistes. Memo et Sophie ont ouvert le lieu.

**La Tour** : est une galerie rue Saint-Honoré comportant deux minuscules ateliers et un appartement au-dessus. Il a été ouvert par Olivier.

Pourquoi étudier de manière approfondie ce type de terrain ? D'abord, les squats ont la particularité de permettre un accès et une utilisation des informations. Ensuite, dans ce cas atypique, les situations d'organisation et de contrôle sont extrêmes. Nous pensons que ces situations extrêmes permettent de faire ressortir les paradoxes de l'organisation et du contrôle. L'étude de ces paradoxes met en évidence des problématiques d'organisation et de contrôle qui se retrouvent dans des organisations plus classiques (Moriceau, 2007).

## Secti` n 1. Les squats d'artistes : de la rupture du c` ntrôle s` cial a la rec` nnaissance s` ciale

*« Soutenu par la délégation aux arts plastiques, le squat de Rivoli se situe depuis deux ans par un effet de douce provocation, au troisième rang des centres parisiens de diffusion de l'art contemporain, après le Centre Georges Pompidou et la Galerie Nationale du Jeu de Paume. Chaque année 50 000 visiteurs en moyenne passeraient en effet dans ces ateliers d'artistes dont l'entrée est gratuite. Plus largement, la récupération de l'esthétique des squats – murs défraîchis, ambiance « trash », espace brut – semble être à la mode dans certains sites d'art contemporain (le Palais de Tokyo à Paris, Main d'œuvres à Saint Ouen ou la Belle de Mai à Marseille...).» (Chenu-Ponchin 2004, p. 12)*

Ce texte est issu de l'Encyclopédia Universalis 2004. C'est la première fois que l'expression « squat d'artistes » s'y trouve. Ceci suggère que les squats d'artistes réussissent à être visibles. Etre en rupture avec l'institution les a, en effet, conduit à élaborer progressivement une stratégie. D'abord émergente<sup>106</sup>, elle s'est formalisée au cours des années. Certains squats ont aujourd'hui une stratégie délibérée de recherche de visibilité. Cette visibilité est indispensable à la reconnaissance institutionnelle.

Les squats sont apparus dans une indifférence quasi générale et plutôt dans les quartiers populaires. Progressivement des lieux symboliques, tels la Bourse ou la rue de Rivoli ont été investis. A partir de la description de l'évolution des squats parisiens entre 1980 et 2005, la première partie montre que les choix de localisation correspondent à des stratégies de recherche de légitimité plus ou moins explicites.

Pourquoi squatter ? Les artistes ont à leur charge tout le processus de création et de diffusion de l'objet créé. Différents risques sont donc supportés. Où vont-ils produire, où vont-ils diffuser ? La ressource rare est la place pour travailler. En ville, les ateliers sont difficiles à trouver. Il y a une absence de place au sens physique et symbolique. Cette absence de place les amène à squatter des lieux dits intermédiaires dont la valeur sociale est négative, à être dans l'illégalité avec ce souci de légitimité. La deuxième partie montre que les squats parisiens s'inscrivent en fait dans la problématique générale de la création artistique. Historiquement, nécessité de rupture et besoin de reconnaissance s'y affrontent.

Ces lieux en rupture avec les normes s'inscrivent dans une tradition politique, historique et artistique. Les squatters porteurs d'un projet revendiquent en effet le droit de création face au droit de propriété. La réalisation de leur projet implique une forte prise de risques. La

---

<sup>106</sup> Nous reprenons ici le vocabulaire consacré de Mintzberg H., (1994). Celui-ci parle de stratégie délibérée lorsqu'il évoque une stratégie planifiée à l'avance par la direction. Une stratégie est dite émergente lorsqu'elle apparaît de manière inattendue.

troisième partie a pour but d'éclairer les motivations des créateurs à poursuivre leur projet en dépit des risques qui y sont attachés.

## **1. Stratégie des squats d'artistes : de l'illégalité à la légitimité, d'une stratégie émergente à une stratégie définie**

Trouver des lieux vides, se fait-il par hasard ou y a-t-il une stratégie ? Une stratégie a émergé progressivement pour passer de l'anonymat à une visibilité, à un souci de reconnaissance institutionnelle et pour passer de l'illégalité à la tolérance, à une place juridique. Quelles sont ces stratégies ? La première stratégie est la localisation géographique. L'observation de la localisation des squats depuis le début des années 80 montre qu'après s'être fortement implantés dans l'est parisien, les squats se rapprochent du centre de Paris, occupant des lieux symboliques au niveau culturel ou économique. Cette implantation géographique au cœur de Paris est renforcée par un facteur de visibilité : la façade. La deuxième stratégie est d'un type très différent : s'implanter socialement et devenir indispensable au quartier.

Dans un premier temps, retraçons ce parcours géographique.

Les entretiens réalisés avec différents squatters « historiques »<sup>107</sup> permettent de définir trois grandes périodes dans l'histoire des squats parisiens :

- la première période est caractérisée par un anonymat et une localisation géographique dans l'Est parisien ;
- la deuxième période est caractérisée par la localisation géographique devenant une stratégie de visibilité face à la Bourse et au musée Picasso ;
- la troisième période est caractérisée par une implantation sociale dans un quartier et devenant indispensable à ce quartier, ou par une localisation à des endroits de visibilité totale, se mettant hors de l'institution et hors du circuit économique, mais s'implantant au milieu de la rue de Rivoli, par exemple, entre H & M, Etam et C & A, ces lieux sont visibles par le public, par la presse et, par les politiques (annexe 4).

### **1.1. Une implantation progressive hors contrôle social (1984-1997)**

#### **▪ *Art Cloche et une indifférence quasi générale***

Les squats d'artistes s'enracinent dans l'après-guerre où les logements manquent. De Gaulle fait voter une loi de réquisition des logements vides pour les attribuer temporairement aux familles.

---

<sup>107</sup> Gaspard, Luis, Papi ont ainsi participé à la création de nombreux squats depuis vingt ans.

En 1981, Art Cloche (rue d'Arcueil) est le premier squat à se revendiquer comme squat artistique à Paris. Ce squat a duré quatre ou cinq ans. Les squatters ont ensuite été expulsés et ont re-squatté ailleurs. D'autres ont pu exister auparavant mais ils ne sont pas visibles.

A partir de 1983, 1984, le mouvement s'est développé. Entre 1984 et 1999 il y avait une cinquantaine de squats, dans une quasi indifférence générale « *au niveau étatique, au niveau municipal, au niveau du Conseil Général, tout ça n'intéresse personne.* » (Gaspard).

#### ▪ ***Reprendre des lieux vides et les attribuer aux artistes : l'hôpital éphémère Saint-Ouen***

En 1990, il y a création de l'hôpital éphémère qui n'est pas un squat, mais un lieu conventionné grâce à l'intervention d'un politique. Cette occupation devait durer 6 ou 7 mois, elle durera 7 ans. L'idée se développe de « reprendre les lieux vides et de les attribuer aux artistes ».

#### ▪ ***Lycée technique de Belleville : 18 000 m<sup>2</sup> et un échec.***

En 1997, à Belleville, un lycée technique de 18 000 m<sup>2</sup> est squatté. Les journalistes commencent à s'y intéresser. Malheureusement, les squatters auront beaucoup de difficultés à gérer ce lieu. Il est fermé au bout d'un an.

Au cours de cette période, tous les squats sont dans les quartiers populaires, plutôt dans l'Est parisien.

## **1.2. Une existence éphémère et un succès de légitimité (1998-1999)**

#### ▪ ***La Bourse : une stratégie bien définie***

La Bourse, en 1999, à partir est un bon exemple de stratégie délibérée de recherche de visibilité. Gaspard, un des fondateurs de ce squat nous raconte :

*« La Bourse, c'est une stratégie. Il y a un immeuble vide de 5000 m<sup>2</sup> juste en face de la Bourse. Là dans le 2ème, c'est de plus en plus au cœur de la ville. Donc le but, c'était de se faire remarquer pour alerter les media et pour essayer de jouer avec les media pour alerter ensuite les politiques puisque tout le monde s'est rendu compte que, quand on n'a pas d'articles dans la presse on ne nous voit pas. Il se trouve qu'en face de cet immeuble, il y a la Bourse, il ne s'y passe plus rien depuis 1994 à peu près. C'est devenu un lieu uniquement symbolique. Toutes les opérations qui se passaient auparavant à La Bourse se passent maintenant dans un autre quartier. Et La Bourse est vide. Symboliquement, donc, c'est intéressant de penser que ce type de vision du monde qui s'axe d'abord sur le profit ou sur la spéculation immobilière et donc sur les cours de l'immobilier dans les arrondissements, le temple de cette pensée-là est vide lui-même, c'est assez intéressant symboliquement. Donc nous, on est en face. Il est ouvert aux alentours de fin mai et il va fermer au début du mois de septembre. » (Gaspard, Rivoli).*

Les squatters y restent trois mois. Ils sont là pour être vus, le Figaro est à côté, un journaliste les suit. L'objectif est atteint : « être vu » et des contacts commencent avec le Ministre de la Culture :

*« C'est une expérience majeure qui a permis tout à coup de prendre contact avec le Ministère de la Culture. Parce qu'il faut savoir qu'à ce moment là, à cause de tout ce phénomène*

*médiatique, les responsables politiques, ça commence un peu à coïncider. Donc ils commencent un peu à recevoir différents porte-parole des squatters parce que, dans la presse, de plus en plus, l'accent est mis sur le fait qu'il ne se passe rien culturellement pour un certain nombre de gens. » (Gaspard, Rivoli 2003)*

Cette prise de contact avec les journalistes permet une première rencontre avec la délégation artistique du Ministère de la Culture.

- **Des lieux stratégiques Socapi, face au musée Picasso**

En 1998, Socapi est ouvert face au musée Picasso :

*« Et là aussi il se passe des choses. Parce que c'est en face du musée Picasso, donc c'est dans le 3<sup>ème</sup>, donc ça se rapproche du cœur de Paris. Tout à coup, ça draine une foule assez considérable parce que tous les visiteurs du musée Picasso le voient et certains y passent. Ça va tenir huit mois. » (Gaspard, Rivoli, 2003)*

### **1.3. Un bes` in de rec` nnaissance : être vu, est-ce être rec` nnu ? (à partir de 1999)**

- **Une volonté de dialogue avec la presse et le pouvoir public**

Il y a peu de temps que les squats d'artistes sont sortis de leur anonymat médiatique. « Le recours quasi systématique aux médias opéré par les artistes parisiens les plus en vue a assuré aux squats une couverture journalistique de plus en plus favorable. La presse, en rendant compte des ouvertures comme des expulsions, de certains vernissages ou d'expositions, incite un plus large public à fréquenter ces lieux de création singuliers. » (Chenu-Ponchin, 2004) :

*« Vraiment il y a une mise en cause. Et les hommes politiques, ce qu'ils n'aiment pas du tout, c'est quand leur action, dans la presse, est tout à coup mise à mal, quand on commence à les critiquer, quand, de plus en plus, les articles vont dans un sens qui n'est pas celui qui plaît, à leur ego ou à autre chose. En tout cas quand ça ne va plus dans le bon sens. Là, ils commencent à s'agiter. Chaque fois qu'il y a des articles qui commencent à mettre en cause un petit peu leur action, ça commence à réagir, tout à coup les portes s'ouvrent. Ou la porte s'entrouvre. Et on envoie un émissaire. Alors c'est un peu "Le Château". C'est un peu Kafka. Tout à coup il y a un émissaire qui sort du château alors que le château était là depuis quatre ans. Tiens, il y a quelqu'un. Ça existe. Il y a des gens dedans. C'est formidable. On rencontre des gens. » (Gaspard, Rivoli, 2003)*

- **Rivoli : un souci de reconnaissance sous la forme de convention**

Chenu-Ponchin (2004) nous a précisé que le squat Rivoli se situe depuis deux ans au troisième rang des centres parisiens de diffusion de l'art contemporain ce qui favorise leur demande sous forme de convention.

*« Donc on est à l'heure actuelle dans une situation juridique très étrange, c'est qu'on occupe un lieu qui a été racheté par un propriétaire qui, soi-disant, y est plutôt favorable. Le propriétaire, depuis un an, ne nous a fait signer aucun contrat. Autrement dit, on le squatte. Juridiquement, c'est nulle part... Donc ils sont propriétaires. En même temps, nous, on n'a rien signé, donc on n'est nulle part. On est demandeur pour arranger la situation. On n'est pas, comme souvent on nous décrit, des gens qui ne veulent surtout pas de loi, surtout pas de mise aux normes. Là, c'est nous qui voulons la mise aux normes, c'est nous qui voulons qu'il y ait juridiquement des choses qui nous permettent d'avoir un droit sur ces lieux-là. Donc voilà. On en est là.*

*On veut bien signer une convention. On a un projet. On a une association, on va régulariser tout ça et puis on va garder le lieu. » (Gaspard, Rivoli)*

Une reconnaissance juridique est demandée aux politiques, concrétisée par la signature de conventions.

#### ▪ ***Le Palais de Tokyo***

Face à ce mouvement des squats, l'Etat a, en partie, reconnu ce mouvement en ouvrant le Palais de Tokyo qui se positionne en une synthèse des squats. Le Palais de Tokyo se positionne différent d'un musée. L'ouverture a eu lieu en janvier 2002, il est considéré comme un « non musée alternatif ». Il a accueilli au moins 270 000 personnes du 10 septembre au 2 octobre 2002.

En résumé, les squats parisiens se déplacent de l'est parisien au centre de Paris afin d'être vus. Ils tentent, ensuite, d'obtenir une reconnaissance juridique par la signature de conventions avec le Ministère et la Mairie.

#### ▪ ***La façade : fonction de visibilité***

##### ***La Façade rue de Rivoli***

*La façade du squat est au 59 de la rue de Rivoli. Partie de la rue commerçante, près du Châtelet. Les grands magasins de vêtements sont présents H et M, Etam, ...Promod. Au milieu de ces vitrines continues de vêtements, une façade d'un immeuble haussmannien...*

*Sur cette façade, une sculpture argentée sur cinq étages représentant un visage au centre, de part et d'autre de ce visage des sculptures de couleurs représentant des personnages, une banderole : Electron libre, la porte est colorée en bleu.*

##### ***La façade Miroiterie***

*Deux poupées au-dessus d'un ballon, une allée dans un jardin, une cuisine extérieure : un évier, un papillon de 4 mètres en céramique, des pochoirs de Louise Michel, des casseroles accrochées sur un mur vert, des fleurs dans un verre, une personne qui danse, des peintures, des fauteuils, des personnes assises en train de parler. (Carnet de notes, 2003)*

La façade pour le squat est une marque très importante, c'est le risque d'une visibilité forte ou d'anonymat absolu. La façade de Rivoli est une œuvre collective de peinture, de sculpture, de textes. On la voit. Elle est encadrée des façades, H & M, et Etam... On y voit la pancarte électrons libres. Rivoli souhaite être vu et Rivoli est vu. A l'inverse, la façade de l'Impasse Mainguet est neutre, l'anonymat est recherché, on les oublie, on ne la voit pas. Ce squat n'est pas ouvert au public.

D'autres sont entre les deux : la Miroiterie, rue de Ménilmontant, le portail est peint de personnages, la Maison de la Plage, des sculptures vous accueillent.

#### ▪ ***L'implantation sociale : certains squats recherchent des lieux dans des quartiers populaires afin de rapprocher l'art au coeur de la ville.***

Les neuf squats observés ont des stratégies de localisation différentes. Ils ne choisissent pas leur lieu de localisation par hasard. Choisir un quartier populaire ou au contraire un quartier

commerçant, choisir d'être vu par une façade démonstrative ou au contraire être dissimulé, voire oublié n'est pas le fruit du hasard. Pour être vus, il est préférable d'être au centre de Paris (rue de Rivoli). Pour travailler avec les enfants, un jardin et un espace large sont recherchés dans un quartier populaire (Maison de la Plage). Pour exercer son art tranquillement, un espace discret au fond d'une impasse (la Miroiterie) est trouvé. Ces trois squats sont localisés différemment selon leur intention. Le fait qu'ils appartiennent au propriétaire public ou privé, le fait qu'ils soient localisés dans un quartier populaire ou sur l'axe du pouvoir (Pinçon et Pinçon-Charlot, 2004), le fait qu'ils soient visibles ou cachés est en adéquation avec le projet.

	<b>Stratégies d'implantations</b>	<b>Objectifs de l'implantation</b>
Rivoli	Etre visible par la presse, reconnu par le politique, Etre au centre de Paris (rue de Rivoli) La façade est visible	Etre visible et durer pour être reconnu artistiquement
Le Théâtre de Verre	S'insérer dans un quartier populaire (donc fêtes tous les dimanches)	Se légitimer et durer par une action sociale
La Miroiterie	Etre présent dans le quartier	Avoir un lieu de travail Réaliser des actions sociales
La Maison de la Plage	Un lieu pour les enfants dans un quartier populaire	Faire un lieu de création ouvert
Balthazzart	Trouver des lieux tranquilles de production et diffusion	Avoir un lieu de travail et de diffusion
Boutique de Belleville	Trouver un lieu unique de production et diffusion et non pas des boutiques séparées (souhait non réalisée)	Avoir un lieu de travail et de diffusion collectif
Carrière-Mainguet	Trouver des lieux cachés de production	Avoir un lieu de travail
Alternation		Avoir un lieu de travail et de diffusion
La Tour	Etre dans un lieu luxueux et visible	Etre visible par la presse et avoir un lieu de diffusion

La diversité des stratégies d'implantation traduit des objectifs différents en termes de production et de diffusion. En fonction de l'implantation des stratégies de légitimité différentes semblent mises en œuvre : légitimité par la visibilité ou par les actions sociales réalisées. Le choix de l'implantation est donc un choix stratégique majeur pour les squats.

## **2. Une problématique commune : l'absence de place au sens physique et symbolique**

Depuis la révolution industrielle, le problème de la place est central dans la création artistique. L'artiste est toléré mais il n'a pas de lieu de création. Il opère dans des espaces interstitiels et tente d'acquérir une reconnaissance.

### **2.1. L'absence de place, des espaces interstitiels « dont la valeur sociale était négative »**

- *La recherche d'endroits pour produire, distribuer*

Parce que la création est souvent définie comme une rupture avec la norme, se pose la question de la prise de risque et de la place dans la société.

Y a-t-il une place où l'artiste peut prendre le risque d'être et de ne pas être ce qu'on attend de lui ? Bref, y a-t-il place pour que les tentatives, l'essai, l'erreur, la réussite soient tolérés ? Y a-t-il place pour une forme de démesure, nous qui avons tant besoin de mesure ? En dehors de ces chemins institutionnels, y a-t-il place matériellement pour que l'artiste puisse travailler ?

La ressource rare dans la ville est le lieu, le lieu pour travailler et le lieu pour se produire. Occuper des lieux vides est un moyen de pallier à cette ressource rare, mais aussi un moyen de créer un « autre possible » avec des normes différentes. Combien coûterait à un artiste d'avoir son atelier de peinture et d'exposer ses œuvres dans une galerie ? Combien coûterait à une compagnie de théâtre de répéter et de jouer en public ? Qui accepterait de les exposer, de leur rendre une scène accessible ? Où et qui accepterait ces premières fois ? Où et qui accepterait ces échanges ?

▪ ***L'absence de place au sens physique : vers une valorisation de lieux en friche***

Squatter un lieu, occuper illégalement un lieu, c'est avoir cette ressource rare pour travailler, pour se produire. Une absence physique tout d'abord nous amène à les chercher ou les créer.

L'extrait, auteur d'un rapport pour le Ministère de la Culture au sujet des squats, affirme ainsi que « si ces nouvelles pratiques se sont multipliées, c'est aussi parce que des espaces abandonnés étaient disponibles. Les pratiques que nous analysons ne sont pas toutes assimilables à un lieu, à un bâtiment, mais elles ont toutes un rapport avec un territoire en friche. Que ce territoire soit économique, social, artistique, culturel ou urbain, c'est le vide, l'absence d'autres interventions qui a ouvert un champ aux porteurs de ces projets. » (L'extrait, 2001, p. 8)

Squatter un lieu, c'est occuper un lieu qui est abandonné depuis des années, quitte à être une ruine, « d'une façon légale ou illégale, les nouveaux occupants de ces bâtiments, de ces terrains, de ces délaissés urbains ont su squatter, en pionniers des espaces dont la valeur sociale était devenue négative. » (L'extrait, 2001, p. 8)

On distingue deux grands ensembles. Le premier ensemble comprend ces lieux à l'intérieur des villes « des réserves spéculatives par une valeur patrimoniale forte. » (L'extrait, 2001) Par exemple, ils se situent au milieu de rue commerciale comme l'électron libre, squat de la rue de Rivoli à Paris, friche en réserve ou musée de l'underground. Le deuxième ensemble est marqué par des zones désindustrialisées hors des villes.

▪ ***L'absence de place au sens symbolique***

Est-ce dire qu'avoir ces lieux, c'est avoir une place ? C'est avoir une place dans le sens où il est possible de travailler et d'y exposer son travail :

*« La volonté, c'est quand même d'essayer de tomber le masque, de dire « On le fait » et éventuellement de ne plus avoir honte de le faire, le mot squat est connoté péjorativement.*

*Le mot squat, on n'en a pas eu peur. On s'est dit que de toute façon ce n'était pas forcément le mot, mais ce qu'on allait faire du lieu. Pas de l'animer, mais de le réanimer. Parce que ce sont des espaces morts. Le but, c'est de les réanimer en en faisant des ateliers d'artistes. » (Gaspard, squat Rivoli).*

Mais c'est une place illégale, « juridiquement, c'est nulle part » (Gaspard, squat Rivoli). Un statut juridique est nécessaire à un moment donné, une visibilité sociale, une reconnaissance sociale. Et pourtant, quand cette *reconnaissance* arrive, le risque de perdre leur caractère créatif en appartenant au monde de l'art institutionnel est grand.

## **2.2. Une position ambiguë, de la position marginale à un besoin de reconnaissance : une tradition historique**

### ▪ *Cette absence de place et ce besoin de reconnaissance s'inscrivent dans une tradition historique*

Depuis la révolution industrielle, l'artiste est libéré du Prince et de Dieu. Paradoxalement en gagnant cette liberté, il est en marge et a besoin du regard de l'autre pour être reconnu (Bourdieu, 1966). Les artistes dans les squats s'inscrivent dans cette tradition. Se retrouvant isolés, ils ont besoin du regard de l'autre.

### ▪ *Le regard de la société*

L'œuvre créée n'est pas uniquement l'expression délibérée du créateur mais elle a besoin, en partie, pour exister de la reconnaissance de l'autre. Cette reconnaissance de l'autre pose problème. En effet, souvent le créateur rompt avec des normes sociales, culturelles et alors il peut déranger. Ce regard extérieur, cet autre accepte-t-il d'être dérangé ?

En effet, la collectivité peut s'opposer violemment aux créateurs, leur position sociale étant par nature problématique, puisque en rupture avec l'existant.

De plus, la production renverrait à des conditions sociales ; l'artiste et son œuvre sont engagés dans le temps. Bourdieu (1966) montre comment l'intellectuel dépend de l'image que les autres ont de lui, comment la société intervient sur l'artiste en modelant son image. Pour Bourdieu, il y a constitution d'un sens public des œuvres par rapport auquel l'artiste doit se définir. Le sujet du jugement esthétique n'est pas « je », mais « on ». Que recherchent ce « on », ces artistes et ce public des squats ? « Ces lieux proposent des alternatives à des modèles dominants. » (L'extrait, 2001) En effet, les artistes se retrouvent souvent au sein de quartiers populaires, essayant de renouer avec la population comme si l'art a à être présent dans la cité. Adrienne<sup>108</sup> parlant d'un lieu en friche nous raconte « Sur ce lieu à Paris, il y avait auparavant de la drogue, de la prostitution, des voitures brûlées. Aujourd'hui, ce lieu

---

<sup>108</sup> Adrienne gère une friche dans le 20<sup>ème</sup> (le cirque d'Adrienne).

recueille des gens qui ne vont pas au centre culturel ». « L'art est là, il est interrogé dans sa capacité à reproduire du lien social et à rénover la cité. » (L'extrait, 2001, p. 5)

Enfin la reconnaissance de la société est indispensable au vécu de la création mais en plus, la société organise un champ intellectuel qui détermine la reconnaissance des œuvres. Pour Bourdieu (1966), le champ intellectuel est composé d'une pluralité des puissances sociales parfois concurrentes qui ont un pouvoir et imposent leurs normes : les « hautes classes », l'enseignement, les cénacles. Nous pouvons nous demander quel est le regard des « hautes classes » sur les squats d'artistes.

Ainsi, l'artiste n'est plus uniquement un sujet autonome dont l'œuvre est l'expression délibérément voulue du créateur. Pour que les squats d'artistes existent, la reconnaissance de la société et de l'institution est nécessaire. Cette absence de place et ce besoin de reconnaissance nous permettent de supposer que les artistes se rassemblent dans des lieux de création qui s'inscrivent eux aussi dans une tradition historique.

#### ▪ *Les lieux de création*

Ces lieux s'inscrivent dans une perspective historique ayant une caractéristique commune : être en marge de l'institution (Gadoffre, 1943).

Plus récemment, l'empreinte de ces lieux provient de l'après-guerre. Ces lieux peuvent s'inscrire dans la tradition du théâtre du Soleil avec Ariane Mnouchkine, cette friche aujourd'hui appelée la Cartoucherie dans la tradition d'un lieu dit intermédiaire dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement, défini par Brook – les Bouffes du Nord, conçu au départ avec un rapport au public et des liens avec la population.

Pour Luis (squat du Théâtre de Verre) « occuper un lieu est une action artistique, poétique. Un droit au lieu de travail, un espace public à conquérir ».

« Le plus souvent, les artistes squatters travaillent sans que leurs créations soient vraiment ancrées dans les courants principaux de l'art contemporain. De par le caractère précaire du squat, les œuvres qui y sont produites expriment parfois plutôt la force singulière de l'art brut.

Proches de certains concepts énoncés avant eux par Jean Dubuffet, les artistes squatters inventent un art de faire vite avec peu de moyens et poétisent dans leurs travaux le quotidien, la souffrance et le monde urbain. Peintures, sculptures et installations sont souvent réalisées avec des matériaux de récupération. Rares sont les espaces qui ne possèdent pas de salles de répétitions de danse, de théâtre, de musique, voire pour les arts du cirque. Toutefois, la grande diversité des œuvres en squats ne permet pas de les inscrire au sein d'un mouvement précis. Ces lieux, à la marge des normes économiques et sociales, ont ouvert un champ d'expérimentation original, qui privilégie la pluridisciplinarité. Les artistes (beaucoup d'hommes et quelques femmes, des autodidactes, des étudiants en art, français ou étrangers, jeunes et moins jeunes, en situation précaire, en quête d'identité...) viennent de tous les horizons et, de fait, leur production constitue un ensemble très hétérogène. » (Chenu-Ponchin, 2004)

L'appartenance, la localisation du lieu, la structure de l'espace ont une influence sur le vécu d'un projet. Mais qui émet ce projet ? Et quelles sont les personnes porteuses de ce projet au

point d'être dans l'illégalité ? Sur quelles valeurs se définissent-elles ? Ont-elles des caractéristiques communes ? La partie suivante propose de s'interroger sur ces questions.

### **3. Du droit de propriété au droit de la création : l'agir en marge**

L'artiste (s'il n'est pas dans une organisation ou s'il n'est pas subventionné) prend en charge son processus de création et son œuvre mais aussi son exposition, sa commercialisation. Il prend donc en charge tout le risque de sa création, il est dans une situation précaire : précaire par rapport à la diffusion de son œuvre, précaire par rapport à l'aspect financier et surtout précaire aussi socialement.

En allant contre le droit de propriété, les squatters revendiquent le droit à la création. Cela les conduit à une marginalité. Ceux qui vont au bout de leur projet doivent avoir une volonté forte.

#### **3.1. Des risques variés : risque d'exclusion, risque de précarité**

« L'élévation de la production artistique au rang de bien public ou semi-public, en raison des bénéfices allant à la société, voire à l'humanité toute entière dans le cas des chefs d'œuvre désignés à l'admiration universelle, a déclenché l'invention de mécanismes de socialisation du risque créateur – subventions publiques, dispositions juridiques et assurantielles particulières pour la protection des travailleurs artistiques, formes atypiques de couverture du risque d'emploi dans certains pays, comme le régime d'indemnisation du chômage des intermittents en France, développement d'emplois abris, (procurant une sécurité de gains, comme l'enseignement artistique) cumulés avec l'activité de vocation créatrice. » (Menger, 2002, p. 24-25)

Squatter un lieu peut être considéré comme une forme indirecte de subvention. Que l'artiste n'ait pas à prendre à sa charge le loyer, est-ce considérer qu'il n'y a plus de risque ? Le lieu peut en effet être considéré comme une ressource rare et chère. Il n'en existe pas moins d'autres risques, squatter un lieu c'est laisser aux artistes prendre tous les risques à leur charge :

- le risque d'insécurité, pouvant se chiffrer à une centaine de millions à la charge des squatters,
- le risque d'expulsion à tout moment, donc d'un travail éphémère potentiellement détruit,
- et enfin un risque de précarité, par le côté insalubre des installations, par le côté ouvert de ces lieux et par les difficultés de survie financière. Notons que les squatters sont déjà dans une situation précaire. Ils prennent le risque d'être dans une situation encore plus précaire.

La précarité dans laquelle se trouvent certains squatters :

« La question se pose. Comment demain finalement une quantité de gens qu'ils soient sculpteurs, peintres et j'en passe, comment ces gens à un moment donné vont pouvoir..., alors la chance qu'ils ont du lieu, c'est qu'ils vont pouvoir inviter des gens effectivement, ça c'est déjà une chose importante, mais comment un collectif comme ça peut prendre la relève pour pouvoir continuer dans le travail qui a été fait avec tel ou tel créateur, je crois que c'est la question qui se posera de toute façon à un moment donné, d'arriver, comment arriver à faire effectivement vivre les gens, parce que je crois que c'est important, je pense que les gens ont besoin de vivre de leur propre création et c'est vrai que c'est une question, enfin suivre son chemin, se développer, je crois que ça, c'est important. » (Patrick, Théâtre de Verre, 21 mars 2005)

Ainsi, Luis (Théâtre de Verre) travaille à côté pour gagner de l'argent :

« Disons que je travaille avec une association où je suis animateur. Je travaille à la Nation.

Sinon, je fais des meubles. De bouche à oreille, je crée des meubles, de temps en temps je fais des meubles, plus faciles à vendre. Sinon, de temps en temps quand même, je vends des tableaux et puis, sinon, je fais du travail de décoration, quelquefois de bâtiment, tout bêtement je fais de la peinture d'un appartement, de la plomberie, disons que bon, jusqu'à maintenant j'ai toujours du boulot.

De savoir faire plein de choses qui me permettent toujours de trouver du boulot, ce qui me permet de travailler deux, trois mois et pouvoir ensuite pendant deux, trois mois me dédier, goûter à ma création. Il faut beaucoup d'énergie.»

Ainsi, « une enquête menée par l'INSEE en 2001 sur les professions culturelles révèle que les artistes plasticiens dans leur ensemble (environ 38 000 personnes ont été recensées) sont à 70% des hommes et vivent à près de 45 % en Ile de France. Un quart d'entre eux sont confrontés à la précarité et vivent dans l'instabilité. Derrière une image romantique ou « branchée », l'artiste squatter connaît des conditions de vie précaires. En sus des contraintes et des difficultés matérielles (l'eau, l'électricité, le chauffage ne sont pas toujours installés), les artistes des squats subissent une répression importante. » (Chenu-Ponchin, 2004)

### **3.2. Portrait des squatters-ouvriers : de fortes personnalités, porteurs d'un projet**

De plus, cette précarité s'accompagne d'une grande énergie, d'une motivation intrinsèque forte. Dans ce contexte, le choix de squatter des lieux peut se comprendre. En effet dans leurs valeurs, ils légitiment un droit de création ce qui permet à certains d'investir des lieux. Découvrons leurs portraits, leur définition de la création et leurs motivations.

#### ▪ **Des valeurs différentes : le droit à la création**

##### - *La justification du droit de la création*

Essayons de comprendre avec les mots de ceux qui ouvrent les squats. Qu'est-ce qu'un squat ? Qu'est-ce que la création pour eux ?

Le squat est un lieu porteur d'un projet à partager avec d'autres, soit un collectif, soit un public. Gaspard qui a ouvert « Rivoli » nous le définit : « *le squat, c'est un espace où les rêves peuvent prendre forme, c'est le passage entre le matériel et l'immatériel* ». Néanmoins,

comment revendiquer le droit de création face au droit de propriété ? Olivier qui a ouvert le Balthazart nous l'explique :

*« Si on reste sur des vraies valeurs : quelque chose de sensible, quelque chose de culturel, le droit de création se justifie. Si on s'appuie sur d'autres valeurs, la propriété, le droit de propriété se justifie. C'est difficile de combattre le spirituel ».*

D'autres se définissent comme des résistants et des militants :

*« Quand ça touche au plus près de soi, on fait ce qu'on a à faire » ; « On ne se pose pas trop de questions, quand on a vu le lieu » ; « L'art a tous les droits, a droit de créer sur des valeurs humaines, ça permet de poser un être humain » (Bernard, La Miroiterie).*

*« Non, non, non, pas compliqué. Disons, qu'il y a des... Partout dans la vie, des désirs qui ne trouvent pas de forme, qui restent enfermés dans le cœur, dans l'esprit des gens. Avoir des rêves, faire en quelque sorte qu'ils se réalisent » (Gaspard, Rivoli).*

- *Un irrépressible besoin de créer et d'expérimentation*

Diverses définitions de la création sont données par les squatters :

*« La création c'est être dans un état d'esprit qui passe à travers la pensée et à travers la pensée le fait d'agir. Penser c'est l'imaginaire, si ça reste en tant que pensée, c'est dans la tête, la création c'est de la pensée à l'acte. » (Olivier, Balthazart)*

*« La création, c'est vital, je suis obligée de faire quelque chose sous quelque forme que ce soit. » (Sarah, Socapi)*

*« Pas le sentiment d'être inspiré, salle de jeux, j'assemble, je vois si ça marche. Je pense avoir ma petite musique à moi, entre ma tête et le monde, il y a la palette. La peinture c'est archaïque. C'est du rêve parce qu'on ne peut pas bouger. Un tableau, c'est un objet qui reste, pas un champ magnétique qui va disparaître. Tu te refais ton monde, tu contrôles ici. Je suis à la recherche d'une vérité, d'une vérité formelle. T'analyses tes sensations. T'essayes de les mettre en images. Je fais ça depuis bien longtemps. » (Haricot, La Miroiterie)*

Les formes d'expression sont différentes, mais tous ont un point commun, le droit à la création et le désir de vivre en collectif avec d'autres artistes ou le public, un projet.

*« Des fois, on travaille, on ne compte pas, mais c'est le désir qui donne des forces. Je peux me coucher à trois heures du matin et me lever à sept heures du matin – et repartir, même fatigué je conseille de continuer parce qu'il y a la vie et la vie est plus forte que la fatigue et que tout, même que la difficulté du fait que des fois les choses se résolvent toutes seules. Il y a des fois que j'ai plus un sou et puis d'un seul coup il y a un tableau qui est vendu. C'est toujours comme ça, comme j'ai l'habitude, c'est l'angoisse, parce que quelque part quand j'ai fait ce que j'ai envie de faire, (c'est pas pour faire du mysticisme), à la fin j'ai toujours de quoi résoudre mes besoins et, je vis pas mal, pas mal du tout. Ce week-end, je vis, disons, je mets dans ma poche, je ne compte pas les heures, je ne cherche pas à être payé plus cher, mais en plus je vis parce que j'ai des bons rapports aussi, il y a des gens qui m'apportent énormément et je suis bien heureux d'être entouré des gens et de ce que je reçois et puis, bon voilà ! En tout cas, c'est pour ça que quand j'ai des gens... Je n'aimerais pas changer cette vie, j'aimerais que ça continue à exister parce que au départ c'était comme ça et petit à petit, bon, bon, je trouve que c'est pas mal du tout. C'est une façon de vivre avec les autres dans un échange qui me plaît énormément. C'est pour ça que je dis, bon, voilà ! » (Luis, Théâtre de Verre)*

- *Portraits*

Pour découvrir ces projets, essayons de percevoir le profil des squatters-ouvriers. Malgré une grande diversité de portraits en terme d'âge, professions, de parcours, une constante : ce sont toujours des hommes qui ont un projet collectif.

Qui est à l'origine de l'ouverture de ces lieux ? Ce sont soit des artistes isolés, soit des artistes regroupés en collectifs. Une grande disparité existe entre eux : une disparité en terme de nationalité (français, argentins...), une disparité en terme d'âge (de 20 à 80 ans), une disparité de métiers (artistes, informaticiens, publicitaires, graphistes, peintres en bâtiment), et enfin une disparité d'exercices de l'art (à peu près tous les arts, théâtre, sculpture, peinture, trapèze, écriture, danse). On constate par exemple une forte diversité entre les personnalités de Papi (Maison de La Plage), Bernard (La Miroiterie), Luis (Théâtre de Verre) et Gaspard (Rivoli).

Papi souhaite avoir un squat ouvert sur le monde dans lequel les enfants du quartier peuvent venir :

*Papi, l'homme de la rue. Il a cinquante-deux ans, deux enfants. Il a choisi de vivre dans la rue et non pas à la rue. Il connaît Paris dans la rue, il sait vivre dans la rue et lorsqu'il se promène, les enfants le suivent. Ces enfants, ce sont aussi ses enfants, ils viennent jouer ici, font le ménage, rangent. Ils se retrouvent après l'école, ils surveillent le lieu, ils y veillent.*

*C'est devenu leur lieu où on leur a lu des contes, appris la musique, à danser, à faire du trapèze. Ils peuvent venir là travailler la sculpture, la peinture, la musique. Papi est dans la cuisine, il sort et nous fait visiter le lieu. Il souhaite que le lieu reste ouvert : le portail est grand ouvert, pas de porte, les chambres ne ferment pas à clef (il habite ici). Il vit dans les squats depuis vingt ans. Il a besoin de vivre dans un lieu ouvert, sans limites physiques. La création, pour lui, c'est cette interaction d'inattendus avec un lieu ouvert. (Carnet de notes, 14 avril 2003)*

Michel (La Miroiterie) associe projet artistique et projet politique :

*« Je fais toujours de la propagande anarchiste. Le travail d'art est un moyen de parler. Produire un disque, c'est la mémoire. J'ai monté une société de production. Tout le monde se produit en BD, littérature, presse, politique. A nous de montrer aux jeunes squatters, dans le squat et de leur expliquer aux nouveaux comment être résistant. [...] Le squat est lieu de ralliement. [...] Nous, on combat pour l'art.*

*J'ai mis le temps, 20 ans de galère dans la rue, la manche, j'ai été destroy, chasse aux skins, chaque phase son truc. J'ai fait des graffitis pendant dix ans. C'était une forme d'anarchie. J'ai commencé la peinture grâce aux graffitis. J'ai été photographe, punk et destroy. Je ne pouvais pas gérer. J'ai été illustrateur, des logos, des BD. Les toiles c'est récent, ça fait six ans que c'est professionnel...*

*Il y a ce mot liberté, on se la prend, on se la donne. [...]. Juste égalité, enthousiasme utopique, je combattrai, je ferai de la propagande. Avec les mots, on fait tout mais comme disait Léo Ferré trop d'idéologie, ça tue. »*

Bernard a une conception ouverte et autogérée du squat :

*Le soir, on rencontre Bernard et ce sont eux qui ont ouvert le squat il y a trois ans. Il a une passion pour les catacombes, plus qu'une passion depuis l'âge de quinze ans. Il s'occupe du côté Est de Paris. Il peint des pulls pour Vodkg... hôtels ... Ca marche bien. Il produit des disques d'amis, le frère des Négresses Vertes. Il ne s'occupe pas trop du squat, seulement de l'électricité, du téléphone, des liens avec les propriétaires. Le lieu est ouvert au public. Un atelier pour les enfants est ouvert, un atelier de danse, un atelier de peinture...(Carnet de notes, avril 2003)*

Le parcours de Luis Pasina (Théâtre de Verre) tel qu'il le présente dans son curriculum vitae suggère un itinéraire atypique. Originaire d'Uruguay, il est réfugié politique. Cela fait trente ans qu'il squatte et qu'il ouvre des squats.

*Plasticien*  
*Né le 11 août 1952 à Montevideo, il quitte l'Uruguay et arrive comme réfugié politique en France où il vit depuis 25 ans.*  
*Artiste-alchimiste, il travaille à partir de matériaux et d'éléments naturels (cuivre, zinc, terre, herbes, poids, gravité) la mise en résonance, l'osmose de l'œuvre avec la vie. Il poursuit son œuvre et ses performances dans de nombreux squats parisiens.*  
*Parmi les plus récentes de ses installations, action-installations et expositions :*  
*Sculptures sociales :*  
*Le serpent vert, aménagement baroque du canal de l'Ourcq (Paris).*  
*La Cathédrale (ancienne fonderie de la SACM, Mulhouse)*  
*Action-installations :*  
*Entre terre et soleil (Galerie Web Bar).*  
*Réanimation (Galerie de la Grange aux Belles, Paris)*  
*Corrida sur voie de fer (Canal de l'Ourcq, Paris)*  
*La chute d'Icare*  
*La boîte Noire (Pôle II, Paris)*  
*Installations :*  
*Habits en l'air (Parc de la porte des miroirs, Mulhouse).*  
*Cycles, perspective et artifice, jeux de miroirs pour l'éclipse (Ferme de Boucagny, Chaussy)*  
*Paradigma de la relativite retrospectiva (Galerie Gandhi, Montevideo, Uruguay)*  
*Artifice artefact : un jeu d'interface (Centre Michel Simon, Noisy-le-Grand).*  
*Surfaces, Matière et volumes :*  
*Corruptible/incorruptible : Interface (Pôle II, Paris)*  
*Interface – 116 Sans cesse (Montreuil).*  
*Monument pour Claude Monet (Mairie, Vanves).*  
*Expositions de Toiles :*  
*Espace Boyer (Paris) - La vache bleue (Paris) – Galerie Web Bar (Paris)*

Selon les personnalités des projets différents vont prendre forme. Leur point commun est de réunir un collectif autour du squat d'artistes vu comme un projet.

	<b>Personnalité du créateur</b>	<b>Projet</b>
Rivoli	Politique et stratégie	Rapprocher le public de l'art contemporain Des ateliers individuels pour les artistes
Le Théâtre de Verre	social	L'art dans la cité
La Miroiterie	anarchiste	Un lieu pour travailler et organiser des spectacles, Avoir des ateliers pour les enfants
La Maison de la Plage	idéaliste	Un lieu de création ouvert pour les enfants
Balthazzart	social	Avoir un lieu pour produire et diffuser
Boutique de Belleville		Avoir un lieu pour produire et diffuser collectivement
Carrière Mainguet	concentré	Un lieu de production
Alternation		Lieu de création et de diffusion
La Tour		Etre une galerie

Certains lieux existent pour être des lieux de désir, de travail, de « performances artistiques », d'éducation des enfants, de connaissance et de reconnaissance, d'existence et de vie. Les projets détaillés sont présentés dans la section suivante. Nous verrons aussi que ces projets collectifs impliquent une certaine organisation et donc du contrôle. Nous, qui sommes habitués, en tant que gestionnaires, à une planification et à des indicateurs, sont-ils présents

dans les squats ? Et s'ils ne sont pas présents, alors comment font-ils pour contrôler, s'organiser et être « performants » au sens managérial actuel ?

## **Secti` n 2. Les squats d'artistes : un m` de de c` ntrôle qui structure un type de créati` n**

La création est à un moment donné rupture avec les normes, avec une forte zone d'incertitude, de flou et de prise de risques. Le contrôle de par sa caractéristique pose des normes, voire des processus banalisant une trajectoire réduisant le risque au maximum. Le contrôle doit rendre les comportements prédictibles (Simons, 1990). Deux modes de contrôle sont ainsi envisagés classiquement : le contrôle par le comportement et de le contrôle par les résultats (Ouchi 1979/1980).

Est-ce à dire que pour qu'il y ait création il faille qu'il y ait absence de contrôle ? Est-ce une absence de contrôle ou l'émergence d'une autre forme de contrôle ? Où peut s'exprimer cette création ? C'est-à-dire cette absence de norme, cette incertitude, ce flou, cette prise de risque et en même temps cette rencontre avec d'autres créateurs. Y a-t-il besoin d'un lieu avec un mode de gestion particulier ?

Comment les artistes travaillent-ils ensemble ? Et quel type de contrôle est exercé ? Le lieu et l'espace délimitent en un temps la création (1). Les squatters-ouvreurs en ouvrant un squat donnent un axe directeur et posent des règles qui influencent la gestion du quotidien et de l'artistique. Au niveau de la gestion artistique, le travail créatif semble anarchique alors qu'une improvisation structurée est au quotidien (2). Cette improvisation structurée nous interpellera à propos du contrôle par le comportement et le résultat (3).

### **1. Des lieux h` rs c` ntrôle ?**

Les squats sont des organisations particulières. Ils se distinguent par le lieu dans lequel l'organisation s'inscrit (un lieu en friche, un lieu à construire) et le temps de vie de l'organisation (souvent court et incertain). Ces deux points sont développés dans cette partie. Ceci nous permet de montrer que l'espace et le temps constituent des modes de contrôle essentiels dans les squats.

#### **1.1. Le lieu, l'espace : un p` ssible p` ur les artistes**

Le lieu est le contenant ou le catalyseur des rencontres. Le lieu est porteur de contrôle en obligeant et en suscitant le rassemblement des différents artistes, laissant la place à l'expérimentation. « L'absence de lieu et le désir moteur de ce qui nous manque va nous amener à ces lieux, ces lieux définis comme des lieux intermédiaires, des lieux de doute et

d'expérimentation du rapport art/société. » (L'extrait, 2001, p. 5) Le lieu est là comme réceptacle d'un projet, un lieu abandonné peut devenir un lieu de création, production et diffusion. Il existe une interconnexion entre le lieu et le projet, le lieu accueille un projet initial et le projet transforme l'espace de ce lieu.

▪ **La transformation du lieu abandonné en un lieu de création**

Le lieu<sup>109</sup> abandonné est transformé en un lieu esthétique, beau, le lieu devient en soi une création.

On sent cette création lorsqu'on entre dans le Théâtre de Verre. Il y a une construction de l'espace, il y a transformation d'une usine en un lieu esthétiquement beau.(annexe 5, tvd 1)

*Une porte de hangar grise au fond d'une impasse, un immeuble des années 70 rectangulaire, à gauche de cette porte une maisonnette avec une pancarte : le Théâtre de Verre.*

*Une fois passée la porte du hangar, une entrée avec un bar à droite, à gauche un bureau, tout droit un rideau noir de 10 mètres. Une fois franchi ce rideau noir, une salle de 2000 m<sup>2</sup>, de 10 m de haut avec des murs de pierres et des poutres en bois. Des tentures blanches et grises drapées, un cerceau sont suspendues, des dizaines de toiles sont accrochées sur les murs de pierre, des sculptures en plâtre et en corde, des installations en fer forgé sont au milieu de la pièce, une table ronde est au centre, des fauteuils, une sono au fond de la salle, des cordes sont accrochées, du matériel de cirque. Sur le côté à droite, un escalier en bois, à l'étage des masques sont accrochés. (Carnet de notes, 2003)*

Hatch a travaillé sur la structure physique et montre l'insuffisance sur le comportement des gens et le message qu'il donne.

« Une organisation est une entité physique conçue et décorée dans le cadre d'une géographie et d'une disposition des espaces de travail, des équipements et des employés. Ces aspects physiques présentent des implications importantes pour le comportement des gens qui font partie de la communauté organisationnelle, y compris les gestionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les membres de la communauté locale et d'autres encore qui interagissent avec l'organisation ou en son sein. La forme physique qu'une organisation adopte présente également une importance symbolique. Le message symbolique le plus évident que la structure physique d'une organisation offre est l'effet qu'elle donne avec ses bâtiments et, en particulier, lorsque leur architecture est conçue dans le but de faire une forte impression visuelle. » (Hatch, 2000, p. 276)

Le lieu devient catalyseur de quelque chose de créatif :

*« Moi, je pense que les gens ont plus besoin... Ils n'ont pas réellement besoin d'espace proprement dit. Je pense qu'ils ont besoin d'espace où ils ont la possibilité d'être à la fois individu et à la fois collectif. Et l'espace permet cette vie. C'est-à-dire d'être un collectif où*

---

<sup>109</sup> On peut rappeler que ces lieux sont situés en ville (une vingtaine à Paris). Ils appartiennent tantôt à un propriétaire privé, tantôt à un propriétaire public. Le mode de création du lieu dépend fortement du statut du lieu, en particulier il dépend du rapport entre les squatters et les propriétaires ; les modifications du lieu se faisant sous la responsabilité de l'utilisateur (transformation de l'espace). Les rapports avec l'institution sont différents selon les projets de vie. Certains rapports sont très politiques d'où les contacts assidus avec la Mairie et le Ministère de la Culture (Rivoli). D'autres sont plus des contacts de personne à personne, avec le propriétaire. Par exemple à la Miroiterie, le propriétaire laisse l'usage du lieu à condition que les squatters payent l'électricité et le téléphone. A la Maison de la Plage, le propriétaire est touché et est heureux de les accueillir.

*l'individualisme est respecté. Tout de même. Suivant tout ce qu'il se passe, bien entendu, dans un squat. Et le squat, les grandes structures permettent justement cette vie. L'Etat dit: "Ou tu es collectif..." Alors, ou tu es dans un collectif. Bla-bla. Ou alors, tu es individuel, tu es dans ton appartement. Le squat permet les deux. D'être à la fois individuel et collectif. Tu dors dans ton lit, tu manges dans un groupe. Tu n'as pas envie de manger dans un groupe ? Tu ne manges pas dans un groupe. Tu as envie de voir les gens ? Tu les vois. Tu n'as pas envie ? Tu ne les vois pas. Je pense que les gens qui sont dans les squats, la primeur, c'est, en fin de compte, le besoin d'être avec les autres. Une vie sauvage et collective. C'est sauvage un squat. » (Ucce, Alternation)*

Nous constatons que l'espace construit est un « objet construit socialement ; il partage ainsi avec l'acquis d'un potentiel symbolique avec d'autres artefacts culturels qui sont, de manière analogue, capables de véhiculer une signification ou un contenu idéologique. » (Hatch, 2000, p. 274) Le lieu alors suscite les échanges avec les artistes :

*« Voilà, c'était important le volume, bien sûr, et c'était important surtout quand il s'agit d'avoir un espace ouvert, sans cloisonnement, disons, suffisamment grand pour être et en même temps pas être les uns sur les autres bien sûr ; mais, disons, par moment ici, un peintre, une mosaïste, un trapéziste, des danseurs et quelqu'un qui joue de la musique ces choses sont compatibles qui peuvent exister en même temps et tout ça génère déjà à ce moment là même des répétitions, il y a là un phénomène qui hante et anime une forme déjà de création, de manifestation qui fait que le lieu d'un seul coup prend une dimension qui est nourrie systématiquement pas seulement au moyen du public sinon qu'on est entre nous.*

*On parle de favoriser l'écoute, la communication, l'échange qui se passe systématiquement.*

*Evidemment, ce lieu se prête à merveille par différentes raisons par sa composition, son esthétique qui est assez agréable, et chaleureux, on a beaucoup de lumière ce qui est en tout cas bon pour certaines choses, très agréable, la difficulté se pose c'est qu'au point de vue sonore, voilà, il n'y a pas d'isolement et ça pose que, dès qu'on fait de la musique ou qu'on fait des répétitions, malheureusement d'un lieu qui est assez calme, on produit une nuisance, on a beaucoup de voisins qui sont sensibles à ça et qui se plaignent même. C'est une situation, le seul inconvénient qu'à ce lieu, c'est ça, disons que nous ne pouvons pas être complètement étanche au quartier et bon ! » (Luis, Théâtre de Verre)*

#### ▪ ***L'influence de la structure de l'espace***

La structure de l'espace et la décoration influencent les productions artistiques et les modes de diffusion. D'une agora, (le Théâtre de Verre) à une série d'ateliers (Belleville, Flying Birds), les projets réalisés ne seront pas les mêmes. Dans une agora sont, seront privilégiées les performances multidisciplinaires avec un public participatif, des ateliers séparés favorisent, favoriseront un travail créatif individuel avec peu de diffusion. Selon l'espace, les artistes vivent<sup>110</sup>, travaillent, performant. En effet ce n'est pas le même espace nécessaire pour les artistes qui peignent ou qui exposent ; pour des danseurs qui répètent ou qui donnent des représentations de danse. C'est pourquoi il est possible à Rivoli, à la Maison de la Plage, au

---

<sup>110</sup> Enfin, certains lieux sont suffisamment grands pour permettre à certains artistes d'y vivre et d'y travailler (la Miroiterie est en effet divisé en trois parties, une pour le logement, une pour les spectacles et la troisième pour les ateliers). Rivoli est surtout constitué d'ateliers, de quelques chambres et d'un petit théâtre (fermé pour des raisons de sécurité). La Maison de la Plage est constituée d'un vaste bâtiment et de petites maisons pour les chambres. Selon l'espace des gens y vivent, y travaillent, y performant.

Théâtre de Verre de suivre des expositions de peinture, des représentations théâtrales ou danse, ce qui est impossible au squat de la Tour ou à l'Impasse Mainguet. De même, l'intégration du public est plus facile dans une grande salle chaleureuse (Théâtre de Verre).

▪ ***La limite du lieu : la porte, la frontière***

Par ailleurs, la porte, la frontière constituent des marques qui ne sont pas neutres et qui structurent largement le projet. Ainsi, la porte et la façade délimitent un espace qui marque une frontière visible et qui délimite un espace de création. Cette délimitation de l'espace et cette frontière donnent une identité visible et une image au groupe.

*« Les espaces sont précieux dans la ville. Donc quand on en trouve un, il s'agit de le défendre. Et quand on dit « ouvrir un squat », c'est avoir la possibilité de le fermer. Parce qu'un squat n'est ouvert que quand on peut vraiment fermer les lieux, c'est à dire quand on a mis notre propre serrure. Là, le lieu est ouvert, parce qu'on peut le fermer. Et il faut le défendre. Donc il faut y vivre. Il y a des gens qui vivent dedans et c'est des lieux, après, de création » (Gaspard, Rivoli)*

Ouvrir un squat, c'est mettre une porte avec une serrure. C'est limiter un espace, un espace de création où des personnes peuvent s'installer et monter un collectif. Tous les squats parisiens ont une porte avec une serrure, certaines portes sont blindées et il est difficile d'y entrer (Alternation, Impasse Mainguet). D'autres sont fermés à clef, mais il y a une sonnette (Balthazzart), il est possible d'y entrer. D'autres sont soit fermés, soit ouverts au public à des heures précises (Rivoli, Théâtre de Verre).

« Le lieu est ouvert » là où il y a une porte fermée. Cette porte délimite un espace où le possible est possible pour les artistes, possible pour le public.

- D'une part, un possible pour les artistes, dans cet endroit, ils peuvent laisser leurs outils, leurs créations et, surtout, ils peuvent s'autoriser à vivre leur création individuellement ou collectivement. C'est leur endroit.
- D'autre part, un possible pour le public, dans cet endroit il peut trouver des échanges avec les artistes, des œuvres qui les laissent indifférents ou sensibles et, surtout, possible d'accepter d'être dérangé ou troublé, touché par la différence.

L'ouverture ou la fermeture de cette porte rythment le temps de travail des artistes, le temps de rencontre avec le public, le temps des performances.

Un seul squat visité ne ferme pas ses portes, la Maison de la Plage. « Papi » souhaite que le lieu soit ouvert tout le temps, ouvert à la rue, pour la rue. Le collectif a peu résisté au vandalisme, pillage de création, pillage de mobilier. Le collectif s'est dissous, seul Papi est resté.

La porte est une ouverture, accueil du public, mais aussi une fermeture en terme de protection, protection du collectif.

Par ailleurs, la façade est une marque distinctive et collective, c'est le vecteur d'une visibilité forte ou d'un anonymat absolu.

- C'est une marque distinctive là où il existe quelque chose de différent dans le quartier.
- C'est une marque collective, ces façades sont le résultat d'un travail collectif : peinture sculpture, musique, textes.

Cette marque (la façade) fait résonance au travail de Hatch sur les structures physiques.

« Mais les structures physiques communiquent également des messages plus subtils ; les interprétations de la géographie, de la disposition, du style et de la décoration peuvent contribuer de manière significative à l'étude de l'organisation. Tant les traits de la structure physique conçus volontairement que ceux qui n'étaient pas prévus sont, sans doute, des clés utiles pour en saisir la culture. En effet, ils sont susceptibles, d'une part, de vous aider à visualiser l'identité organisationnelle, telle que les symboles de statut, les frontières entre les groupes et l'image de l'entreprise, et, d'autre part, de vous fournir un aperçu de nombreux traits de la structure sociale organisationnelle, notamment le fait que l'emplacement respectif des gens et les symboles de statut donnent une idée de la hiérarchie, de la répartition du pouvoir et de la technologie, puisque la disposition des équipements et des machines indique les flux du travail. » (Hatch, 2000, p. 276)

## 1.2. Le temps: une multidisciplinarité, une culture de l'éphémère

### ▪ *Le temps : un contrôle par le temps*

*« Et donc, ici, pour moi, le but c'est de peindre, donc en profiter au maximum, donc être présent, présent le plus possible [...] »*

*C'est un état d'urgence, j'ai gardé cet état d'urgence. De toute façon, nous sommes dans un lieu que nous squattons, nous ne payons pas, effectivement nous le rendons au public en lui ouvrant, nous l'avons pris pour travailler. Donc pour moi la règle première, c'est d'être présent et de travailler, sinon je n'en ai pas besoin, si je viens une fois par semaine, je n'en ai pas vraiment besoin, il n'y a pas d'urgence à le prendre, donc le fait de l'avoir pris dans cet état d'urgence, fait que je viens, en plus je n'ai pas à me forcer parce que moi je suis un travailleur acharné en peinture, donc je peins énormément, j'ai pas trop à me forcer mais effectivement je peins le plus possible ici, je suis ici, je peins, je ne suis pas en manque de matériel pour ne pas peindre, voilà. » (Pascal, Rivoli)*

Dans les squats, le temps limite la réalisation de ces projets et donc structure le projet. Il y a pour un temps limité des rencontres aux aspirations différentes qui convergent. Si ce temps est linéaire avant et après le projet, durant le projet, le temps n'est pas continu, il est chaotique.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> « De plus, il ne s'agit pas d'interroger uniquement le rapport au temps de travail préparatoire, au temps de l'expérimentation, de la construction ou de la répétition. Il s'agit de réinterroger tous les temps : celui de la formation, celui de la transmission, celui de la recherche, celui de la construction, celui de l'exposition, celui de la représentation, celui de l'exploitation. Ce rapport au temps pose très concrètement la question de la valeur, car pour accepter ces bouleversements dans le système de la production artistique, il faut accepter l'idée que la valeur créée par les artistes ne réduit pas (même si c'est une valeur cruciale) aux seules productions (œuvres d'art, pièces de théâtre, disques, concerts, livres...) et que le temps de travail est lui-même porteur de valeurs intermédiaires qui peuvent dans un contexte de « surproduction » être plus « productive » qu'une œuvre de plus. Mais ce rapport au temps concerne aussi les produits, car à ce bout de la chaîne les artistes, les opérateurs et les publics peuvent s'interroger sur des créations jouées quelques fois sans avoir eu le temps d'installer un véritable rapport au public, ou sur ces films qui ne sont présentés que quelques séances, ou encore sur ces livres pilonnés

Ceci est une approche différente du temps en contrôle par le comportement et le résultat. En effet, le temps varie de façon linéaire (un passé, un présent, un futur), il est découpé de façon séquentielle (court terme, moyen terme, long terme). Des objectifs ont été fixés puis supposés atteints, il y a comparaison des objectifs. Le futur qui a été projeté est comparé au présent réalisé. Dans ce futur projeté, le temps est découpé et sera contrôlé. Il y a un contrôle du temps et un contrôle par le temps. Dans un squat, il y a un contrôle par le temps qui est plus important que le contrôle du temps. Bien sûr il y a un contrôle du temps (temps d'attente avant de faire savoir que le squat est ouvert, temps d'ouverture et de fermeture au public, temps de préparation des spectacles, temps de la performance,...) mais le contrôle par le temps structure le projet.

Un squat d'artistes a un temps limité pour transformer le lieu abandonné en lieu de création, le temps peut être de six mois à deux ans avec une forte incertitude sur la limite finale, définitive. Pour comprendre cette limite du temps, nous vous proposons de développer pour un squat, le Théâtre de Verre, son ouverture, la description de quelques projets, sa fermeture.

▪ ***L'organisation des squats d'artistes : de l'ouverture à la fermeture : la réalisation d'un projet, des projets nomades, un univers de références.***

Trois phases sont développées l'ouverture, le projet et la fermeture du Théâtre de Verre.

- *L'ouverture par quelques « squatters-ouvriers » : repérage d'un endroit abandonné*

Comment sont trouvés ces lieux ? Ceux qui ouvrent un squat se promènent dans Paris et repèrent des lieux qu'ils investissent après. Ouvrir un lieu demande un repérage d'un endroit abandonné depuis plusieurs années. (annexe 5, tvd 4)

Le lieu a été ouvert par Luis, Nono et Anne. Luis a l'habitude de squatter depuis 20 ans. Il a rassemblé une équipe de travail autour de lui. Il a donc l'habitude d'ouvrir ce type de lieu. Ainsi, ils repèrent des lieux industriels abandonnés depuis un certain nombre d'années. Ils les ouvrent, c'est-à-dire, ils les nettoient dans la plus grande discrétion (au départ les endroits sont insalubres). Une fois le lieu occupé, ils vont à la mairie (au cadastre) pour dire que le lieu est occupé. Lorsque le lieu est ouvert, le bouche à oreille permet de faire savoir qu'un lieu est disponible. Progressivement des artistes se présentent avec des projets artistiques tenant compte de l'endroit, de l'espace et des squatters-ouvriers.

Ils ont reproduit ce schéma pour l'ouverture du Théâtre de Verre. Nono nous raconte plus précisément son ouverture :

*« Ah terrible, je ne suis même pas sûr que la plupart des gens qui sont ici, savent ça ou s'ils l'ont su, ils ont oublié. Ça, c'est Luis. Moi c'est la première fois de ma vie que j'ai cassé une porte mais c'est Luis. A Saint-Bernard on occupait donc les occupations je connais, mais ça*

---

par millions afin de ne pas encombrer des fonds de catalogue dont on n'a pas le temps de s'occuper. » (Extrait , 2001, p. 22.)

*aussi, c'est pareil, j'ai vu que toutes les occupations, ce n'est pas la même chose. Luis, il m'avait mis au courant, il avait mis Anne aussi, donc on était nous trois à le savoir. En même temps, ce que j'ai beaucoup apprécié chez lui, c'est qu'il m'a dit : si on nous arrête, ça peut nous coûter tant de mois de prison, ça va de là à là. J'ai dit : ok, c'est bon, mais j'étais prévenu de toutes les conséquences : la prison, tout ça. Et pendant trois semaines, on rodait ici, on venait à quatre heures du matin, trois heures, deux heures, une heure du matin, voir s'il n'y a pas d'électricité mais toujours dehors sans pénétrer. Mais en même temps, lui il avait des contacts, il a réussi, je ne sais pas comment, à avoir des amis partout, ici, il avait des photos de la fenêtre d'en haut parce que même quand on dit que quand nous sommes arrivés, on ne savait pas comment était disposé l'espace, ce n'est pas vrai, en tout cas Luis, il savait. C'est vrai parce qu'il me racontait et quand nous sommes rentrés, j'ai vu tout ce qu'il m'avait dit et c'était ça. Les gens disent : il y a un mur et quand on l'a trouvé, on l'a cassé, mais lui il savait qu'il y avait un mur, que ce mur là, ils ont mis un mur mais avant il y avait une porte, il a trouvé les battants de porte, c'est comme s'il était déjà ici. Et puis un jour, nous sommes arrivés à trois et puis on a commencé à faire le travail, cassé mais c'est lui, moi je l'aidais à pousser le pied de biche, non mais c'est vrai, j'ai découvert qu'il a une force mais terrible, mais c'est un taureau, c'est un taureau, avec le pied de biche et dans le noir, on n'allume pas, moi peut-être s'il y avait des policiers, ils ne me verraient pas mais lui. Quand cette porte là... je l'ai vue, tu vois, heureux et ça aussi je m'en souviens à chaque fois quand je viens ici, je me souviens de ça, tous les jours, chaque fois que je viens mais lui, il ne le dit pas, il ne le dit pas, peut-être que s'il le disait, ça pourrait restituer les choses, je ne sais pas s'il faut le dire ou pas. Mais, cette histoire là échappe aux gens, il faisait froid, rester trois heures dehors dans le froid, heureusement il y avait un café vers la gare de l'Est qui ne ferme pas, donc on allait là-bas pour se réchauffer, on faisait la ronde, toi tu viens, les deux ils attendent là-bas, quand ils reviennent, les autres... tu vois, c'était pendant trois semaines, tous les jours, nuit et jour, la nuit, le jour, voilà c'était ça ». (Nono, Théâtre de Verre, 21 mars 2005)*

Au moment de l'ouverture du squat, celle-ci doit rester discrète pour deux raisons : éviter de se faire prendre le lieu par d'autres squatters, profiter du délai de 10 jours à partir duquel une décision de justice est nécessaire pour faire évacuer le lieu.

Ils se sont renseignés sur le lieu au moment du choix. Le lieu est choisi en fonction de sa situation juridique, il est en cours de préemption par la mairie<sup>112</sup> ce qui permet d'être à une période charnière dans laquelle personne n'est totalement propriétaire du lieu. Au moment de la reprise le lieu est une ancienne usine désaffectée, inhabitable, pleine de gravas et de débris.

#### *- Rassemblement d'artistes*

Le bouche à oreilles du milieu des squats a permis de transmettre l'information concernant l'ouverture d'un squat Latino-Américain. Ceci a attiré progressivement des artistes en recherche de lieu de travail et de diffusion. Des musiciens arrivent d'abord. Pour transformer le lieu, ils commencent par donner des concerts. Ceci attire les gens du quartier et d'autres artistes. Arrivent alors des compagnies de théâtre, de danse et de cirque (attirées par l'espace disponible dans le lieu choisi). Ce « modèle » est bien connu des artistes en quête de squat : ils sont donc à l'écoute de toute possibilité.

*« Oui roder, ouvrir la porte mais une fois que c'était ouvert les 60 artistes collectifs, ils sont venus, on avait donné une date et tout ça, ils sont rentrés. On est resté 48 heures ici sans mettre le nez dehors et il y a aussi une partie qui était resté dehors, c'est eux qui amenaient à manger*

---

<sup>112</sup> Libération, 25 avril 2003.

*et tout ça, il y avait une coordination, c'était bien organisé, mais vraiment, aussi bien les gens qui étaient à l'extérieur que les gens qui étaient ici. Moi, je trouve même que c'est cet esprit là qu'on doit continuer parce qu'il y avait un esprit de solidarité, de rires, on ne devait pas faire de bruit pendant 48 heures, quand quelqu'un racontait une histoire, on veut applaudir, on faisait ça (gestes), c'était beau, très beau. » (Nono, Théâtre de verre, 21 mars 2005)*

- *Projet et création artistique*

La première création artistique dans ce lieu c'est certainement sa transformation. Le nettoyage du lieu transforme une ancienne usine laissée à l'abandon en milieu improbable.

Tous les squats auront un temps limité pour réaliser leur projet (de 6 mois à 3 ans). Le squat du Théâtre de Verre a 12 mois pour s'implanter dans un quartier. Son projet est de s'intégrer dans un quartier populaire, de mettre l'art au sein du quartier. Pour cela ils organiseront des repas et un bal tous les dimanches.

Les racines de ce lieu sont essentiellement argentines, la musique vient d'Amérique du Sud. Des repas argentins sont préparés par une équipe de 6 personnes avec de la viande argentine. Ils réunissent chaque dimanche de 250 à 300 personnes. Le public est essentiellement composé de personnes du 12<sup>ème</sup> arrondissement (annexe 5, tvd 3). L'espace a été aménagé en espace unique pour pouvoir accueillir ces fêtes. Qu'ont-ils réalisé ?

- Ils ont aménagé ce lieu, l'ont transformé en espace artistique,
- Ils ont accueilli des artistes qui ont répété leurs spectacles, qui ont monté leur spectacle,
- Ils ont donné des cours de théâtre, de danse (tango)...Ils ont su s'intégrer dans un quartier.

Plus précisément, ce rassemblement d'artistes a donné lieu à des pièces de théâtre (43 pièces), des représentations musicales (24 concerts), des spectacles de cirque (6) et de danse (12 spectacles et 45 bals), des expositions (43), des lectures (6), des débats (8) et des défilés de modes (2) ont été produits dans ce lieu. 16000 personnes sont venues assister à ces représentations.

L'encadré ci-dessous résume les différents axes de création du lieu :

<p><b>Arts plastiques</b> <i>Se partagent entre la pratique de la peinture, de la mosaïque, de la sculpture</i> <i>Expositions et performances</i></p> <p><b>Théâtre</b> <i>S'organise autour d'accueils de troupes confirmées et jeunes s'articulant autour de cours, de répétitions allant de l'improvisation au cabaret</i></p> <p><b>Musique</b> <i>Présence d'un orchestre composé de 10 musiciens (latino-américains)</i> <i>Accueil de groupes diversifiés (rock, guinguettes latino-américaines) 10 groupes</i> <i>Compositions contemporaines pour les performances</i></p> <p><b>Cirque</b> <i>Le cirque se partage entre la présence de trapézistes (3 groupes) et de clowns</i></p>
---

*Cours de trapèze*

*Participation aux performances*

**Danse**

*La danse se décompose en 4 axes*

*Cours de danse contemporaine, tango et afro-uruguayenne, (3 compagnies)*

*Guinguette tous les dimanches*

*Spectacles autour de la danse contemporaine, de tango et de cabaret (3 compagnies)*

*Création lors des performances*

**Performance**

*Face à un lieu, mélanger différents arts comme la peinture, la musique, la sculpture*

*Le trapèze, la danse, le funambulisme et créer avec une cinquantaine d'artistes*

*d'un soir au sein du public*

**Citoyenneté, solidarité**

*Toutes ces différentes manifestations se font dans un souci de s'intégrer au quartier.*

*L'organisation de ces fêtes du dimanche avec les artistes, repas, concerts sont une fête pour le quartier (300 personnes en moyenne à chaque repas) telle la fête dionysiaque.*

Présence au sein de la société en ouvrant les portes à des documentaires de soutien

- *Vie et fermeture du lieu*

*Début mars 2003 : le lieu est investi*

*21 mars 2003 : le lieu est ouvert (Le Monde, 01/04/03 et Libération 21/11/2003)*

*30 mars 2003 : fête d'installation (Le Monde, 01/04/03)*

*25 avril 2003 : le Théâtre de Verre est présenté comme un cas d'école (Libération, 25/04/2003)*

*13 octobre 2003 : proposition d'une lettre d'intention (règlement intérieur)*

*27 octobre 2003 : le TDV cherche à signer une convention avec la mairie du 12<sup>ème</sup> (Michèle Blumenthal), des représentants sont reçus par Patrick Bloch (député socialiste). Lancement de la campagne « cartes à poster » pour défendre le TDV à envoyer à Michèle Blumenthal, Bertrand Delanoë, Jean-Jacques Aillagon, Christophe Girard (adjoint à la culture à la mairie de Paris) (Co-Arter info, 27 octobre 2003)*

*28 octobre 2003 : réception d'une assignation en référé par la mairie du 12<sup>ème</sup> et comparution devant le TG prévue le 13 novembre 2003 (Co-Arter Info, 30 octobre 2003)*

*Assignation reportée (Co-Arter Info, 20 novembre 2003)*

*22 novembre 2003 : manifestation festive devant l'Hôtel de Ville et réception par Michèle Blumenthal pour présenter le travail réalisé (Co-Arter Info, 5 décembre 2003)*

*24 novembre 2003 : présentation par Michèle Blumenthal au Conseil de Paris du vœu suivant « les élus du 12<sup>ème</sup> arrondissement demandent à monsieur le Maire de Paris d'étudier les possibilités de pérennisation des activités de l'association Co-Arter par la mise à disposition temporaire d'un autre lieu situé de préférence dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement » (Co-Arter Info, 5 décembre 2003)*

*8 mars 2004 : fête dionysiaque sur la place d'Aligre (plus de 2000 personnes passent à la fête) (Co-Arter Info, 30 mars 2004)*

*avril 2004 : manifestations et performances devant l'Hôtel de Ville*

*17 juin 2004 : une solution de relogement est évoquée par les squatters : chapiteau*

*21 juillet 2004 : avis d'expulsion pour le 10 août (Libération, 21 juillet 2004)*

*28 août 2004 : l'expulsion est prévue pour le 13 septembre (Libération, 28 août 2004)*

*dimanche 12 septembre 2004 : fête finale*

*13 septembre 2004 : expulsion*

octobre 2004 : Luis est prévenu par « les Verts » que dans le 10<sup>ème</sup> un lieu doit être transformé en parking. Les riverains sont contre ce parking. Aménagement de ce lieu situé 27 bis rue de l'Echiquier

1<sup>er</sup> novembre 2004 : fête d'ouverture

13 février 2005 : réunion sur la citoyenneté

Le 13 septembre 2004, après plusieurs reports et des avis d'expulsion, le lieu est expulsé par la police.

### **Fermeture du Théâtre de Verre**

*Une banderole dans l'impasse : Expulsion du Théâtre de Verre, une grande poubelle remplie de bois, papier, livres à côté. Une porte de hangar, une fois franchie, un espace de 2000 m<sup>2</sup>, d'une hauteur de 10 m, les murs de pierre sont nus, l'espace est vide, les pigeons s'y promènent. Une dizaine de personnes sont rassemblées, ils se parlent.*

Dans le cas du Théâtre de Verre, au moment de la fermeture, c'est un choc pour Luis et pour les artistes : la Mairie fait emmener leurs œuvres dans un dépôt (annexe 5, tvd 6). Luis négocie au moment de la fermeture le relogement des sans papiers. Il est en pourparlers avec la Mairie du 11<sup>ème</sup> pour trouver un nouveau lieu mais cela n'aboutit pas. Il est prévenu par « les Verts » que dans le 10<sup>ème</sup> un lieu doit être transformé en parking. Les riverains sont contre ce parking. Le 1<sup>er</sup> novembre 2004 au 27 bis rue de l'Echiquier une fête d'ouverture est donnée par le nouveau Théâtre de Verre.

En général, les squatters sont expulsés et donc leurs créations ont un temps limité. Au moment de l'expulsion, les œuvres disparaissent par destruction ou par absence de place. Les groupes se dissolvent. Puis quelques mois plus tard certains squatters rouvrent des lieux et recréent un univers : « des lieux de vie », ils recréent d'autres projets nomades dans une culture de l'éphémère.

*« Nous voulons emprunter les espaces, pas nous les approprier. Nous nous définissons comme des nomades, agissant dans un contexte donné pour un temps donné, au cours duquel nous proposons un projet avec un point de départ, une direction, un but. » (Luis Pasina, Théâtre de Verre, Lettre à la Mairie, 12 octobre 2003)*

Nous avons constaté que le temps et le lieu sont catalyseurs d'une forme de création. En un temps limité, des artistes se rassemblent, créent et diffusent un grand nombre de spectacles. Mais dans ce temps et ce lieu comment les artistes travaillent-ils ensemble ?

## **2. La structure de l'impr`visati`n**

Ces lieux semblent anarchiques pourtant, ils nécessitent d'une part une gestion rigoureuse du quotidien et d'autre part une gestion artistique. Dans ces lieux, la gestion du quotidien est importante. Des règles formelles sont alors définies par les squatters-ouvriers (2.1). Assurer le quotidien (c'est-à-dire réparer, faire le ménage, entretenir le lieu) est fait par l'ensemble des squatters (2.2). Pour assurer ce quotidien, en général des réunions hebdomadaires sont mises en place pour évoquer les tensions voire les conflits. Nous sommes en présence d'une

structure adhocratique avec ajustement mutuel (Mintzberg, 1996). Mais comment vont-ils s'organiser artistiquement pour créer des spectacles l'improvisation étant au cœur de leur travail (2.3) ?

## **2.1. Transmissi` n des c` des par les anciens, une ` rganisati` n verticale**

Dans ces lieux, est-ce une anarchie organisée ou y a-t-il des codes, des règles ?

### ▪ *Transmission et établissement des codes,*

Ceux qui ont ouvert le lieu établissent des codes et des règles qui sont composés d'interdits et d'obligations. (Ouchi, 1979). Puis, il existe des codes qui sont définis de façon informelle selon l'expérience précédente des squats antérieurs, toujours en lien avec le projet de vie. En effet, ceux qui ont ouvert un lieu (c'est-à-dire un lieu en friche remis en état) donnent une impulsion de vie, une couleur à ce lieu. Qu'est-ce que cela veut dire ? Ceux qui ouvrent définissent :

- des interdits : dans tous les squats, il y a un interdit commun : pas de drogue,
- des obligations : dans tous les squats il y a quelques obligations, qui peuvent être la présence dans l'atelier, la surveillance du lieu, présenter des travaux finis.

Notons que ces interdits et obligations peuvent être définis de façon informelle comme au Théâtre de Verre. Luis ne définit pas de règles mais, on sait que la drogue n'est pas autorisée, que la présence, tout particulièrement, aux repas organisés le dimanche est obligatoire.

### ▪ *Un projet, un désir de créer ensemble : de ces différents projets naissent des règles, travailler en équipe, monter des ateliers, faire un certain nombre de spectacles.*

Il existe donc une hiérarchie, ce sont les squatters-ouvriers qui dirigent. Ceci implique que ce sont les squatters-ouvriers qui gèrent les problèmes quotidiens et les relations avec les politiques, les propriétaires. Signalons qu'en cas de problème, ce sont les squatters-ouvriers juridiquement qui sont responsables.

Par exemple, au Théâtre de Verre, Luis a une place centrale dans la gestion du squat. Il prend et gère en grande partie les problèmes quotidiens et les relations avec la Mairie. Le squat peut cependant fonctionner sans Luis<sup>113</sup>.

*« L'association, le président c'est Luis, c'est lui le fondateur puisque c'est lui qui a fondé l'association, quand il l'a fondée, moi je n'étais pas là. Anne est secrétaire générale et moi je compte les sous. » (Nono, trésorier, Théâtre de Verre)*

---

<sup>113</sup> Ainsi, lorsqu'il est parti en Uruguay, Nono a pris sa place temporairement pendant six semaines. Il est venu tous les jours pour s'occuper des problèmes de gestion courante, problèmes qui dans un squat sont lourds (trouver du matériel, risque d'expulsion à tout moment donc gestion avec les politiques, gestion de la trésorerie).

Ces codes permettent d'agir collectivement. Mais où est la frontière, la limite entre cette présence implicite de codes et une absence de codes ? Ces codes se doivent d'être présents, mais ils sont principalement transmis par des squatters-ouvriers. S'il y a dérogation à ces codes, y a-t-il répression, voire exclusion ? Dans certains squats, oui. Décidés par qui ? Par les personnes qui ont mis en place ces codes, (Rue de Rivoli) et ce sont ces mêmes personnes qui décident de l'exclusion ou non. C'est une organisation verticale. « La division verticale du travail instaure des relations de contrôle, de supervision, d'autorité et de subordination. » (Menger, 2002, p. 28)

▪ **L'absence de règles : des échecs**

Que se passe-t-il lorsque ces codes et règles ne sont pas clairement établis ?

*« Un squat, ça ferme, sinon c'est l'anarchie. Un squat, ça se gère, ça ne peut pas être l'anarchie. Des gens qui sortaient du musée Picasso qui allaient dans le squat et qui passait. Plus de contact avec ces gens là. Histoire de pouvoir et d'argent. Ça allait trop à la dérive. Beaucoup de squats avant, je commençais à saturer. Tu ne savais jamais combien de temps on va rester, on te piquait, on te taguait, pas un lieu de travail pour moi. Photo, je la fais à l'extérieur, matériel coûte très cher, endroit très propre, pas de poussière, pas très rigoureuse, mais là-dessus, oui. » (Sarah, Socapi)*

Citons quelques exemples :

*« Belleville. C'est un ancien lycée technique. Il est à l'abandon aussi. Et c'est 18.000 m<sup>2</sup> qui sont squattés. Et ça se passe bien au début et puis ça ne se passe pas bien du tout à la fin parce que les artistes ne sont pas bien organisés et ils se laissent complètement déborder par la faune. Belleville, c'est un quartier assez chaud aussi. Ils se laissent déborder complètement. Ils perdent le lieu. Ils perdent leurs œuvres. Ils sont pillés. » (Gaspard, Rivoli)*

Parmi les huit squats étudiés, un avait une absence totale de règles et de normes : Alternation,

Voici ces quelques lignes décrivant l'atmosphère.

*« Difficile de rencontrer des squatters, Memo est à l'entrée, il parle avec deux amis, des bouteilles de bière sont à terre, ils ont le regard trouble. Nous leur exposons notre projet, Memo ne souhaite pas ce jour-là répondre aux questions, ni les autres jours d'ailleurs.*

*Nous visitons le lieu, nous nous y baladons. C'est un bâtiment de 3000 m<sup>2</sup>, où se trouvent une trentaine d'ateliers d'artistes, vides et inoccupés. Une dizaine d'artistes squatters est regroupée dans 200 m<sup>2</sup> où ils habitent.*

*Nous y sommes allées quatre fois. Ces quatre fois ont été difficiles.*

*Ce n'est pas un lieu magique, c'est un lieu où la destruction et la souffrance sont très présentes. La drogue est là, en acquisition libre, difficulté à rencontrer des artistes, difficulté à rencontrer tout court. Nous avons vu très peu d'œuvres à l'exception des photographies. C'est un squat en pleine déstructuration ou restructuration. Je ne peux pas le dire. Il reste un noyau qui a envie de recréer, mais d'apparence le chaos domine. Quelques uns sont morts d'overdose. Ce squat est ouvert depuis trois ans. Pourquoi reste-t-il ouvert avec cette libre circulation de la drogue ? Je ne puis répondre à cela.*

*Ce squat est peu accessible au public, une porte blindée est là, (une porte que je n'ai plus envie de franchir), néanmoins ayant de belles salles qui sont relativement connues dans Paris.*

*Il semble que le chaos ait pris place, il y a peu de création artistique en interne, mais ça reste un lieu d'accueil des spectacles » (Carnet de notes, 05 avril 2003)*

Un autre a une expérience délicate, la Maison de la Plage. « Un squat ça se ferme sinon c'est l'anarchie. » (Gaspard, Rivoli) Le projet de la Maison de la Plage est de laisser le lieu toujours ouvert sans aucune fermeture. Après quelques mois, voici une description du lieu.

*« Au cours de l'été 2002, ce lieu a été extrêmement riche en terme de création et de spectacles. Néanmoins, Papi, la personne qui a ouvert et gère le lieu a souhaité que le lieu reste continuellement ouvert. Cette Maison de la Plage a été un lieu riche, car elle avait su intégrer les enfants du quartier très populaire : leur lire des contes, leur faire faire de la musique, du trapèze. Les enfants continuent d'y venir, mais le vandalisme a tout emporté... »*

*Ce lieu a été très festif avec des représentations théâtrales et de danse. Les gens sont partis en raison des conditions de vie trop dures. Papi reste, il voit la vie différemment : un squat où la famille peut vivre, un squat, un lieu pour les artistes mais aussi un lieu pour le public, un lieu pour les enfants.*

*Aujourd'hui, en février 2003, il reste deux personnes, mais les enfants y sont nombreux, enfants des quartiers, ils sont avec Papi qui leur raconte des contes – ils ont aménagé leurs salles de jeux, ce sont leurs lieux et ils les gardent. Papi a fait revivre ce lieu en organisant des cours de peinture, de sculpture, d'informatique. Aujourd'hui, il n'en reste plus rien, le vandalisme est venu détruire. Cette aventure a duré un été, cependant Papi reste.*

*La femme de Papi est partie, la vie étant trop difficile (elle a été une des premières femme à vivre dans un squat « Art Cloche »), ils ont deux enfants. Au départ, squat pour enfants, aujourd'hui squat où une seule personne dort, l'endroit est trop dangereux...*

*C'est un très beau lieu, Papi regrette que beaucoup soient venus et repartis (Carnet de notes, 09 juin 2003)*

Il y a édicition de ces codes et transmission de ceux-ci par ceux qui ouvrent, sachant que certains de ces codes sont transmis de façon non dite, de façon informelle. Une absence de code et de règles entraîne une usure du lieu, voire sa disparition.

## **2.2. Rassemblement autour des squatters, une organisation horizontale**

Une fois qu'un squat est ouvert, des artistes de l'extérieur viennent. Nous distinguons deux étapes. La première étape est constituée de l'arrivée des artistes : comment sont structurées ces expériences, quelles sont les attentes des artistes ? La deuxième étape comprend le travail des artistes au quotidien : d'une part comment assurer le quotidien ? Et d'autre part comment créent-ils des spectacles ? Le squat est une microsociété qui doit aussi s'organiser :

*« Tu as des gens qui sont ouverts, des gens qui sont exubérants, des gens qui sont fermés... Le squat, c'est la même chose. Le squat, c'est une microsociété faite sur d'autres bases. » (Ucse Alternation)*

### **▪ L'arrivée des artistes**

Malgré la variété de ces expériences, des points communs existent quant aux choix et aux attentes des artistes. En général, ils se regroupent autour d'une structure associative commune, mais intégrant différentes compagnies qui ont leur propre association.

Qui sont ces artistes ? Selon la place disponible et selon le projet de vie et les affinités, ils se regroupent telle une association (qui se constituera souvent plus tard). Si le projet est d'intégrer l'art dans un quartier populaire, le collectif se composera de personnes souhaitant

donner des cours aux enfants ou organiser des fêtes pour le quartier (Maison de la Plage, Théâtre de Verre). Si le projet est de travailler dans l'ombre, le collectif se composera de personnes souhaitant uniquement avoir un atelier (impasse Mainguet). Après une période discrète d'ouverture, par réseau et de bouche à oreille, il est su qu'un squat s'ouvre, certains artistes qui cherchent un lieu se présentent et sont choisis par ceux qui ont ouvert le lieu.

Comment sont choisis les artistes ?

La sélection des artistes se fait principalement par un système de relation et de coopération, mais il existe des exceptions. Si un artiste vient avec un projet réfléchi et ancré, il aura une place pour le réaliser ; les demandes sont différentes et plus ou moins sélectives selon les lieux. A Rivoli, la sélection est informelle. Une rencontre avec un des organisateurs, un désir exprimé, un désir qui touche et le projet est accepté. C'est ainsi que Francesca a obtenu l'atelier du dernier étage tous les samedis pour danser sa composition. Il n'y a eu aucun échange financier. Alternation fonctionne différemment, un projet écrit est demandé, il est étudié par le comité d'organisation, les salles sont louées. Pour d'autres, entrer dans leur cercle est pratiquement impossible.

La programmation se fait par une dynamique artistique portée par un artiste et un collectif et une combinaison de propositions et d'opportunités :

*« On s'y retrouve. Les groupes, ils ont un endroit pour jouer. Les soirées techno. C'est clair que les squats sont devenus plus musicaux maintenant, je pense. Avant, ils étaient plus picturaux. Ils étaient plus basés sur la peinture, la sculpture. Plus basés sur l'art pictural. Alors que maintenant plus on va, plus on va vers le social, la techno. La techno, c'est ultra social aussi. »*  
(Ucce, Alternation)

*« Un ami peintre m'a dit, il y a cet espace, endroit superbe, combien de temps pas clair, chaque jour est un cadeau. »* (Anne, Balthazzart)

Quelles sont leurs attentes ? Malgré la diversité de leurs attentes, dans tous les squats il y a 4 points présents.

Pour certains, **un souci de régularité**, dans leur travail comme Olivier de Balthazzart :

*« Je viens tous les jours ici. Je me mets dans l'élément que j'ai décidé dans ma vie. J'ai décidé d'agir, être présent dans ma sphère individuelle et collective. [...] Je peins tous les jours, c'est formidable. Je préfère travailler tous les jours. Je recommence la peinture à l'huile à cause de cet endroit, tu ne peux pas dormir dans le même endroit ».*

*ou comme Le Haricot de La Miroiterie : « Je crois à une pratique quotidienne, je viens tous les jours. »*

*Ou comme Oiseau, Impasse Carrière-Mainguet : « Je viens à peu près tous les jours. C'est mon lieu de travail. J'ai toujours envie d'aller à l'atelier, je sais qu'il s'y passe de bonnes choses. Je me promène dans la ville. Mon influence est très urbaine. Je change tout le temps de sujet, mais quand je regarde, c'est toujours le même. J'ai longtemps travaillé avec plusieurs métiers à la fois, depuis trois ans, j'ai décidé de faire que ça »*

Pour d'autres, **un souci de chaleur humaine** face à la solitude.

Anne de Balthazzart : « Avec qui ? C'est une petite famille. C'est sympa d'avoir le support d'une petite famille. »

Le Haricot : « La Miroiterie m'a choisi, le proprio n'a pas porté plainte. On est en association un an, deux ans. J'ai besoin de chaleur humaine, aller au bistrot, je vais finir par être alcoolique »

Pour d'autres, un échange avec d'autres artistes.

Olivier de Balthazzart : « Penser à ce qu'on devra faire, cet élément collectif est important. Le côté collectif lié sur le partage, l'échange stimulant avec d'autres personnes qui créent sous d'autres formes esthétiques, ici c'est très peinture. Echange avec des artistes extérieurs. Le collectif est basé, des gens qui peuvent offrir aussi, des gens qui peuvent donner quelque chose. »

Pour d'autres, **le bonheur et l'utopie** sont certainement les moteurs principaux du travail fait par les squatters. Cet élément est largement présent dans le discours de Nono et Patrick au Théâtre de Verre:

« Déjà, quand je quitte chez moi, je suis heureux de venir ici, ah oui, c'est le bonheur, je viens dans ma tête, dans mon cœur, dans mon âme, voilà tu as une chance inouïe. Mais vous savez combien d'artistes ici cherchent des lieux pour bosser ? Il y en a des milliers et toi tu as cette chance là. Donc, quand je viens, c'est ça dans ma tête, je suis conditionné comme ça...La chance de pouvoir construire quelque chose et de partager avec les autres. Moi quand le public vient ici et qu'il est content, je suis heureux aussi et de regarder parce que bon c'est bon, et Patrick il peut le dire aussi, il y a plein de trucs qui se passent ici, on est en retard, des machins, des ceci, des cela mais, une fois que les gens sont installés, ils ne voient pas, nous on le sait qu'il y a eu ça, il y a eu ça, il y a eu ça, c'est le moment du résultat, tu vois que les gens sont contents, nous aussi on est content, si on n'était pas content, on ne le ferait pas. »

Patrick : Je trouve que c'est important. Il y a une chose qui me paraît extraordinairement importante, c'est d'arriver ici heureux, heureux d'arriver dans un lieu, c'est ça qui est fabuleux, c'est ça dans ce qu'il dit qui est extraordinaire, on est entouré de pessimisme à longueur de temps, à longueur d'années, par des difficultés réelles d'ailleurs, attention je ne nie pas, des difficultés, mais quelque part, dans un endroit, dans Paris, comme ça, une espèce de bouffée d'air, d'oxygène comme ça, qui fait que tu viens ici te ressourcer, c'est fabuleux. Et je crois que c'est des lieux comme ça qui doivent exister un peu partout, pour précisément venir à la recherche d'oxygène et ce qu'il dit, c'est extrêmement important. Moi en tous les cas, ça me parle énormément. »

Une fois que les artistes sont arrivés, comment cela se passe-t-il au quotidien ?

#### ▪ **La gestion du quotidien**

La gestion du quotidien comprend l'entretien du lieu et la gestion de l'administratif.

Entretenir le lieu oblige à être présent et à s'adapter aux moyens du bord. Souvent, ce sont les squatters-ouvreurs qui assurent cette présence. Gérer l'administratif comprend les relations avec les politiques et les propriétaires. Comment se coordonner au quotidien<sup>114</sup> ?

Globalement les ressources disponibles dans les squats sont faibles. Il est alors nécessaire pour les artistes d'entretenir le lieu au quotidien en devant se débrouiller; cet entretien peut leur prendre beaucoup de temps.

---

<sup>114</sup> Les entretiens sont issus du Théâtre de Verre pour la gestion du quotidien.

*« Et puis après, c'est comme dehors, ici aussi il y a le quotidien, passer le balai, ramasser un truc à gauche, à droite, donner des coups de fil, savoir est-ce qu'on va être expulsés, dans combien de temps ? En tout cas, je viens pour, je ne dis pas pour essayer mais faire ce que je peux pour que ça se passe bien avec les autres et avec moi-même, c'est clair dans ma tête, quand je viens, c'est comme ça. »*

*« Maintenant, on le fait avec les moyens du bord, une journée pour trouver un clou, ici tu peux passer une journée pour trouver une pince mais ça n'empêche pas quand je me lève et que je viens que je sois heureux, déjà dans ma tête..., on construit, au moins arranger les choses, ça paraît bidon même à la maternelle, on le fait, on apprend aux enfants, après la peinture, il faut mettre les pinceaux là. Nous sommes restés des enfants de maternelle, ça nous poursuit, et cette rupture là, il faut le travailler et comment ? Parce qu'on a des caractères différents, heureusement, mais ça n'est pas facile. Mais moi je trouve mon bonheur, pour moi, je sais que dans le bonheur, il y a le malheur aussi parce que s'il n'y a pas le malheur, il n'y a pas le bonheur, pour que le bonheur puisse exister, bonheur, il faut qu'il y ait des choses qui ne vont pas et qui s'améliorent et c'est ce résultat là. Et moi, chaque matin, je suis heureux en venant ici parce que je dis : je vais trouver mon bonheur mais je sais qu'on va me demander : Nonno, tu sais pas où se trouve la masse ? Nonno, tu ne sais pas..., je sais mais ça, ça fait aussi partie aussi de mon bonheur parce que j'ai accepté, j'ai accepté pas les yeux fermés, j'ai accepté que je vais trouver qu'il y a ça, ça, ça mais ça fait partie du jeu quoi, c'est quand on n'accepte pas, c'est là que ça pose des problèmes. Mais bon, même quand on accepte, ça n'est pas facile non plus. Il faut aimer, sans être maso. » (Nonno, Théâtre de verre, 21 mars 2005)*

Gérer le quotidien, c'est aussi gérer l'administratif et le politique. Le squat est une situation d'apprentissage pour certains squatters. Ainsi, Yoyo, la vingtaine, nous raconte ce qu'il a appris dans un squat et notamment lors de l'organisation de la fête dionysiaque.

*« Il pleut à torrent, il y a des panneaux pour prévenir les gens, on se retrouve avec un public immense. La fête dionysiaque, c'est merveilleux, ça m'a beaucoup marqué, quoi. Beaucoup de bonheur, bon en même temps il y a eu des petites difficultés administratives, il a fallu prendre conscience des choses de la vie. Il ne faut pas se mettre à genoux, il faut faire les choses, il faut adopter un certain discours. Sur le plan personnel, j'ai eu beaucoup de bonheur, sur un plan autant personnel que professionnel, j'étais en stage – l'administration ça m'a beaucoup apporté, plus structuré pour savoir m'adresser à l'administration. »*

Gérer les politiques demande beaucoup de temps et d'expérience.

Des réunions ont lieu tous les lundis pour organiser la vie du squat. Les difficultés d'organisation y sont évoquées :

*« Homme à la casquette : Donc, il faudrait qu'on arrive à s'organiser mais peut-être qu'à partir du moment où on arrive à s'organiser, pas seulement en tenant compte de ses intérêts mais en tenant compte des intérêts de tout le monde, là ça peut marcher. Reprenons l'histoire du bureau, quand je parle de coup de téléphone d'hommes politiques, ça peut être autre chose, il y a des tâches. A partir du moment où le bureau peut-être, sera organisé, il y aura certainement une présence, disons qu'il y aura beaucoup plus de gens à l'intérieur du bureau. » (Réunion citoyenneté - 13 mars 2005)*

Ces réunions ne sont pas exemptes de conflits :

*« Tout ça, si on ne parle pas tous les jours, on a des conflits, mais il y a la possibilité de le reprendre, de discuter, de parler avec les gens, c'est un espace. Tout ça se construit, c'est un énorme travail, il faut avoir des gens qui ont le désir et qui après donnent leur temps, leur énergie. » (Luis, Théâtre de Verre, Mars 2004)*

La discussion ci-dessous en donne un exemple :

*Fille au turban : par contre, excusez-moi, je n'ai pas envie de partir sur le principe de la réunion du lundi où il y a un président qui donne la parole et tout ;*

*Patrick : Non, non, non.*

*Fille au turban : Attends, attends, avant de parler, je veux vraiment partir du principe que voilà, on est des adultes, on a tous des idées, des choses à dire et on fait l'effort aujourd'hui de s'écouter, quand il y a quelqu'un qui commence à parler, on le laisse finir et après, peut-être en faisant juste ça (lever la main), on se regarde tous aussi parce qu'on a créé un cercle, on se regarde et si Manu voulait réagir, on le laisse parler, prendre la parole.*

*Patrick : Mais qui a dit le contraire ?*

*Fille au turban : Mais je ne parle pas à toi spécialement, je parle à tout le monde parce que je n'ai pas envie...*

*Patrick : Je voulais*

*Fille au turban : Excuse- moi je n'ai pas terminé.*

*Patrick : Ah oui, ben ça, on a compris*

*Fille au turban : Excuse-moi, ça ne se passe pas comme ça.*

*Patrick ; D'accord*

*Fille au turban : Je ne veux pas qu'on soit dans une logique de confrontation où dès qu'il y a quelqu'un qui dit un truc et ça appelle quelque chose à quelqu'un d'autre, hop on réagit comme ça parce que sinon il ne va pas y avoir d'échanges.*

*Patrick : J'essayais de comprendre qu'est-ce qu'il me disait, qu'est-ce qu'il me disait et je voulais comprendre.*

*Fille au turban : Laisse-le finir, laisse-le finir,*

*Patrick : Mais, j'ai fini.*

*Fille au turban : Laisse les gens parler jusqu'au bout et après si tu as quelque chose à dire en réponse, attends aussi, tu vois.*

*Homme aux lunettes sans bonnet : C'est vrai que finalement je n'avais ...*

*Patrick : Tu n'avais pas fini.*

*Fille au turban : J'avais l'impression qu'il n'avait pas fini.*

*Patrick : Tu n'avais pas fini et elle s'est mise à parler. Je n'ai pas bien compris ce que tu voulais me dire.*

*Fille au turban : Essayons de nous écouter, voilà. » (réunion citoyenneté 13 mars 2005)*

Ces discussions animées se produisent car la plupart des décisions sont prises de manière collégiale, notamment les nouveaux projets qui sont acceptés dans le squat. Leur acceptation passe par un accord collégial lors des réunions.

« Dans ce contexte, la division verticale du travail se dépouille des formes durables et disciplinantes de contrôle et de supervision, et une individualisation plus poussée, des liens octroient plus d'autonomie et de responsabilité de chacun » Nous sommes alors plus positionnés dans une différenciation horizontale. » (Menger, 2002, p. 28)

Mais artistiquement comment s'ajustent-ils ? Et quelles sont les conséquences de cet ajustement ?

### **2.3. Emergence d'une forme d'art en travail individuel et collectif, l'improvisation comme contrôle**

#### ▪ *Existe-t-il un contrôle dans les squats ? Le contrôle par l'improvisation.*

Il y a des règles qui posent soit des interdits, soit des obligations. Il y a des codes qui sont transmis de façon informelle. Comment sont élaborés et vécus ces codes, comment s'ajustent-ils ? Comment cela sera-t-il contrôlé ? Nous savons qu'il existe un contrôle par les pairs (Ouchi, 1979), nous avons vu qu'il y existe un contrôle par le résultat (les projets devant être achevés), mais il y a une troisième forme de contrôle, le contrôle par l'improvisation. Ce contrôle est régi par un paradoxe : une absence apparente de codes et une intégration intérieure de ces codes.

Qu'est-ce que le contrôle par l'improvisation ?

Il existe deux formes d'improvisation, l'une « routinière » respectant une « étiquette conservatrice », l'autre « risquée » (Becker, 1999). L'improvisation risquée semble être le moyen de coordination et de contrôle entre les squatters.

Ceux qui participent à l'improvisation risquée « se soumettent à un ensemble de règles différentes accordant un statut privilégié aux individus qui apportent une contribution originale à l'effort collectif ou qui semblent promettre de le faire. Ils s'accordent, implicitement et collectivement pour donner la priorité à ce qui, selon leur jugement collectif, fonctionne et pour envoyer promener le reste, sans s'embarrasser de politesses. » (Becker, 1999, p. 125) Quelles sont certaines de ces règles ?

Des règles la constituent :

- Tout d'abord, traiter les apports de chaque individu sur un pied d'égalité et considérer « les apports de chacun comme potentiellement supérieurs à ceux des autres. » (Becker, 1999, p. 126)
- Puis, pour avoir cette attitude d'esprit, il est nécessaire d'avoir un passé commun où « ces critères auront été élaborés. » (Becker, 1999, p. 127)
- Enfin, de plus, il est nécessaire que soit présent « une volonté de terminer le travail, une volonté assez puissante pour surmonter les intérêts égoïstes susceptibles de diviser ». « Dans un groupe de musiciens ou d'acteurs qui improvisent par exemple, personne ne doit chercher à se faire une réputation ou à protéger une réputation déjà en place au sein de l'organisation ou de leurs prérogatives. » (Becker, 1999, p. 127)

C'est par exemple, rue de Rivoli, la rencontre entre une danseuse qui visite le lieu et Bernard (acteur et danseur), qui travaille dans le lieu. Ils se parlent, ils échangent... Que se passe-t-il ?

Une pièce est libre en haut, avec ses grandes baies vitrées, elles donnent sur les toits de Paris, sur H & M. Francesca se dit quelle belle salle pour la danse. Elle part demander à Bernard. Tous les samedis Francesca fera des représentations de danse de 13 heures 30 à 19 heures 30.

*C'est une aventure, Francesca dansera deux mois devant ces inconnus qui passent et repassent, devant ces gens qui baguenaudent, devant cette foule inconnue. Elle a préparé une chorégraphie et un texte, un texte de Pirandello.*

*Certains samedis se déroulent bien, d'autres sont plus noirs. Certains sont lumineux, sont sur cette impression du désir, du désir de la rencontre et sur cet inachèvement, insatisfaction de la création (Carnet de notes, 20 février 2003)*

Enfin, « Dans ce type d'interaction, d'importants changements sont possibles. Non seulement les gens respectent et suivent les directives de quiconque trouve quelque chose de bon, mais ils sont aussi susceptibles de modifier collectivement l'idée qu'ils se font de ce qui est bon au fur et à mesure que le travail avance, adoptant un nouveau critère, et débouchant sur un résultat que rien de ce qu'ils savaient et avaient l'habitude de faire auparavant ne laissait prévoir. » (Becker, 1999, p. 127-128)

Quelles sont les caractéristiques de cette improvisation risquée dans un squat ?

L'engagement des personnes est primordial. En effet pour de nombreux squatters, il est nécessaire d'aller au-delà :

- du quotidien : un entretien et une réparation journalière du lieu,
- de la précarité matérielle : ressources de récupération et absence de ressources financières,
- de la fatigue physique : les horaires sont très lourds, soit un travail en plus et des journées complètes au squat,
- de l'incertitude : négociation continue avec les propriétaires, avec les politiques.

Malgré ces nombreux « au-delà » présence et ponctualité sont une habitude :

- dans les répétitions, dans le travail de recherche,
- dans les spectacles,
- dans les réunions hebdomadaires,
- dans les préparations des repas,
- dans les rendez-vous.

Lorsqu'un squatter recherche un squat, il connaît de manière implicite certains comportements :

- aller au-delà des nombreux « au-delà »,
- une tolérance aux comportements de l'autre :

*« Il y a des gens, ici ou ailleurs, qui peuvent péter les plombs. Bon, on les laisse péter les plombs. On sait qu'ils vont péter les plombs pendant une heure. Ensuite ça va. On les revoit le lendemain. Même si... Moi, ça m'est arrivé de temps en temps de péter les plombs, de dire que c'est tous des enculés, une bande de bâtards, de partir trois jours, de revenir et de faire des bisous à tout le monde. Super. Content. Tu vois? C'est ça, le squat. C'est aussi un lieu d'acceptation de l'autre. Comme il est.*

*Voilà, quand tu pètes les plombs, quand tu vas bien, quand... On ne s'attend pas à une chose précise de l'autre. C'est bien, ça. C'est un lieu où l'anarchie est possible. Même s'il y a des gens qui gèrent. » (Ucce, Alternation)*

- l'adhésion à un projet,
- l'adaptation au lieu et au temps éphémère,
- la grande tolérance à l'individualité,
- la présence,
- l'intérêt porté aux projets artistiques des autres.

Notons que ces comportements ne sont pas contrôlés, ils sont intégrés implicitement.

Nous avons défini le contrôle par l'improvisation. Nous tenons à préciser que (Ouchi, 1980) définit trois formes de contrôle, l'un par le marché, l'autre par la bureaucratie et enfin par le clan. Ouchi précise que lorsque l'incertitude est forte, le contrôle par le marché et la bureaucratie n'est pas adapté, il propose le contrôle par le clan. Il le définit « comme un système de valeurs culturelles, de normes, d'attentes partagées. Cependant, une fois socialisés, les membres intériorisent le contrôle parce qu'ils sont engagés dans la ligne des objectifs et des pratiques de l'organisation. Le contrôle par les clans dépend de la compréhension implicite des valeurs et des croyances qui orientent le comportement de ses membres. Cette compréhension implicite aide à orienter et à coordonner les activités de l'organisation. Les normes et les valeurs définissent les limites du comportement approprié et justifient le fait de sanctionner tout comportement déviant. Les membres présentent, dès lors, un niveau relativement élevé d'engagement dans le système, ce qui les conduit fréquemment à sacrifier certains intérêts personnels, voire tous, pour être reconnu comme un membre du clan. » (Hatch, citant Ouchi, 2000, p. 356-357)

Le fait qu'il soit nécessaire par l'ensemble d'intérioriser des codes semble similaire au contrôle par l'improvisation. Mais, une des limites du contrôle par le clan est de ne pas oser contester le groupe en particulier les idées des autres et donc de s'assumer différemment.

Or la contradiction, ne jamais être d'accord, contester, recommencer le débat encore et encore est au cœur du processus du travail d'un squat d'artistes. C'est pourquoi, nous avons insisté sur les réunions citoyenneté et donné des extraits d'entretiens assez longs pour montrer qu'une forme de chaos est au cœur de leur travail.

Paradoxalement, la difficulté du quotidien (précarité, incertitude...), les amène à prendre un risque artistique. Paradoxalement la présence de très fortes individualités, les amène à travailler collectivement. Coexistent des personnalités très fortes au niveau du caractère et de la pensée<sup>115</sup>. Signalons qu'ils ont l'habitude de dérapage de caractère, qu'ils laissent passer. Paradoxalement être dans une grande précarité, les amène à être dans une grande exigence. L'exigence est obligatoire, le squat ayant une telle image négative.

Il y a quelque chose qui les fédère : le projet artistique où l'improvisation est au cœur de leur travail. Le fait de travailler au quotidien leur permet de se connaître, de s'accepter tel quel, ce quotidien favorise l'échange et l'envie de travailler ensemble. La recherche dans le travail artistique est favorisée. Il n'y a pas de jugement au cours du travail, ils essaient des chemins de l'expérimentation et développent la pluridisciplinarité. Il n'y a pas de contrôle par le résultat, c'est à dire le nombre de performances, de contrôle par les critiques d'art. Ils ne sont pas obligés d'adhérer<sup>116</sup> à une norme artistique actuelle. Leur recherche artistique est libérée de la contrainte du marché (financier, critique d'art). **On improvise avec ce que l'on est et non pas avec ce qui est demandé.** C'est pourquoi leur improvisation est risquée.

Si l'improvisation est risquée dans un squat d'artistes, l'équilibre est très fragile, souvent les squatters-ouvreurs ont le rôle de « contenir ».

Donnons un exemple du contrôle par l'improvisation en développant le travail artistique du Théâtre de Verre.

#### ▪ *Une illustration : Le Théâtre de Verre*

Un lieu où les différences possibles sont permises. Ce lieu n'est pas un théâtre, ce n'est pas une salle de conférences, ce n'est pas une salle d'exposition, c'est une « agora » comme nous l'explique Luis.

*« La caractéristique, c'est bon, on a inventé un mot que j'appelle l'agora. C'est un lieu dans lequel, bon voilà, on se trouve souvent ensemble pour discuter, soulever les problèmes, voilà, s'aider les uns aux autres, c'est se soutenir systématiquement, et ça, c'est pas un acquit, ça vient petit à petit, voilà, c'est pas du tout dans les mœurs, c'est quelque chose qui est entre nous. C'est un de nos objectifs. Il y en a qui vont rester, qui sont prêts à faire ça, les autres que, non. Il y en a qui vont partir, d'autres qui vont venir au Théâtre de Verre pour faire quelque chose et qui vont partir dans leurs histoires. Par contre, des autres...voilà, on reste unis, on travaille ensemble. »*

C'est un lieu aussi où les artistes, ceux qui font du trapèze, ceux qui dansent, ceux qui font du théâtre peuvent se rencontrer et échanger et, font peut-être émerger un objet créé, une performance. C'est un endroit où les artistes peuvent se rencontrer et être interpellés les uns par rapport aux autres au niveau de leur art, mêler leur art : mais aussi une forme de solidarité émerge entre eux où le lieu les rassemble. (annexe 5, tvd 2)

---

<sup>115</sup> Un jour, un membre du public a dit en parlant du Théâtre de Verre : ils sont tous d'extrême gauche, cependant, aucun ne pense pareil et ça marche.

<sup>116</sup> Il est sous-entendu que lorsqu'on veut adhérer à une norme artistique, cette norme influence notre création.

Quel type de création existe ?

La création est bien sûr le but majeur du squat :

*« On veut qu'entre les gens il y ait une communication, un échange qui passe aussi par l'affectif, par le personnel et bien sûr et où bien sûr les « mediums » c'est la création. » (Luis, Théâtre de Verre, Mars 2004)*

Toutes les formes d'art sont présentes dans le squat :

*« On reste un espace ouvert avec une unité d'espace, l'espace global. On est pluridisciplinaire, ouvert à toutes formes d'expression : celui qui dit des poèmes, celui qui les écrit, celui qui fait du trapèze, qui fait du cinéma. Disons : on a à peu près toutes sortes d'artistes, toutes sortes de pratiques d'art qui sont là d'une manière ou d'une autre. » (Luis, Théâtre de Verre)*

Les artistes savent qu'ils auront un temps limité pour produire quelque chose. Les créations prennent en compte l'aspect éphémère du lieu.

A ce temps limité s'ajoute la faiblesse des ressources : la majorité des créations se font donc à partir de récupérations. Mais cette précarité n'empêche pas une programmation importante et variée.

*« La magie du Théâtre de Verre ? La magie du lieu c'est plutôt le côté humain qui force – [ ]. De plus, les acteurs, ceux qui vivent au Théâtre de Verre, et de voir la précarité, et voilà, ce que c'est la précarité et on voit les réalisations par la suite : c'est que de la magie. C'est marqué par les spectacles qui se passent au Théâtre de Verre.*

*Quand j'y pense, quand je vois certaines personnes au Théâtre de Verre*

*Et c'est vrai un côté de chaleur, les lumières sont allumées, et c'est vrai que ça crée un moment particulier, en fait c'est ça que j'appelle la magie.*

*La magie du lieu, les différentes cultures, les ambiances des après midi du dimanche, c'est un des caractère magistraux, les après-midi du dimanche sont magiques. » (Yoyo, décembre 2004)*

L'ambiance générale du lieu et le regroupement d'artistes favorisent la créativité :

*« de passer, disons, des moments de vie comme ça, disons, dans lesquels on est là, on regarde des tableaux et on écoute de la musique et il y a les spectacles qui vont se monter, il y a les enfants qui se sont mis à dessiner il y a un moment où tout ça peut fonctionner et l'art devient, disons, un élément : on est les producteurs, le générateur, on les partage et voilà, c'est un moment, je pense, où tout le monde est un peu plus participatif, un peu plus créatif » (Luis, Théâtre de Verre, mars 2004)*

Cette co-existence de travail a amené les artistes à se produire ensemble, à réaliser des performances (une performance est une expérience artistique dans laquelle sont réunies la production et la diffusion de l'œuvre, c'est-à-dire que le moment de création devient l'acte artistique en soi).

*« On peut surmonter la condition un peu, des fois, trop individualiste d'un artiste sans en aliéner l'aspect, bien sûr, individuel, mais en même temps essayer de plus en plus de voir le bienfait de partager, de mettre en commun ses initiatives personnelles et de pouvoir produire aussi en commun. » (Luis, Théâtre de Verre)*

Le fait qu'il existe une sorte de norme notamment en ce qui concerne la culture de l'improvisation permet des « ajustements mutuels » assez rapides.

*« Il y a des rencontres, mais souvent on trouve des artistes qui viennent seuls. Par exemple, beaucoup viennent seuls et après qui se regroupent et créent des petits groupes qui vont travailler ensemble, ensuite, bon, ceux qui passent.*

*Les autres viennent déjà avec les structures. En général, il y a beaucoup d'interchanges de spectacles. On a vu de différents groupes avec différentes activités qui se réunissent. Des fois, ils se mêlent, ils font et refont...*

*On a aussi des propositions globales dans lesquelles il y avait une grande ouverture avec des actions où l'ensemble ont demandé un grand nombre d'artistes qui étaient sur les lieux qui allaient travailler autour d'un thème proposé par un de nous.*

*Voilà, ensuite, il y a toujours un inter-change de recherche de travailler ensemble et comment on peut petit à petit aller se dire deux types de travail différents, même parfois avec deux supports très différents puissent s'agencer, communiquer tout ça ça ne se fait, pas dans la brutalité ça se fait petit à petit et ça se fait aussi dans les fêtes, bon, ça se passe tout le temps, c'est-à-dire, les lieux permettent la rencontre, l'échange entre les artistes. » (Luis, Théâtre de Verre)*

Mais cette articulation entre individu et collectif est toujours difficile :

*« La grande difficulté, c'est d'arriver à faire ce passage entre la collectivité et la création, parce que la créativité, c'est un acte, j'ai envie de dire, extrêmement intérieur, j'ai envie de dire, interne qui a du mal à se partager sauf quand finalement cette création ne t'appartient plus, c'est-à-dire quand tu penses toi avoir été jusqu'au bout de ta création et dire finalement là je la laisse partir sur l'extérieur pour pouvoir mieux me recentrer sur autre chose, tu vois. Le collectif, c'est au contraire quelque chose qui doit être partagé dans toute sa dimension et on s'aperçoit d'ailleurs, la grande difficulté qu'il y a à la rencontre vers l'autre, de dire mais pourquoi tu le fais pas comme ça, ou pourquoi j'aurais envie que tu le fasses ça alors que tu ne le fais pas, tu vois ce que je veux dire, de dire mais ça ne me regarde pas finalement, s'il ne le fait pas, c'est qu'il n'a pas envie de le faire et pourquoi d'un seul coup moi je... Mais malgré tout, ça ne peut que fonctionner que si le collectif est fort, c'est-à-dire si les individus finalement sont forts, ce n'est pas facile, ce n'est pas facile, c'est loin d'être facile.<sup>117</sup> » (Patrick, Théâtre de Verre)*

Ainsi, une particularité du Théâtre de Verre est le travail de recherche et le travail collectif. Beaucoup de mélanges d'art s'effectuent au cours des spectacles.

---

<sup>117</sup> *« C'est-à-dire quand ils se tiennent seuls, quand finalement, ils n'ont besoin..., quand ils se tiennent seuls, c'est la grande difficulté en fait, que les gens se tiennent debout tout seul, mais ce n'est pas facile, ce n'est pas facile, attention, on ne naît pas comme ça, on ne se tient pas debout comme ça, c'est aussi un cheminement, c'est aussi des expériences, c'est aussi d'avancer sur un chemin et je trouve qu'en plus, la grande difficulté, nous, on avait moins de difficultés que ça parce qu'on avait des maîtres à penser. Toute ma jeunesse, j'ai eu des maîtres à penser qui m'ont apporté aussi bien la philosophie, aussi bien cette façon que j'ai aujourd'hui de me comporter. Mais aujourd'hui, quels sont les intellectuels finalement d'aujourd'hui ? Il n'y en a pas, il n'y en a pas beaucoup, il y en a mais comment peut-on arriver à s'identifier, j'ai envie de dire à ces intellectuels : c'est difficile, on a eu beaucoup de chance nous dans les années 70, on avait le courant très fort d'intellectuels qu'on suivait et ça, c'est important. Ça été, je crois, l'équilibre avec aussi une forme politicienne aussi parce que c'était quand même très engagé, nous étions tous engagés, on faisait partie soit de la jeunesse communiste, soit des mouvements finalement qui avaient des réclamations à faire, des choses à dire. Aujourd'hui, c'est extrêmement diffus tout ça. On ose à peine dire : j'étais couleur, à peine ou alors comme ça dans une conversation et c'est vrai que je pense que ça, ça fait partie aussi des fondements de nos êtres, moi j'ai eu besoin en tous les cas de me nourrir plus tard d'Euripide, de Sophocle, d'Eschyle, j'ai eu besoin de ces gens là qui m'ont..., ils existent encore. Disons qu'on était amené plus facilement à lire, voilà. Je t'ai troublé, excuse-moi. » (Patrick, Théâtre de Verre)*

Racontons la rencontre entre Nono et Patrick :

*« J'ai commencé à travailler avec un personnage du Théâtre de Verre, qui est Nono, avec qui on a commencé à faire un travail finalement sur l'immigration d'un point de vue théâtral où il était intéressant finalement de confronter sur scène moi finalement ma vision de l'émigré et lui, sa vision finalement de cet émigré en question. Donc ce sont deux idées qui se rencontrent, qui se parlent, qui changent évidemment, donc on est en train de faire un travail, on met des petites pierres à droite et à gauche sur le chemin de ce qu'on veut faire pour arriver quand même à une réalisation. Voilà pour l'instant le travail que je fais avec Nono. [...]*

*Je pense qu'il en a parlé, c'est une rencontre avant tout, je pense que ce n'est pas quelque chose qui s'est décidé comme ça : je vais travailler avec toi, tu vas travailler avec moi, ça n'a pas été tout à fait comme ça, ça n'a pas été du tout comme ça d'ailleurs. Je crois qu'il y a eu une rencontre et puis une volonté de part et d'autre d'aller plus loin finalement dans l'échange et de s'apporter mutuellement nos personnalités, ce qu'on connaissait, lui finalement de son conte et moi de la problématique entre guillemets de l'acteur, voilà. »*

La phase de recherche est très importante :

*« J'ai envie de dire, le travail de recherche que nous faisons. En ce moment, nous sommes dans une phase de recherche. Cette phase de recherche, elle est à tous les niveaux, c'est-à-dire, qu'elle est aussi bien du déplacement, de son propre déplacement dans l'espace que vocalement, tout ça c'est un travail de recherche que nous faisons ensemble par des exercices, par un regard, par aussi des expressions, par des cassures, par des clés de textes et tout ça, voilà. Pour l'instant, nous sommes dans cette phase de recherche, de travail, qui va peut-être aboutir, et je le souhaite, à l'acte de l'acteur. Et ce qu'il traîne finalement, cet espèce de passé lourd qu'il peut avoir, riche certes mais lourd aussi, je crois qu'il pourra mieux s'en amuser et le regarder finalement avec un regard différent, enfin je souhaite qu'on arrive là. » (Patrick, Théâtre de Verre, 21 mars 2005)*

Il y a la possibilité en amont d'un travail de recherche ne sachant pas formellement si ce travail aboutira à un spectacle. Ils se rencontrent tous les lundis pour chercher.

*« Je pense que le travail, ça aboutira sur un spectacle mais pour l'instant c'est vraiment un travail de rencontre, d'échanges, je ne sais pas pour Patrick, pour moi, oui parce qu'il m'apporte d'autres choses, d'autres techniques de travail que je n'ai pas dans ma culture et qui m'enrichissent. Je pense que quand on fera ces spectacles là, pour moi, ça ne sera jamais comme d'autres spectacles que j'ai fait avant, ça c'est sûr, c'est certain. » (Nono, Théâtre de Verre, 21 mars 2005)*

Ils s'adaptent à l'espace disponible et produisent ce qui peut être diffusé dans le lieu. L'absence de normes du lieu leur permet, au-delà de la prise en compte de l'espace et des collaborations artistiques choisies une grande liberté<sup>118</sup>.

Ceci n'empêche pas une forte exigence :

*« Je crois que c'est quand même important, ce n'est pas parce que tu es dans un squat que tu es dans l'amateurisme et c'est d'autant plus difficile, c'est parce qu'il y a quand même ici des professionnels qui ont du talent et qu'il ne faudrait pas penser ou imaginer que parce que, et ça c'est bon pour tout le monde, ce n'est pas parce que tu travailles dans un squat ou que tu es dans un squat que tu ne fais pas les choses professionnellement. Je crois que c'est une revendication qui doit être absolument forte de tous les gens du collectif de dire non, non, mon métier, c'est ça, je suis professionnel de ça. ...Au contraire même, je pense qu'on a même intérêt*

---

<sup>118</sup> Le même mécanisme se retrouve dans la production de documentaires. L'absence de lieux de diffusion officiels et la possibilité de diffusions alternatives dans les squats permet une grande créativité dans ce domaine.

à être extrêmement exigeant parce que du fait qu'on soit dans un squat, il faut être exigeant quand on présente quelque chose mais l'exigence doit être vraiment irréprochable, c'est-à-dire on doit encore travailler à ce niveau là, la présentation, en ce qui me concerne ça me paraît très important. » (Nono et Patrick, Théâtre de Verre, 21 mars 2005)

Cette exigence est une nécessité de vie du quotidien :

« C'est un débat qui a déjà commencé parce que le squat ne peut pas non plus..., parce que l'image..., nous, on doit surprendre les gens, l'image que les gens ont du squat c'est..., pas pour tout le monde, pour certaines personnes mais beaucoup, ça n'est pas positif. Il y a dernièrement, je crois que tu étais là, il y a une dame qui passait, elle est du quartier et elle était surprise qu'on ait des ordinateurs, qu'on ait un bureau et des ordinateurs, elle était surprise, elle y croit pas. Et nous, c'est ce que moi je pense ce n'est pas le collectif, on ne doit pas encourager cette image là parce qu'elle est négative. Et pour ne pas l'encourager, pour que vive le squat, ça dépend de nous et de ce qu'on va faire, ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'amateurs, c'est normal qu'à un moment, on commence quelque chose mais ce serait mieux qu'on mette un cadre, c'est très important. D'ailleurs, les premières programmations qui se sont passées ici, ça été la guerre, on était pas d'accord au niveau de la qualité, machin, tout ça. Depuis, on s'est adapté maintenant comment va se passer, on dit même si les gens qui viennent pour la première fois, qui font un spectacle, qu'on leur donne la possibilité de répéter ici parce que, des fois, on fait des spectacles dans la précipitation parce qu'on n'a pas de lieu pour répéter, des fois, il y a des spectacles, on a répété une semaine après on va les présenter et après on a dit, même spécifié sur le programme que voilà, c'est un travail en cours au lieu de le présenter comme un spectacle, il y a tout ça. » (Nono et Patrick, Théâtre de Verre, 21 mars 2005)

Cette exigence se traduit par un travail effectif des artistes dans le squat. Celui-ci est occupé par des répétitions ou de la création. Une ambiance de travail règne dans le squat en journée : des danseurs ou des comédiens répètent, des musiciens travaillent...

Cette exigence se retrouve dans la volonté de s'organiser efficacement :

« Homme à la casquette : En écoutant tout le monde, c'est ce qui fait d'ailleurs la richesse de ce texte, de cette lettre d'intention, c'est que chacun trouve un centre intérêt qui est différent. Toi, Patrick, tu parles beaucoup de la citoyenneté, Marel a parlé beaucoup d'un lieu humain où on peut faire beaucoup de choses et puis on a parlé de la concertation entre les gens et Nono insiste sur la lutte qu'il faut continuer à mener. Donc, chacun à sa manière de voir le texte, une fois qu'on est arrivé, ce qui unit tout le monde, je pense que c'est comme tu disais de la création, c'est l'art. Maintenant, c'est le point commun que l'on vise parce que, en fait, si on est là, c'est pour essayer de pouvoir trouver un lieu où on peut créer quelque chose. Maintenant, en voyant cela, comment on se comporte pour pouvoir créer ? Est-ce que la création dans tout ça, elle avance pour chacun ? .....mais c'est le moment de travailler parce que cette place n'aura de la réputation que si on arrive à faire des choses importantes, comme quand j'ai vu la pièce de Sonia, ça m'a fait plaisir, aujourd'hui la pièce, elle tourne dehors, elle tourne à l'extérieur parce que c'est là que l'art est partout, ça me fait plaisir de voir ça. Je voudrais voir d'autres personnes faire la même chose mais alors en travaillant, en bossant et c'est ainsi, moi, je voudrais finalement que le matin que je vois aussi des gens créer et si il n'y a personne qui crée, ça me fait mal, ça me fait mal parce que un espace comme ça. » (Réunion citoyenneté, 23 mars 2005)

En dépit de cette exigence, il y a une forte ouverture. En effet, les spectacles sont réalisés par des artistes du squat mais aussi par des artistes extérieurs invités à diffuser leurs réalisations dans le squat. Des projets extérieurs sont ainsi acceptés très régulièrement.

De plus, le lieu est ouvert et des passants s'y s'arrêtent. Les jeunes du quartier ont ainsi eu envie de participer au groupe de théâtre. Ce lieu est propice aux premières expériences artistiques, il leur est donc donné l'occasion d'essayer.

A titre d'exemple, la programmation de novembre-décembre 2003 montre la diversité artistique du lieu :

***Théâtre de Verre- Programmation fin Novembre-Décembre***

***KSKF***

*Le collectif « KeskiFont ? » (Judith Baudinet, AKA, X-TRONIK, et Drumpixel) vous invite à découvrir leur dernière création, l'installation vidéo-musicale: "Des Morts et Merveilles" (durée: 1h)*

*Entrée 5 euros*

*Réservation au 01 47 00 31 76, ou sur le site <http://kskf.iffance.com>  
les 28, 29, 30 novembre 2003, à 20 heures (Ouverture du bar-resto dès 19h)*

***ECRIVAIN TOI-MEME (le retour!)***

*L'apéro littéraire*

*A vos stylos, un texte écrit, un verre offert, une lecture mise en scène à voix haute, des invités surprises..."*

***jeudi 4 décembre à partir de 19h***

***LA SQUELETTE***

*La troupe LA SQUELETTE vous propose ses improvisations théâtralo-plastico-musicales dans l'espace du théâtre de verre. Cinq acteurs, trois plasticiens et deux musiciens composent un ensemble de petites saynètes avec ou sans fil conducteur évident, dans lesquelles tout est improvisé : le jeu, la structure de l'espace, la distribution des accessoires et la musique.*

*Comédiens : Laura Dahan, Laura Minkley, Yaya Deyoko, Errahali Kamal / Plasticiens : Ottavia Astuto, Stéphanie Sacquet, Bady Zeaiter / Musiciens : Anthony Peskine, Jonathan Roulland.*

*Entrée 3 euros*

***Vendredi 12 et samedi 13 décembre à 19h (Buvette à partir de 18h)***

***CONCERT EXCEPTIONNEL*** offert à tous les adhérents dans le cadre des repas associatifs du Dimanche :

*Reynaldo Anselmi, l'enfant terrible du Tango de Buenos Aires*

*Léo Melo, Juan Carlos Rossi, Wladimir Beltran, musique latino-américaine*

*Carlos et son groupe, musique latino-américaine*

***Dimanche 14 décembre de 14h à 19h***

***MISE EN ESPACE DES ŒUVRES DU TEMPS***

*Par Luis Pasina*

*Exposition-vente (peintures, œuvres composites et installations)*

***Du 15 au 31 décembre***

***ACTION-INSTALLATION***

*Peinture liquide*

*Luis Pasina*

**Mercredi 17 décembre à 20h**

**GOTAN-ACTION-INSTALLATION** version courte

*Une relation s'établit entre des corps et des objets, et une musique vient se broder, inspirée du Tango.*

**Vendredi 19 décembre à 20h**

Ce lieu possible où l'absence de règles et de normes semble exister est-il anarchiste ou chaotique ? Ce n'est pas un lieu où vous prenez rendez-vous et, à la fin du rendez-vous, ce lieu est fait pour qu'il puisse y avoir interaction entre différentes personnes, vous pouvez rester. C'est un lieu où l'on sait que l'échange est permis et incité. Quelles sont les directions de cette culture de l'improvisation ?

C'est ce lieu qui donne le ton et vous, vous enchaînez. Vous savez qu'il y a un temps pour vous, mais il est en interaction avec les autres, avec le lieu. Il y a un contrôle et une culture de l'improvisation qui est dominée par un paradoxe, elle existe avant que vous participiez à ce lieu, elle vous est compréhensible sans être dite et se transforme avec ses différentes arrivées interactions, ce qui « permet aux individus de coopérer aisément et efficacement dans toutes les activités quotidiennes, sans pour autant nécessairement bien se connaître ». (Becker, 1999, p. 32)

Petit à petit, s'organise un lieu de vie où des artistes répètent, proposent des spectacles, un lieu où des fêtes sont organisées. Petit à petit, un circuit parallèle s'organise avec une forte solidarité.

*« La fille au bonnet gris et vert : Avec nos problèmes d'ego avec tout ça et ce qui va se faire voir dans ce lieu est exactement le même fonctionnement humain qu'on retrouvera dans n'importe quel autre microcosme ou dans n'importe quel autre groupuscule d'humains, donc ça, c'est un peu, c'est ça l'utopie, enfin il avait posé une question à la suite de l'utopie, quelle utopie ? Je pense que cette utopie là, on la résume de manière très naïve, c'est comment être des bonnes personnes, comment être quelqu'un de bien qui se comporte de manière bien au milieu d'autres humains.*

*Patrick : Je n'aurais pas employé ce qualificatif de bien qui est très fort...*

*Fille au bonnet gris et vert : Oui, je le dis très naïvement, comment être quelqu'un de..., comment être une bonne personne ?*

*Patrick : J'entends bien. Justement, je crois que les questions que vous vous posez sont tellement..., c'est extrêmement fort de dire comment arriver finalement à ne pas rentrer dans les pièges qui nous sont tendus au quotidien et dire maintenant évitons, réfléchissons sur ces pièges, on peut faire autrement, oui, comment autrement ? C'est la question : oui, comment autrement ? Et je crois que c'est la question qui est de base. Oui, comment ? On y va ensemble d'accord, comment ? Et c'est toute la force de cette réflexion qui paraît peut-être un peu prétentieuse mais en tout cas, c'est cette force en question qu'il ne faut jamais oublier. » (Réunion citoyenneté, 13 mars 2005)*

Nous avons tenté de relater la façon dont les artistes créent ensemble au Théâtre de Verre. Quelques règles la constituent. Ils savent qu'ils ont un temps limité, qu'ils travaillent avec des ressources de récupération, qu'ils n'auront aucune ressource financière. Ils ont intégré, en général, qu'ils ont de fortes personnalités, des individualités importantes mais le collectif

domine. Dans leur travail au quotidien, il y a une nécessité d'articuler cette individualité dans un collectif ce qui, à la fois, suscite des tensions et développe le travail créatif. Le fait d'occuper un lieu illégal les réunit dans la bataille avec les politiques et les réunit voire les soude. De même l'aspect citoyen de leur art (être proche du public) les rapproche. Dans le travail créatif, bien qu'ils aient une forte exigence, ils suscitent beaucoup entre eux des voies d'expérimentation. Ils savent que dans ce lieu, ils peuvent essayer. Selon les affinités, ils passent du temps à se parler, à travailler ensemble. L'erreur, le doute sont au cœur du travail. Et pourtant... Lorsque des performances sont élaborées, malgré les tensions, ils peuvent répéter toutes les nuits et sont présents le jour du spectacle.

L'improvisation est la norme dans ce lieu, elle est intégrée par l'ensemble des artistes.

Mettre au cœur d'un lieu un contrôle par l'improvisation ; c'est susciter un temps de travail créatif : par exemple les performances multidisciplinaires (danse, musique, cirque, peinture se mélangent). Et inversement, tenter de développer un type de création où la recherche est au cœur du travail suscite une forme de contrôle. Et pourtant, dans les livres de contrôle de gestion, il nous est enseigné que pour être « performant », il faut mettre en place un contrôle par le comportement et le résultat. Etudions-le dans le point suivant.

### **3. Parad`xes du c`ntrôle par le c`mp`rtement et le résultat, des lieux perf`rmants ?**

Chiapello<sup>119</sup> (2004) décrit qu'un type de contrôle spécifique aux entreprises culturelles les amènent à être performantes. En contrôle, une organisation culturelle (par exemple, un musée) est considérée performante par son nombre de visiteurs. Donc selon ce critère les squats (Rivoli, le Théâtre de Verre...) sont considérés performants ; or ces squats n'utilisent pas le même contrôle que le contrôle décrit par Chiapello (2004). Pour comprendre ce paradoxe, posons-nous les sous-questions suivantes : Existe-t-il un contrôle spécifique aux entreprises culturelles et comment est-il décrit ? Si le contrôle dans les squats est différent, comment se fait-il qu'en étant différent, ces lieux soient performants au niveau des critères de management actuel ?

#### **3.1. Existe-t- il un c`ntrôle spécifique aux entreprises culturelles et c`mment est-il décrit ?**

Chiapello (2004) décrit que le contrôle spécifique aux entreprises culturelles pour qu'elles soient performantes est un contrôle par le comportement et le résultat. En effet, « les objectifs sont datés et quantifiés pour être plus que l'expression de bons sentiments ou une profession

---

<sup>119</sup> Je cite les propos de Chiapello (2004) issus du livre de management des entreprises culturelles coécrit avec des enseignants d'HEC. Ses propos sont certainement à relativiser par rapport à ses travaux de recherche et en particulier son livre « Artistes versus managers ».

de foi. Ils sont la traduction chiffrée et concrète des buts généraux de l'organisation [...]. Une erreur consiste à se satisfaire d'une formulation des buts poursuivis sans passer à la quantification sous forme d'objectifs ; or un objectif non quantifié est largement inopérant, car il ne permet pas la comparaison des réalisations. » (Chiapello, 2004, p. 255)

Par exemple le but est d'augmenter la fréquentation. L'objectif est de passer de 50 000 à 80 000 visiteurs. Chiapello décrit qu'il est important de définir ces objectifs, de chiffrer les moyens pour atteindre les objectifs déterminés. « Les plans d'actions sont écrits, ils ne restent pas à l'état de stratégie implicite. Une analyse des écarts s'en suivra. Mais sans prévisions initiales, sans objectifs, il est impossible de mener ces analyses et donc de savoir si les réalisations sont positives ou négatives pour l'organisation. Il est impossible d'améliorer la gestion d'une organisation sans une démarche volontariste de prévision. » (Chiapello, 2004, p. 255) Le contrôle de gestion est basé sur ces objectifs et ces indicateurs qualitativement et quantitativement. Or, dans la gestion interne des squats, ces indicateurs ne sont pas utilisés, un contrôle par l'improvisation est en place. Comme si le désir était le premier moteur, le moteur pour aboutir et pour rassembler, comme si les ressources nécessaires à la réalisation du projet se mettaient en place dans le but de réaliser. Et pourtant le nombre de visiteurs et une programmation active sont là.

### **3.2. Le contrôle dans les squats est différent, comment se fait-il qu'en étant différent ces lieux soient performants au niveau des critères de management actuel ?**

Comparons deux exemples de réalisation d'un projet, l'un dans le monde alternatif, l'autre dans le monde institutionnel.

**Dans le monde institutionnel**, il y a un ensemble de ressources humaines, matérielles et financières disponibles pour produire et pour être distribuées. En contrepartie, il y a un ensemble de normes préétablies, de contraintes telle la durée, le montant du budget à ne pas dépasser ... C'est-à-dire pour réaliser un projet on se pose les questions suivantes : Combien cela coûte-t-il ? Que nous faut-il comme ressources ? Quelle est la forme du spectacle ? Quel est le calendrier ? Un cahier des charges est mis en place. Sur une scène nationale, la plupart de ces projets sont bâtie sur un même moule avec une même durée. Les répétitions durent un mois et demi et les spectacles suivent. L'équipe ne peut pas dire qu'elle a fait fausse route, elle doit poursuivre. Cette organisation exclut des propositions marginales. Le risque artistique est limité, la contribution économique et financière étant la plus forte, moulant l'artistique.

**Dans le monde alternatif**, l'envie de réaliser un projet est présente. Comme les ressources ne sont pas dans le monde institutionnel, ils n'ont pas à obéir aux normes de distribution, l'accès aux ressources financières étant exclu. La démarche est différente, ils ne disent pas combien faut-il pour réaliser un projet et donc, est-il possible de réaliser un projet ? Ils disent on

souhaite réaliser ce projet, alors quel type de ressources a-t-on pour réaliser ce projet ? Comment pourrait-on adapter ce type de ressources au projet ? Ils sont créatifs au niveau des ressources... Dans un espace et temps limités, ils réalisent ce projet. Ce n'est pas une démarche linéaire du contrôle, je découpe mon temps ...C'est une démarche synthétique du projet : j'arrive là, comment est-ce que j'y arrive ? J'y arrive, car dans ce monde il y a un ensemble de codes intériorisés, acceptés par tous.

« Sincèrement, je n'ai pas la prétention d'être en train de déclencher de nouvelles esthétiques. La prétention est beaucoup plus d'amener les artistes à réapprendre à être libres, d'ouvrir leur champ de travail, de réflexion, leur champ de matériaux poétiques. Je crois que l'on ne peut pas nier aujourd'hui que les artistes créent en fonction des salles où ils pourront jouer, des galeries où ils pourront être programmés. Ils se cantonnent, d'une certaine manière, ils se moulent consciemment ou inconsciemment. » (Chantal Lamarre, propos rapportés par Lextrait, 2003, p. 27).

Et dans ce monde de création, un contrôle par le comportement et le résultat n'a pas une signification et ne peut s'inscrire dans cette logique. Hatch présente les limites du contrôle par le comportement et le résultat en précisant que « **l'ambiguïté** rend certaines activités, telles que la créativité et l'innovation, extrêmement difficiles à mesurer, tant du point de vue des résultats que celui des comportements.... Dans les cas où les résultats sont difficilement définissables et où l'ambiguïté obscurcit l'adéquation du comportement, l'incertitude peut inciter les gestionnaires à utiliser les systèmes de contrôle de manière inappropriée. Autrement dit, l'incertitude empêchant le contrôle des résultats ou des comportements peut, paradoxalement, susciter un désir encore plus prononcé pour ces contrôles. » (Hatch, 2000, p. 348) Elle donne l'exemple d'un laboratoire de recherche « Ainsi, dans un laboratoire de recherche et de développement, tout le monde reconnaît généralement que le temps passé au laboratoire est moins important que d'autres éléments tels que l'inspiration ou la créativité, qui ne sont pas observables. Néanmoins, le temps passé au laboratoire aide à l'évaluation de la performance puisqu'il constitue la seule donnée objective disponible pour la mesurer. Il s'ensuit une sous-estimation de ce qui compte effectivement. En accentuant les aspects erronés du comportement au travail, les systèmes de contrôle découragent la performance qui en constitue pourtant l'objectif. » Une autre limite est le déplacement des objectifs. « Les personnes contrôlées peuvent l'atteindre en se centrant uniquement sur ce qui est mesuré tout en ignorant les objectifs sous-tendant le système d'évaluation. Aucun ensemble de mesures ne peut saisir, de manière équitable, tous les aspects de la stratégie et des objectifs, et si les mesures deviennent le centre de l'activité, d'autres aspects de la performance en souffriront. Tel est le problème du **déplacement des objectifs**<sup>120</sup>. » (Hatch, 2000, p. 348)

Nous comprenons qu'il est délicat dans une organisation liée à la création de mettre en place un contrôle par le comportement et le résultat. Dans ce type d'organisation, l'essai, l'erreur et

---

<sup>120</sup> Hatch donne l'exemple des étudiants « Tout étudiant a vécu de semblables déplacements d'objectifs, lorsqu'il est confronté à un dilemme au terme duquel il lui faut étudier mais pour obtenir un grade et non pour apprendre ; l'objectif secondaire, qui consiste à obtenir un grade, déplace l'objectif premier d'apprentissage. » (2000, p. 348)

l'essai à nouveau sont au cœur de la recherche. De plus, l'hypothèse de base de ce type de contrôle est que les intérêts des individus sont divergents, étant divergents le contrôle est nécessaire pour uniformiser. Et là, dans les squats d'artistes, les artistes utilisent les divergences d'intérêt des individus pour aller vers, c'est la différence et les divergences d'intérêt qui les rassemblent. Dans ce milieu alternatif s'inscrit une autre logique, **une logique de recherche, d'erreur, de fragment, de rencontre** où un circuit autre se met en place. Un monde où l'œuvre crée ses moyens de production et un monde où le contrôle par le comportement est hors champ comme si, dans ce milieu, le contrôle par le comportement était contre productif. Le choix conscient ou inconscient de ne pas mettre ce type de contrôle pour gérer la réalisation d'un projet fait émerger un autre monde et un autre type de production.

Les squats d'artistes sont des structures adhocratiques où il y a contrôle par les pairs. Le temps étant limité, il y a un contrôle par le temps, le lieu étant transformé, il y a un contrôle par le lieu. Mais comment font-ils pour travailler ensemble ? Ils ont une organisation avec des règles mais où l'improvisation risquée est très importante. Ils arrivent, selon les squats, à créer cette énergie commune qui leur permet de créer soit solitairement, soit en groupe. Ils ont un contrôle non par le comportement et le résultat, mais par l'improvisation risquée, et cette improvisation risquée obéit à des règles. Ce mode de contrôle influence le type de création. L'essai est au cœur de leur travail, c'est un laboratoire d'expérience et pourtant les programmes sont nombreux et variés. Enfin au lieu de se demander quelles sont les ressources dont on a besoin pour réaliser un projet ? Les squatters se disent : nous souhaitons réaliser ce projet, comment faire pour le réaliser ? Cependant tout ceci ne peut durer sans la reconnaissance de l'autre.

### **Secti` n 3. L'utilisati` n de la c` mptabilité p` ur legitimer un m` nde de l'art alternatif**

Nous avons vu dans la deuxième section que le mode de contrôle n'est pas sans effet sur le type de créations produits dans les squats. L'objet de cette section est de montrer que les outils comptables sont utilisés par les squats pour satisfaire les attentes de leur environnement. Néanmoins, ces outils comptables n'auraient aucun sens si certains squats d'artistes n'avaient créé des liens avec leur public ou avec des journalistes. Les squats rompant avec une norme sociale sont dans la position des franc-tireurs et donc ont besoin d'une organisation pour les préserver. Ce cas nous intéresse en comptabilité et contrôle car il pose la question de la valeur d'un objet. En effet, il met en évidence que la valeur d'une œuvre ne tient pas à sa valeur intrinsèque en elle-même mais à cette organisation, la durée et la réputation étant des critères de valeur (Becker, 1988, p. 301, 305, 347). La fidélité du public et l'investissement de la

presse créent cette réputation, l'outil comptable n'intervenant qu'après pour justifier a posteriori de la richesse de ces lieux.

Plus spécifiquement, le développement des squats se traduit par la création d'un monde de l'art alternatif en marge du monde de l'art institutionnel. Rappelons qu'« un monde de l'art consiste en un réseau d'activités dans lequel coopèrent tous ceux qui contribuent à faire que l'œuvre peut être produite dans sa version finale, et cela grâce à toutes les connaissances mutuelles qu'ils partagent. » (Becker, 1988, p. 81)

Les squats ont su faire émerger dans leurs lieux un « réseau d'activités » allant du processus de production au processus de diffusion. De plus, ils innovent au niveau des relations entre artistes d'une part et entre les artistes et le public d'autre part.

*« Inventer une nouvelle forme d'art, non. Parce que, dans tous les squats artistiques, comme on a pu le voir, le premier parti pris, c'est liberté à chacun des artistes qui est dans le lieu. Donc il n'y a pas de base ou de discours théorique précédant l'occupation et qui est de dire: "On va créer une nouvelle forme d'art." Par contre, dire: "On va essayer de présenter l'art autrement." C'est ça, oui. Ça, il y a clairement la revendication. Et présenter l'art autrement, ça veut dire quoi? Ça veut dire premièrement, si on est un collectif et que tous les ateliers sont les uns à côté des autres et qu'on ouvre les portes au public, pour le public, c'est une manière de voir l'art différemment. Ce qui veut dire - c'est quand même très important - que, dans les musées, on a une œuvre d'art séparée de son lieu de production, séparée de l'artiste et qu'il faut payer pour voir. Parce que, au palais de Tokyo, par exemple, il faut payer trois ou quatre euros pour rentrer. Donc, le spectateur est considéré d'abord comme un consommateur et comme quelqu'un à qui on va donner un produit totalement séparé de tous ses modes de production. C'est-à-dire que l'atelier, on ne sait pas l'artiste, on ne sait pas les autres œuvres, on ne sait pas. Parce que, généralement, au palais de Tokyo, c'est une œuvre ou deux d'un artiste. Une sélection, comme ça, d'artistes. Il y a en a une ou deux pour chacun. Comment voir ce qu'il se passe? Difficile.*

*C'est une manière de présenter l'art qui est quand même beaucoup plus proche, beaucoup plus accessible. Avec en plus la possibilité, puisque c'est gratuit en plus, de venir quand il veut suivre le processus créatif. C'est-à-dire voir la toile en train de se faire. C'est un régal. C'est performant aussi. Devant tes yeux. Donc il y a un petit peu de performance aussi. » (Gaspard, Rivoli, avril 2002)*

Ces relations particulières avec le public induisent des œuvres spécifiques : des performances, c'est-à-dire des créations devant le public à un instant t et pendant un temps limité, multidisciplinaires et éphémères. Comment et pourquoi s'est construit ce monde de l'art ? Cette section tente de répondre à cette question. Dans un premier temps, les caractéristiques de ce monde de l'art sont décrites (1). Cependant, ce monde de l'art s'il existe ne peut durer que par la reconnaissance du milieu institutionnel et la presse est l'intermédiaire entre ces deux mondes (2). Dans ce monde de l'art alternatif, une comptabilité et une comptabilité de gestion sont-elles présentes ? A quoi servent ces outils de gestion dans ce monde de l'art (3) ?

## 1. Un monde de l'art alternatif : ses caractéristiques

Becker (1988) met en évidence qu'un artiste ne peut produire et diffuser seul. Doivent être présentes des personnes partageant des conventions implicites qui permettent la production et la diffusion des œuvres de l'artiste. Les artistes des squats se trouvent dans la position des francs-tireurs.

« Les francs-tireurs rencontrent tous les mêmes difficultés dans l'exécution de leurs œuvres ou, pour les disciplines comme la littérature où c'est surtout la diffusion qui pose un problème, dans la communication de ces œuvres au public et aux critiques. Quand ils surmontent ces difficultés, c'est parce qu'ils ont réussi à se passer des institutions du monde de l'art. Ils peuvent par exemple créer des organismes parallèles pour remplacer ceux qui refusent de coopérer avec eux. Des écrivains s'auto-éditent et assurent la diffusion de leurs livres. Des auteurs dramatiques et des metteurs en scène fondent des compagnies en recrutant des acteurs hors du monde du théâtre professionnel. Des artistes plasticiens aménagent des espaces d'exposition. D'autres réalisent des œuvres qui ne sont pas faites pour être exposées dans les musées et les galeries (land art et autres œuvres in situ), échappant ainsi à ce qu'ils ressentent comme la tyrannie esthétique des musées et des mécènes. Des comédiens se convertissent au théâtre de rue et utilisent toutes sortes d'espaces publics. En général les francs-tireurs recrutent leurs disciples, leurs sympathisants et leurs assistants chez les amateurs qui n'ont pas reçu de formation spécialisée. Ils font apparaître de nouveaux réseaux de coopération, et notamment de nouveaux publics. » (Becker, 1988, p. 244)

Ils agissent en dépit des conventions et sont, alors, obligés de créer un univers propre au squat. Quelles sont les caractéristiques de ce monde de l'art ?

Cette partie montre que les squats d'artistes se caractérisent par des spécificités liées à la position de l'artiste, à la position du public et enfin de l'objet créé. Ces positions sont d'une part spécifiques pour l'artiste par la transversalité des fonctions de production et de diffusion, par l'importance de l'improvisation et par le lien social qu'il crée dans la cité, d'autre part spécifiques pour le public par sa participation au processus de création, enfin spécifiques par rapport à l'objet créé par son côté multidisciplinaire et éphémère. Les positions spécifiques et les liens qui existent entre ces différentes positions forment un univers constitué de normes différentes des normes institutionnelles.

### 1.1. La position de l'artiste : un monde dans la cité

La position et la situation des artistes dans les squats sont différentes sur quatre points principaux. Les quatre points sont le lien entre artistes, la transversalité des fonctions de la production à la diffusion, l'importance de l'improvisation, la recherche et le lien social qu'il crée dans la cité. Les trois premiers points ont été développés en deuxième section. Ils sont repris très succinctement.

#### ▪ *Le lien entre les artistes*

Ce qui est développé dans ces lieux, c'est de regrouper des artistes de multiples disciplines qui s'investissent dans tout le processus de création, c'est-à-dire de la recherche à la diffusion.

Les artistes se retrouveront avec des expressions très différentes mais un désir extrêmement fort et ce désir les rassemblent. Ce qui les caractérise, c'est un monde de lien et de recherche. En effet, ce lieu a pour effet de réunir des artistes différents et de catalyser ces énergies.

« La possibilité de réunir au sein d'un bâtiment, sans moyens importants, en tirant partie de la configuration des espaces, des pratiques bruyantes comme les musiques amplifiées, des activités théâtrales, chorégraphiques et plastiques a facilité des rencontres entre artistes de théâtre, musiciens, danseurs et plasticiens qui, même si elles étaient souhaitées, ne trouvaient pas l'occasion du rapprochement.

La taille des espaces disponibles dans le paysage des friches a également rendu économiquement indispensables des rapprochements. Ainsi la coexistence, parfois contingente, a, en fait, été une occasion de confronter des pratiques et d'instaurer des lieux de débats. » (L'extrait, 2001, p. 22-23).

#### ▪ **La transversalité des fonctions : de la production à la diffusion**

Ce lieu permet de réunir ces artistes d'horizons différents, ce qui suscite l'échange.

« L'artiste en général dans notre société doit suivre un cheminement pour être reconnu en général de façon individuelle, avoir un reconnaissance assez large, etc.etc. Qui fait que bon, des fois c'est un peu un couloir que la personne va faire par tous les moyens parce qu'il va être reconnu en tant qu'individu, même si c'est un metteur en scène, même s'il travaille avec dix personnes.

*Au lieu de dire, j'ai mon atelier pour faire mes œuvres, et bon, et après j'ai fini mes œuvres et je vais démarcher des galeries, ou je fais un atelier ouvert... moi, je vis de la peinture en mettant que, bon voilà, je vous reçois, je parle avec des copains, des voisins, on fait des trucs, c'est une forme de partager l'existence et d'intégrer ces choses, pas purement dans le sens d'une réussite professionnelle, sinon une réussite de bien être, simple, de partager les uns avec les autres. » (Luis, Théâtre de Verre, octobre 2003)*

Il y a échange entre les différents artistes et cet échange les amène à travailler toutes les étapes du processus de production au processus de diffusion.

#### ▪ **L'importance de l'improvisation et la recherche**

Ce lien entre artistes et cette transversalité développe une culture de recherche et d'improvisation. Par contre dans le cadre du Théâtre de Verre, Luis et Nono ont le souhait de projets artistiques collectifs et sociaux. A ce niveau, ils souhaitent, tout d'abord que des artistes de spécialités différentes recherchent et se produisent ensemble. Une grande liberté d'improvisation est souhaitée.

« On veut qu'entre les gens il y ait vraiment une communication, un échange qui passe aussi par l'affectif, par le personnel et bien sûr, et où bien sûr, les « média » c'est la création » (Luis, Théâtre de Verre, octobre 2003).

#### ▪ **Créer du lien social dans la cité**

Ils trouvent que l'art contemporain ne concerne qu'une faible partie de la population. Ils souhaitent donc intégrer le public local (du quartier) dans la production et la diffusion des œuvres d'art. L'art est, pour eux, prétexte à un lien social dans la cité. Ils espèrent faire de ce lieu autre chose qu'un simple lieu de consommation où le public est passif. Le cadre artistique

doit s'insérer dans un contexte social. Pour mieux comprendre l'importance de « lien social » au Théâtre de Verre, décrivons trois positions « sociales » puis, nous nous demanderons comment ce lien social est organisé et vécu quotidiennement. Nous avons sélectionné trois positions sociales : la lettre d'intention qui indique la tonalité du squat, la description d'une réunion citoyenneté et l'exemple d'un spectacle.

On le retrouve de manière explicite dans un document formalisé : la lettre d'intention du 12 octobre 2003. Ce document fait office de règlement intérieur et a été donné à la mairie.

*Les axes sur lesquels nous travaillons déjà, et que nous souhaitons développer d'une façon plus appuyée et avec des moyens plus conséquents, sont les suivants :*

*Développer des projets artistiques en étroite collaboration dans une politique culturelle de proximité. Nous entendons par proximité le fait de concentrer notre action autour d'un quartier puis, d'un arrondissement de sorte de rapprocher les créateurs et les spectateurs en donnant à ceux-ci un espace participatif plus important. Cet objectif fondamental n'exclut pas, bien entendu, l'élargissement à un public venu de plus loin. Nous voulons fomenter aussi le nomadisme en allant nous-même dans d'autres lieux et en accueillant des gens venus d'ailleurs, avec un esprit régional et international que nous tenons à développer.*

*Permettre à chacun de trouver au sein du groupe l'espace et le temps pour développer ses travaux et ses recherches personnelles et, qu'en même temps, les individus disposent du groupe pour fédérer les créations qui requièrent la participation des différents acteurs dans un esprit d'échange pluridisciplinaire.*

*Travailler à partir d'un lieu en friche pour le transformer nous-même en un lieu fonctionnel, accordé aux normes, avec une esthétique qui soit le vif reflet de notre pluridisciplinarité, ceci en partenariat avec d'autres instances, privées et publiques, en privilégiant celles inscrites dans la proximité. Ce lieu, nous l'occupons aujourd'hui depuis six mois, nous l'avons appelé le Théâtre de Verre, et il se situe au 6-8 impasse Barrier, Paris 12ème. Nous nous donnons à corps et à cœur pour que ce lieu devienne un pôle artistique et culturel où la convivialité et la connivence s'épanouissent, en donnant un nouveau sens au concept d'art populaire. (Luis, Théâtre de Verre)*

Ce projet est cohérent avec le choix qui a été fait de s'installer dans un quartier populaire.

On voit une réelle volonté de faire rentrer le monde social dans le squat.

*« La citoyenneté pour moi, c'est un acte humain où dans cette philosophie là, on laisse à l'être humain la possibilité de se transformer et si lui s'est transformé, il transforme la société et que c'est pas simplement ceux qui sont en haut qui doivent dicter aux autres, c'est-à-dire que chacun de nous prend conscience que pour qu'on vive mieux, il y a certaines règles qu'on doit établir mais ces règles là, il n'y a pas besoin qu'il y ait la police à côté avec les matraques, non ça vient de chacun et c'est lié à l'environnement. Nous aussi, on fait partie de l'environnement. Si nous, on vit bien, il faut que l'environnement aussi vive bien et quand je dis l'environnement, ce n'est pas seulement le paysage et tout ça, c'est l'administration, la police, les militaires, toute la société du monde entier mais il y a du boulot. » (Nono, Théâtre de Verre, 21 mars 2005)*

Rapprocher l'art du public les oblige à repenser les performances et le processus de création et une remise en question perpétuelle de leurs actions ce qui explique un grand nombre de réunions en interne. Ceci s'est traduit par exemple, par la tenue d'une réunion sur la citoyenneté le dimanche 13 mars 2005. Celle-ci s'est tenue en dépit d'un froid pénétrant. L'encadré ci-dessous propose un compte-rendu de cette réunion :

*Il fait froid, il neige à Paris. Où s'installer dans le Théâtre de Verre : dans la cuisine ? La salle est trop petite pas assez conviviale Johanna et Eric cherche une salle chaleureuse. Ce sera la salle des spectacles des fauteuils, chaises, canapés sont installés en cercle par les jeunes.*

*Nono allume un feu de cheminée, il fait très froid certains portent des bonnets, écharpes, gants. Pourtant, la réunion durera quatre heures, le thème : la citoyenneté. Une quinzaine d'artistes sont présents. Pendant la réunion, quelques personnes extérieures (de jeunes couples turcs, ...) viennent et repartent : elles pensent qu'il y a un spectacle ce dimanche.*

*« Fille au turban : Et ben, on s'est dit : il y a un texte qui nous présente là qui est dans notre dossier, une lettre d'intention, et c'est un texte qui est assez riche, il y a plein de choses dedans, il y a plein de références et on s'est demandé, ça c'est sensé être notre texte fondateur, c'est ce qu'on présente à l'extérieur, au public et, on s'est demandé déjà : est-ce que tout le monde a lu ce texte dans le collectif ?*

*Non*

*Fille au turban : Voilà. C'est genre, un peu, une espèce de carte d'identité et puis ce serait bien que tout le monde l'ait lue. Donc, déjà, pourquoi on est là ? La première chose, moi j'aurais eu envie déjà qu'on soit un peu plus nombreux et que tout le monde ait déjà lu ce texte là, cette note d'intention. Donc cette lettre d'intention, j'ai appris ce matin que..., je pensais qu'elle avait été écrite par Luis et Anne, en fait elle a été écrite par Luis, par Anne, mais aussi par Sylvia et Marlène qui ont participé aussi à l'écriture de ce texte. Donc ça a été écrit, tu me dis si je me trompe, ça a été écrit entre le moment de l'expulsion de leur ancien squat dans le 12<sup>ème</sup>, c'était vers le 15 septembre, entre le 15 septembre et le 1<sup>er</sup> novembre où on est rentré dans ce lieu là, il y a des gens du collectif qui se sont branchés sur qui on était, enfin moi c'est ce que j'ai compris, qui on était, pourquoi on était là, pourquoi on était dans ce mouvement des squats et pourquoi finalement après avoir été expulsés du 15<sup>ème</sup>, on a décidé de continuer et de venir squatter un nouveau lieu ? Voilà » (réunion citoyenneté 13 mars 2005 Johana)*

*« Moi, on a discuté avec Johana, avec d'autres personnes et chacun de nous ici a son histoire, comment il est venu et la plupart des histoires de chacun de nous, c'est quelqu'un qui l'a amené pour venir ici. Comme moi, moi, mon histoire, on m'a amené, on m'a dit viens et je suis arrivé et j'ai discuté avec Luis, quand j'ai discuté avec Luis, ce qui m'a plu, c'était le côté art associé avec le militantisme, donc je me retrouvais là-dedans et nous sommes là, c'est pas un squat pour un squat, mais un squat, derrière le squat, il y a toute une politique artistique, c'est ce qui m'a intéressé et quand j'ai commencé à aller à la réunion avec Luis, Anne, ce sujet là, de politique, ça intéressait beaucoup de gens aussi. C'était vraiment une autre image parce que ce n'est pas un squat comme tous les squats, c'est un squat où les artistes sont militants, sont actifs, c'est comme ça qu'on s'est retrouvé aussi avec Patrick au cours d'une réunion. Mais je voyais un grand décalage entre ce qui est écrit, ce qu'on dit et ce qu'on vit ici, donc ça m'a interpellé, que ça soit à la conférence [...] que ce soit à la conférence à la Sorbonne, après on a discuté et je me suis dit : non, ce n'est pas possible, si on écrit des choses, on n'est pas obligé de l'écrire mais si on l'écrit, il faut qu'on les pratique parce que c'est notre objectif. Donc, la réunion d'aujourd'hui, ce n'est pas une réunion de règlement de comptes, si il y a des trucs qui ne vont pas, il y a la réunion de lundi mais la réunion d'aujourd'hui, c'est vraiment essayer de réfléchir par rapport à la citoyenneté dans un squat, comment on peut évoluer par rapport à ça. C'est pas : c'est toi qui as fait ça, moi j'ai fait ça, non, ce n'est pas le but de la réunion d'aujourd'hui.*

*Quels sont les points que tu avais envie de soulever par rapport à cette lettre ? » (Réunion citoyenneté 13 mars 2005 Nono)*

*« Fille au bonnet beige et vert : Excuse-moi Nono, c'est juste parce que je vous écoute tous les deux, je pense qu'il ne faut pas qu'on se perde un peu dans les mots sur l'engagement artistique et je pense que pour nous tous ici il représente un acte fondamentalement politique au sens premier du terme, on est pas en train de produire des produits de consommation, des produits commerciaux, on fait à partir du moment où on est interpellé par ce qui se passe dans la société dans laquelle on vit, on a une démarche politique, après comment elle se*

*manifeste dans le concret, quel engagement et quels sont les actes d'engagement concret par la suite, effectivement il faut en parler, mais je pense qu'on a tous une vision..., j'ai vu très peu de gens ici qui sont dans une démarche d'un art purement spirituel ou purement commercial.*

*Fille en rouge : De toute façon, le fait d'avoir choisi d'être dans un squat, c'est un acte politique, après il n'y a pas de couleur politique mais c'est un acte politique en soi. » (13 mars 2005, Fille au bonnet beige et vert)*

Des actes concrets montrent l'importance de cette citoyenneté. Par exemple un travail réalisé avec des sans papiers :

*Soirée Africaine - "ENTRE CIEL ET TERRE"  
Mise en espace du travail effectué en atelier avec les "sans papiers"  
recueillis au Théâtre de Verre.*

*A l'initiative de Luis Pasina, Astrid Lefevre (danseuse) et Sonia Ristic (comédienne et auteur) mettent à disposition les outils de l'improvisation, du mouvement et de l'écriture à dix-huit hommes en attente, pour un collage théâtral autour des thèmes de la perte de l'identité, de la revendication et de la rencontre. Extrait de la programmation novembre- décembre 2003*

Comment se manifeste le lien social auprès du public ?

Il se construit de différentes manières :

- d'une part en étant proche des gens du quartier

Ils organisent donc des rendez-vous dominicaux réunissant 350 personnes dont de nombreux enfants. Un repas payant (10 euros si les gens peuvent payer), composé de viande argentine, est proposé. Un orchestre latino-américain joue et les gens dansent. Pour certains spectateurs, ce repas est l'occasion de rompre la solitude du dimanche, pour d'autres c'est la possibilité de vivre des moments intenses<sup>121</sup>. Une grande attention est tout de même portée aux voisins<sup>122</sup>

- en rapprochant le public de la création

Des performances sont organisées mélangeant sculpture, danse, trapèze, musique au milieu des spectateurs. Ces derniers sont ainsi amenés à être actifs et participatifs :

*« On apprend à vivre, à partager, à discuter à même se poser des questions sur la pratique de l'art. On a voulu faire ça entre artistes et avec le public. » (Luis, Théâtre de Verre)*

De plus, des cours de théâtre, de danse et de cirque ont été proposés aux habitants du quartier (environ 100 personnes ont ainsi bénéficié de ces cours) :

---

<sup>121</sup> « Je suis arrivé, c'était un dimanche comme les jours de fête, dans la rue tout était fermé. C'est la fête, on arrive et là, à gauche, des personnes arrivent par centaines, par milliers par milliers, ceux qui sortent, ceux qui rentrent. On rentre, on traverse la cour pavée, on rentre, c'est un peu particulier ça. A droite, on a l'odeur du barbecue qui monte, du monde à perte de vue. Il y a la couleur, le bois, j'ai des souvenirs vraiment magnifiques, quoi. » (Yoyo)

<sup>122</sup> « Pour pouvoir créer, on est obligé d'émettre des sons, [...] même si on fait attention ou ben, malheureusement on peut pas réduire à zéro notre activité déjà, quand il y a beaucoup de public, ça parle et il y a les applaudissements, il y a un volume sonore font qu'effectivement ça gêne les gens. On essaie de ne pas gêner. » (Luis)

- en informant le public de leurs actions politiques et artistiques

Dans le cadre de cette citoyenneté, des sans papiers sont accueillis dans le squat. Une pièce de théâtre a été réalisée avec eux sur la perte d'identité et la rencontre. De nombreuses soirées ont été consacrées à des thèmes politiques (documentaires sur les paysans sans terre, prisonniers politiques, sur le Chili).

## 1.2. La position du public : participatif

Ces quatre caractéristiques de la position de l'artiste amènent le public à une position différente. Les artistes ont un souci de rapprocher l'art contemporain du public. Bien sûr, le public est dans une dimension festive, une dimension observatrice, il lui est demandé de ne pas seulement être consommateur, mais acteur participatif.

*« Et en plus ça permet de dire... On dit souvent que le grand public ne s'intéresse pas à l'art contemporain. Mais est-ce que l'art contemporain s'intéresse au grand public ? En choisissant ce lieu et en choisissant cette formule et en incitant les gens à venir voir, quand même on va directement les chercher. Ce qui est extraordinaire, dans un lieu comme celui-là, c'est qu'on peut aller chercher les gens. Alors peut-être qu'ils vont sortir en disant: "C'est des dingues." Souvent c'est ça. Mais ce n'est pas grave. Il s'est passé quelque chose. Et surtout on est sorti un tout petit peu de ces 7%, 8% de gens en France qui se sentent concernés par l'art contemporain. Parce que, en France, d'après les statistiques, il y a 7% ou 8% de gens qui se sentent concernés par l'art contemporain. C'est-à-dire qu'il y a 92% de gens, si on leur dit Christian Boltanski, Sophie Calle, ils disent: "Mais c'est des joueurs de basket-ball de deuxième division. Ils jouent à Angoulême. Je ne les connais pas." La situation de l'art contemporain en France, c'est un petit peu féodal. » (Gaspard, Rivoli, 2002).*

Le public peut être participatif de deux façons :

- En cherchant ce qui l'intéresse, en visitant le lieu et en parlant avec les artistes :

*« Donc le spectateur est très, très consommateur. C'est-à-dire qu'il arrive, il paie son ticket, il avale la photo que le musée quand même a extrêmement dirigée vers ses yeux. Vous arrivez dans un musée, c'est carré blanc et il y a une œuvre au milieu, vos yeux sont dirigés. Ils sont même extrêmement dirigés. C'est-à-dire qu'il y a une volonté de dire: "C'est là qu'il faut regarder. Vous avez payé, maintenant c'est là que vous allez regarder." Dans les squats artistiques, il faut avouer autre chose, c'est que généralement les yeux ont tendance à se perdre. Parce qu'il y a une volonté que le spectateur soit un petit peu plus actif de ce qu'il va voir. Il est obligé d'aller chercher un petit peu. D'aller chercher dans un fouillis où il y a des œuvres un petit peu partout, de tous types, où il y a beaucoup de production, en tout cas il y a des choses qui se mélangent. Il y a des choses, on ne sait pas si c'est des œuvres d'art ou pas, etc. Bon, il faut qu'il aille chercher. Ce qui est intéressant, c'est que non seulement il peut aller chercher de par ses yeux mais aussi dans les ateliers. Donc il peut comprendre le processus de création. En tout cas suivre un petit peu la manière dont quelqu'un met son univers en scène. Ça rapproche énormément. Ça rend le spectateur beaucoup plus proche de la création. Et puis il peut éventuellement aussi interroger l'artiste et donc lui poser des questions directement. Pourquoi il fait des petits traits comme ça.» (Gaspard, Rivoli, 2002).*

- En participant au processus de création :

*« On essaie que le public qui vient ici, vient aussi pour soutenir, pour s'investir, pour donner son point de vue, pour porter les projets, et pas simplement venir consommer sans rien y laisser. C'est un des objectifs, on veut même qu'ils participent artistiquement.*

*Tout ça s'est fait lentement, c'est pas évident, on a obtenu quand même petit à petit qu'on se mobilise, et que de plus en plus les gens qui viennent pour manger le dimanche dans les repas associatifs et écouter la musique, petit à petit comprennent ce lieu, ça leur apporte des choses. Petit à petit, les gens sortent du fait qu'on a l'habitude d'aller au théâtre, de payer son entrée, et puis c'est tout. Depuis un an ici, il y a de plus en plus de monde qui vient, qui se sent bien ici, qui ont envie, d'une façon ou d'une autre, de participer. On a beaucoup de gestes de solidarité depuis le début. Voilà, disons ce qu'on veut c'est réduire la distance qui sépare l'artiste du public.» (Luis, Théâtre de Verre, 2004)*

### **1.3. La situation de l'objet créé : une performance éphémère**

#### **▪ L'expérience d'une performance : Gotan project**

Les spécificités de la position de l'artiste, du public et de l'objet créent un monde de l'art. L'ensemble des artistes propose des performances multidisciplinaires d'une durée d'une heure, tel Gotan Project (annexe 5, tdv 5). Luis nous raconte :

*« On trouve des artistes par exemple, beaucoup viennent seuls et après qui se regroupent et créent des petits groupes qui vont travailler ensemble,*

*On a aussi des propositions globales dans lesquelles il y avait une grande ouverture avec des actions où un grand nombre d'artistes qui étaient sur les lieux qui allaient travailler autour d'un thème proposé par un de nous.*

*Moi, j'avais proposé une série d'installations sur des objets dans lesquels autant les musiciens que les comédiens ou les danseurs choisissaient parmi les installations. Il y avait un travail au départ entre les corps et l'objet qui devait se développer, disons qu'à partir d'un objet les danseurs, les comédiens allaient développer un travail.*

*On avait l'impression d'un espace global, en volume, où une multiplicité d'actions se déroulaient. Et c'était aux spectateurs une façon d'aller à la recherche, à composer, à choisir, à fabriquer, aussi, en partie, son spectacle par le fait qu'on ne pouvait pas voir tout en même temps et que, c'était un peu par feeling, par sensibilité que le spectateur allait chercher un peu là pour trouver ce qui l'accrochait le plus. » (Luis, Théâtre de Verre, 2004)*

Les spécificités de la position de l'artiste, du public et de l'objet créent un monde de l'art.

Nous avons considéré les squatter-artistes comme des francs-tireurs. Nous avons montré qu'en développant certaines spécificités artistiques et, en fidélisant un public, ils ont su créer un monde de l'art alternatif.

*« L'exemple des francs-tireurs nous montre ce qui arrive aux innovateurs quand ils n'ont pas élaboré un système approprié de soutien organisationnel. Ils peuvent certes réaliser des œuvres d'art, mais ils ne s'attachent ni public ni disciples. Ils ne créent pas de mouvement artistique ni de tradition. Si, par extraordinaire, ils entrent dans l'histoire, ils n'en deviennent jamais les têtes de chapitre. Pour l'essentiel, l'histoire s'occupe des vainqueurs. Et l'histoire de l'art enregistre les innovations qui remportent des victoires institutionnelles, celles qui réussissent à s'entourer de tout l'appareil d'un monde de l'art, qui entraînent suffisamment de partisans à coopérer régulièrement et promouvoir ainsi les idées nouvelles. Les changements qui ne parviennent pas à conquérir un réseau de coopération existant, ou à en créer un autre, restent sans lendemain. » (Becker, 1988, p. 301-302)*

Que met en évidence ce monde de l'art alternatif ? Un artiste rompant avec les normes conventionnelles peut-il survivre seul ? Il peut survivre seul, mais aura-t-il une existence durable ? Le fait de créer un champ hors institution fait émerger une organisation propre qui

soutient les artistes. Les squats d'artistes en tissant progressivement des liens entre eux et avec le public font émerger un monde visible qui leur est propre. Les squats d'artistes, les francs-tireurs ne produisent pas ce que le monde de l'art institutionnel demande, c'est prendre le risque de ne pas être distribué. Il y a besoin d'intermédiaires, de passeurs qui donnent à voir ce que les squats d'artistes font. Tout travail artistique a besoin d'une organisation pour le préserver. La valeur d'une œuvre ne tient pas à sa valeur intrinsèque mais à cette organisation. Comment durer et continuer à exister ?

## **2. Relations entre monde de l'art alternatif et monde de l'art institutionnel : le rôle de la presse**

En utilisant des ressources de récupération, en travaillant entre eux, en se positionnant différemment avec le public, les squats ont su créer un monde de l'art. Pour durer ce monde de l'art doit réussir à légitimer l'occupation illégale de lieux. Ceci peut notamment passer par une reconnaissance de cet art alternatif par l'art institutionnel afin notamment d'obtenir des sources de financement et une reconnaissance artistique. Dans la première partie, nous avons vu qu'en se rendant visibles, ils étaient vus. Nous venons de voir que les squats d'artistes font émerger toute une organisation, un monde de l'art qui leur est propre. Cette organisation ayant elle aussi une visibilité est-elle reconnue par les personnes du monde de l'art institutionnel ?

S'intéresser à la création, c'est savoir qu'il y a besoin de reconnaissance de la société et qu'il y a besoin d'intermédiaires. Les journalistes jouent ce rôle. S'intéresser à la comptabilité et au contrôle, c'est savoir qu'il existe un contrôle interne et externe. Nous avons vu dans la deuxième partie que le contrôle est un contrôle par le temps, l'espace et l'improvisation. Est mis en place un contrôle interne. Mais il existe aussi un contrôle externe qui influence la vie ou la performance d'une organisation. En effet peuvent exister un contrôle de l'Etat (subvention, censure,...), un contrôle d'un lobby... L'Etat en tolérant les squats les soutient d'une manière indirecte. Et là, la presse a un rôle majeur en étant des intermédiaires de reconnaissance de ces lieux.

Pourquoi et comment nous sommes-nous intéressés aux journalistes ? En étant sur le terrain de Rivoli, du Théâtre de Verre, des journalistes de télévision et de presse écrite y sont régulièrement présents, comme une habitude, c'est-à-dire qu'aucun squatter ne semble étonné de leur présence. Leur présence nous a amenés à lire tous les articles de la presse hebdomadaire (Le Figaro,..). En lisant, nous avons découvert que les journalistes semblent bien connaître ces lieux et écrivent régulièrement à leur propos. Tous les articles lus de la presse de droite ou de gauche sont positifs à l'égard des squats. Les journalistes interpellent souvent les politiques. A la suite de cette étude l'analyse exhaustive de la presse écrite nous a semblé pertinente pour notre terrain afin de mettre en évidence et comprendre que les journalistes sont un lien entre le monde de l'art alternatif et l'institution. Pour mettre en

évidence ce lien et le comprendre, nous nous sommes demandés quand, comment les journalistes se sont intéressés aux squats (2.1), quelle image en ont-ils donné (2.2), quelle influence cela a-t-il eu sur les décideurs politiques et les critiques d'art (2.3). Pour répondre à ces questions, ce paragraphe analyse de manière quantitative ces articles dans la presse écrite entre 1998 et 2005. Entre 1998 et 2005, 238 articles ont été publiés dans les journaux français (Le Monde, Libération, Le Figaro, L'Humanité, AFP, Ouest France, l'Express). (annexe 6)

## 2.1. S` capi<sup>123</sup> et la B` urse<sup>124</sup> : un précédent dans la presse

Nous montrerons que les squats Socapi et la Bourse constituent en 1998-1999 un tournant en terme de nombre d'article écrits sur les squats. Les squats artistiques existent depuis les années 1980. Notre étude bibliographique des journaux montre que c'est seulement en 1998 avec le squat de Socapi (Picasso en verlan) et en 1999 avec le squat de la Bourse que la presse s'est réellement intéressée à la question. Dans la première partie de ce chapitre, nous avons constaté que les squatters ont voulu squatter des lieux symboliques pour être vus. Ils ont effectivement été vus et les journalistes ont commencé à en parler comme le montrent les extraits de presse ci-dessous.

*« Yabon roule depuis dix ans son spleen d'irréductible de lieu alternatif en collectif précaire : le plus bel éclat de sa vie marginale date du 23 mars dernier. Avec quelques loustics, il a investi en douceur un immeuble classé, vide depuis trois ans, 6, rue de Thorigny (IIIe arrondissement de Paris), face à l'entrée principale du musée Picasso. Rebaptisé galerie Socapi (Picasso en verlan), avec vue plongeante sur la cour de l'hôtel Salé qui abrite les œuvres du maître catalan, cette ancienne orfèvrerie s'est métamorphosée en espace de création artistique sur le pouce, animé par une vingtaine de plasticiens, sculpteurs et stylistes – Rmistes pour la plupart. Lesquels, sans vivre sur place, ont multiplié expositions et installations sur fond de fresques murales improvisées, tandis qu'un livre d'or, à l'entrée, consigne l'intérêt goguenard des visiteurs – Bonjour, nous sommes de Hollande, et ce musée est plus beau que le musée Picasso ! Polémique politique. » (Brève, Libération, 2 mai 1998)*

Le squat de la Bourse a marqué véritablement les esprits. L'histoire de ce squat a fait en effet l'objet d'une véritable saga dans le journal Le Figaro qui consacre 6 articles en trois mois à ce squat pendant l'été 1999.

### **2<sup>ème</sup> ARR. Un immeuble squatté par des artistes; Les voisins farfelus du Palais Brongniart**

*« Franck Hiltenbrand, alias Yabon Paname, connaît parfaitement l'emplacement des immeubles non occupés de la capitale. ' Ils sont tellement nombreux que l'on peut facilement prendre le plus avantageux ', dit-il. Et de le prouver. A la tête d'un collectif d'une soixantaine d'artistes baptisé Yabon'Arts, il occupe, depuis le 27 mai, un magnifique bâtiment de sept étages situé à l'angle de la rue Vivienne et de la rue du Quatre-Septembre (IIe). Juste en face de la Bourse. Sur la façade, des drapeaux tricolores tagués et des draps peints volent au vent. Devant le sérieux palais Brongniart, l'un affiche une imposante paire de fesses. A l'entrée, un étrange personnage accueille les curieux. Vêtu d'une longue veste dorée et muni d'un chapeau*

<sup>123</sup> Le squat de Socapi en 1998 est un squat situé en face du musée Picasso dans un hôtel particulier. Habituellement, les visiteurs sortent du musée Picasso et entrent dans le squat de Socapi.

<sup>124</sup> Le squat de la Bourse est un squat située place de La Bourse en 1999.

melon, ce ' Suisse marocain ', comme il se fait appeler, est ' la plus petite galerie d'art du monde ' : une poubelle en guise de perchoir, il propose ses dessins accrochés autour d'un parapluie.

*Vieilles valises*

*Dans la cour intérieure, des mobiles se mêlent aux peintures et installations d'objets récupérés. Au coeur du quartier de la finance, cet univers ne laisse personne indifférent. Surpris, certains jettent un coup d'oeil puis passent leur chemin. D'autres s'aventurent dans les étages. Oliver et Gilles, cadres dans une société d'assurances située à quelques pas, profitent de leur pause déjeuner pour découvrir le lieu. En costume-cravate, ils découvrent le travail de cette horde d'artistes sauvages. « Nous ne sommes pas habitués à ce genre d'expérience. » (Frédéric Schaeffer, Le Figaro, 10 juin 1999)*

**2<sup>ème</sup> ARR, Le collectif « Yabon'Arts » est installé près de la Bourse, mobilisation contre le squat.**

*« Depuis bientôt un mois, l'association Yabon'Arts a posé ses baluchons, ses pinceaux et autres bombes sprays en plein coeur de Paris, dans un immeuble de 5 000 m<sup>2</sup>, propriété du groupe d'assurances Axa, inoccupé depuis plusieurs années.*

*De fait, les murs ont rapidement pris des couleurs et des voiles sont apparus aux fenêtres, des graphes ainsi que des toiles où de superbes fesses affrontent le regard de tous les badauds du quartier de la Bourse.*

*Il n'aura pas fallu attendre bien longtemps avant qu'une association de riverains de la place de la Bourse à Paris (2<sup>ème</sup>) s'alarme de la situation. « Depuis qu'ils sont arrivés, l'immeuble est devenu une zone de non-droit qui suscite déjà beaucoup de nuisances sonore », déclare un des organisateurs du regroupement, Christophe Lekieffre. Le propriétaire et les pouvoirs publics doivent réagir.*

*Ce gérant d'une société de services proche de cette place affirme également qu'une quarantaine de commerçants et sociétés ont rejoint le collectif. Notre objectif est simple : il faut circonvenir le plus rapidement possible cette invasion. Au début, on croit que ce sont des artistes. Mais au bout de trois semaines, des bandes de marginaux les rejoignent. Actuellement, nous entrons dans la phase critique. Croyez bien que je les trouverai bien sympathiques quand ils seront partis. Plus mesuré, Franck Hiltenbrand conclut : « Nous sommes des empêcheurs de s'ignorer en rond. Cet immeuble ressemble un peu à une arche de Noé artistique, une Nef des fous. C'est un symbole, car je veux croire que l'art doit rester au centre de Paris. C'est un poumon vital. Et si nous faisons « tache » au sein du quartier de la Bourse, croyez bien que cette tache est multicolore. » (Olivier Delcroix, Le Figaro, 28 juin 1999)*

**2<sup>ème</sup> ARR. Bourse; Le squat contre-attaque**

*Coup de théâtre au sein du Collectif Yabon'Arts / La trentaine d'artistes qui ont élu domicile, le 27 mai dernier, dans un immeuble inoccupé place de la Bourse, vient d'apprendre que le propriétaire de ce fameux bâtiment ne serait plus l'assureur Axa, mais l'Agence France Presse. «Je suis mort de rire», explique Franck Hiltenbrand, porte-parole du groupe. Comme leurs locaux sont juste en face de chez nous, nous avons vu beaucoup de journalistes de l'AFP depuis que nous nous sommes installés ici. En général, ils nous apprécient plutôt. (Olivier Delcroix, Le Figaro, 29 juin 1999)*

**2<sup>ème</sup> ARR. Devant le palais Brongniart; Le début de la fin au squat de la Bourse**

*«L'enthousiasme du début n'est peut-être plus aussi fort, mais notre détermination d'artistes sans atelier fixe demeure intacte. Nous avons un message à faire passer... », martèle, non sans amertume, Gaspard Delanoë, directeur « autoproclamé » du musée nomade Igor Balut. Et dont les oeuvres après avoir été exposées au Musée des beaux-arts de Baden-Baden (Allemagne) sont actuellement visibles dans un immeuble de 5 000 m<sup>2</sup> situé en face du palais Brongniart, place de la Bourse, et squatté depuis le 29 mai dernier par environ 70 artistes (lire nos éditions des 10, 28 et 29 juin).*

« Notre but n'est pas de finir à la rubrique faits divers des journaux mais plutôt aux pages culturelles », continue Gaspard. « Mais, pour cela, il faudrait que Catherine Trautmann, notre Ministre de tutelle, daigne nous reconnaître », renchérit Franck. Créé en 1993, sous les statuts d'une association de loi 1901, le collectif Yabon'Art milite en effet depuis, de squat en squat (lire ci-dessous), pour obtenir de la Ville comme de l'Etat des ateliers d'artistes.

« Le manque d'ateliers d'artistes est latent dans la capitale. En arrivant, place de la Bourse, nous étions une trentaine. Aujourd'hui, nous sommes près du triple. Et encore, nous sommes obligés de refuser des artistes. Aussi, ce n'est pas en nous coupant les ailes lors de chaque envol que Paris risque d'occuper le devant de la scène artistique comme autrefois. La peinture ne s'est pas arrêtée en 1860 avec Courbet », analyse encore Gaspard. (Rodolphe Geisler, Christophe Cornevin, *Le Figaro*, 10 août 1999)

**Ils occupent un immeuble de la place de la Bourse depuis trois mois;**

« Des croissants pour les CRS. Décidément, les irréductibles artistes « sans atelier fixe » qui occupent un immeuble situé en face du palais Brongniart depuis le 29 mai dernier (nos éditions du 10 août), ne manquent pas de culot. Alors que, sur décision de justice, ils sont sommés de quitter les lieux avant mercredi prochain, ces cinquante artistes du collectif Yabon'Art comptent bien faire un baroud d'honneur. Et offrir, le jour J, une visite guidée du squat ainsi que des viennoiseries aux policiers chargés de les mettre dehors. « On compte beaucoup sur ce nouveau public », ironise Gaspard Delanoë, perruque orange et chapeau de clown vissés sur la tête. » (Olivier Delcroix, Rodolphe Geisler, *Le Figaro*, 26 août 1999)

**2<sup>ème</sup> ARR. Place de la Bourse; Le squat à la rue**

Le squat de la Bourse a vécu. En donnant l'ordre, hier après-midi, aux CRS d'évacuer les artistes du collectif Yabon'arts, qui squattaient un immeuble de bureaux devant le Palais Brongniart depuis le 29 mai dernier (nos éditions du 26 août), le préfet de police vient de mettre un terme à l'un des feuilletons médiatiques de l'été...» (Rodolphe Geisler, *Le Figaro*, 04 septembre 1999)

Ces articles ont un ton léger, avec un certain sens de l'humour, suivant la création jusqu'à l'expulsion du squat. Libération n'est pas en reste :

« Depuis plus d'un mois, le squat artistique du collectif Yabon'Arts montre ses fesses à la place de la Bourse. Suspendues à la façade de l'immeuble haussmannien qui regarde le palais Brongniart, les effigies peintes de culs gourmands moquent l'obscénité régnante : celle de la spéculation financière autrement mieux en cour dans le quartier. De fait, la cinquantaine d'artistes qui a investi les huit étages d'un immeuble vide, propriété du groupe d'assurances Axa, a touché un cœur de cible rien moins que zonard : cols-blancs et secrétaires qui viennent s'encanailler pendant les heures de pause à tous les étages du squat furieusement tagué, mais soigneusement policé.

[...] « Après le Pôle Pi de l'ex lycée Diderot (XIX<sup>e</sup> arrondissement), Yabon et les siens ont toisé sept mois durant le musée Picasso en occupant un immeuble classé rebaptisé galerie Socapi (Picasso en verlan), rue de Thorigny (III<sup>e</sup> arrondissement). Sans cesser de réclamer des ateliers gratuits ou à petits prix dans Paris, le collectif a émigré un moment un peu plus loin, rue Charlot, avant de ressurgir place de la Bourse le 27 mai dernier. [...] En fait d'énergumènes, les artistes de Yabon'Arts s'affichent bon enfant. Pierre Manguin : on partira pacifiquement le jour où il faudra. On remballera nos affaires et on trouvera un autre lieu. Ce ne sont pas les substituts qui manquent, selon Yabon, qui songe déjà au prochain objectif : peut-être près du Louvre ou de l'Elysée. En attendant, quelques traders boursiers profitent de l'aubaine pour squatter les squatters. Ainsi s'affichent en vitrine la courbe artistiquement plongeante de l'indice Crack 40 pour les prochains mois » (Brève, *Libération*, 8 juillet 1999).

Socapi et La Bourse semblent constituer un tournant concernant la visibilité des squats dans les journaux. La stratégie délibérée de recherche de visibilité présentée dans la première section a fonctionné. Depuis les articles sur les squats d'artistes se sont multipliés.

## **2.2. Le nombre et le contenu des articles : de nombreux articles et une image très positive**

Quelque soit le quotidien, le contenu des articles donnent une image positive du squat d'artistes. Pour analyser cette image positive, nous avons listé les articles selon leur contenu, la date, le type de journal, les auteurs, les titres, le type d'article, les contacts politiques, les squatters cités, les lieux. L'analyse de ces articles montre qu'ils sont informatifs et que leur contenu porte sur l'ouverture, l'existence, l'expulsion de ces lieux, soit le programme culturel, soit la personnalité des squatters-ouvriers, soit l'intégration sociale, soit les fêtes, soit la politique. Deux squats sont dominants le Théâtre de Verre et Rivoli. Les journalistes qu'ils soient de gauche ou de droite ont une réelle sympathie pour les squatters.

### ▪ *Le contenu des articles*

Donnons quelques extraits :

- à propos de l'existence d'un lieu

« Un immense visage aux traits blancs et des sculptures graciles se sont greffés sur la toile d'araignée faite de chutes de tissus. Au 59, rue de Rivoli (1er), une surprenante façade tranche avec l'activité grouillante et commerciale de la rue. Face aux grands magasins, entre le Châtelet et La Samaritaine, l'immeuble haussmannien est investi depuis 1999 par une quarantaine d'artistes. » (le Figaro, 19 juin 2001)

- à propos des squatters-ouvriers

« Le Théâtre de Verre, c'est une immense charpente en bois, surmontée d'une verrière, un magnifique espace de travail. L'artiste plasticien et metteur en scène Luis Pasina, l'âme de cette nouvelle aventure, rêve déjà d'y montrer le nouveau spectacle qu'il écrit sur les origines du tango. Après vingt-cinq ans de squats tous aussi divers, ce vétéran, penseur du mouvement, négocie pour la première fois avec les politiques plutôt qu'avec les huissiers et « légalistes », il n'a même pas piraté l'électricité. » (Libération, 25 avril 2003)

- à propos du programme culturel

Rivoli est présenté comme l'un des plus importants lieux de création parisien, comme les titres suivant le soulignent. « Ce lieu est devenu l'un des centres d'art contemporain les plus visités de la capitale, le défilé poétique des artistes squatters » (Le Figaro, 18 janvier 2001).

Ils parlent d' « Art et essai transformé » (L'Humanité, 16 avril 2003).

« Le Théâtre de Verre, dans le XIIème, a obtenu un délai jusqu'au 13 septembre. L'Association Co-Arter, qui gère cette ruche théâtrale de l'impasse Barrier, attend une reconnaissance de ses activités qu'il entend poursuivre. » (Libération, 31 août 2004)

- à propos des fêtes

« Un dimanche après-midi comme les autres. Impasse Barrier, rue de Citeaux, les petits pavés d'un village parisien du XII<sup>e</sup> arrondissement. Rideau de verdure automnale, musique. Deux filles hilares poussent des Caddies<sup>a</sup> peinturlurés en rose. Au fond, une inscription : "Théâtre de Verre." Une lourde porte, des tissus épais, et l'on passe de "l'autre côté". Dans cette ancienne miroiterie fermée depuis deux ans, dessinée par sa magnifique charpente en bois, on bascule dans une grange campagnarde ou dans un vaste chalet de montagne ? Ailleurs, une centaine de spectateurs bien assis à de grandes tables disparates se tiennent chaud. Immense barbecue au centre où grillent de sacrées tranches de boeuf argentin. Patates et vin brûlants. Eclats de rire. Sur la scène se succèdent les musiciens Leo Melo, Juan Carlos Rossi, Wladimir Beltran. Leur musique latino fait danser à coeur joie. "Les voisins se plaignent, c'est trop fort", entend-on. On baisse le son. Une coupure d'électricité, très éphémère, fait aussi partie du spectacle. Ici, on vient en famille et si on ne se trémousse pas, la doudoune est de mise, il fait froid. »

- à propos de la citoyenneté

« Un « îlot urbain d'information et d'échanges » avec les riverains, un nouvel élan pour une vie de quartier chaleureuse et colorée à l'image de ses habitants. » (Libération, 18 novembre 2004)

#### ▪ *Les raisons d'une image positive*

Comment se fait-il que les articles sur les squats se soient multipliés à cette période et qu'ils aient une tonalité positive ? Des squats existaient depuis le début des années 80 mais ce n'est qu'à la fin des années 90 que les journalistes s'y intéressent.

Un premier élément d'explication est la prise en compte de l'importance des journalistes par les squatters. Les squatters se sont rendus compte que sans la presse, ils n'étaient pas reçus par le Ministère de la Culture ou la Mairie :

*« Donc le but, c'était de se faire remarquer pour alerter les media et pour essayer de jouer avec les media pour alerter ensuite les politiques. Puisque tout le monde s'est rendu compte que quand on n'a pas d'article dans la presse et qu'on va essayer, par des tracts, par des courriers avec accusé-réception, par des dossiers etc. de présenter ça soit à la Ville soit, par exemple, au Ministère de la Culture, il ne se passe rien. » (Gaspard, Conférence à l'ENS ULM, 2003)*

Ils ont donc eu une stratégie explicite de recherche de visibilité. Gapsard (squatter-ouvreur du squat Rivoli) nous donne des éléments pour comprendre le processus par lequel les journalistes se sont notamment intéressés au squat de la Bourse :

*« Il s'est passé quelque chose pendant ces trois mois. Il se trouve que "Le Figaro" était à côté et il y a un journaliste du "Figaro" qui s'ennuyait un petit peu. Il est à 150 mètres de la Bourse, "Le Figaro". Il s'ennuie un petit peu et il va venir faire quatre ou cinq articles pendant tout l'été. » (Gaspard, Conférence à l'ENS ULM, 2003)*

Selon lui, une simple proximité géographique et un hasard de calendrier expliquent la présence d'articles sur les squats dans les journaux.

Au-delà de cette proximité géographique, nous proposons trois pistes d'explication : le sujet est facile d'accès liant le social et le culturel, les figures sont charismatiques, une affinité personnelle existe avec les lieux. Ce sujet a immédiatement intéressé les rédacteurs en chef car, tout d'abord il permet d'évoquer à la fois du social et de la culture. Social, car parler des squats artistiques, c'est pouvoir parler de la précarité des artistes et du manque d'ateliers dans les villes, culturel car c'est évoquer les festivals, les fêtes...De plus, étant des artistes,

certain squatters ont l'habitude de « l'image » donc, de décorer les façades, transformer des lieux. Paradoxalement, le caractère visuel du sujet en a certainement favorisé l'écriture. Les squatters ont aussi l'habitude des mots donc, du discours « pétillant » et des formules chocs. Il n'y a certes pas de contrôle explicite de l'image des squats, il n'y a pas de discours unique à transmettre face aux médias, néanmoins ce sont souvent les squatters-ouvriers qui sont interrogés par les journalistes. Les personnes qu'ils ont rencontrées, squattent depuis longtemps et ont l'habitude de la langue, de la rhétorique et en même temps opiniâtres par rapport à ce qu'ils croient. Enfin, une affinité s'est développée. Est-ce lié à la précarité des pigistes, à la précarité des squatters... Une empathie ?... Certains squatters ont pris l'habitude d'envoyer des informations dont les journalistes tiennent compte. Les journalistes suivent en grande partie les festivals et les expulsions. Certains squatters (Luis Pasina, Gaspard...) sont régulièrement cités. Enfin, notons que les journalistes fréquentent ces lieux durant leur temps libre.

### **2.3. Les journalistes et les politiques : une s' llicitati` n f` rte**

Les journalistes évoquent les politiques les mettant dans une situation délicate, les obligeant à sortir de leur indifférence.

« Depuis plus d'un an, le squat artistique parisien Chez Robert Electron libre, rue de Rivoli, a invité madame Tasca [Ministre de la Culture] à venir visiter cette friche culturelle, exemple de lieu anti-institutionnel à présent reconnu depuis un récent rapport ministériel. La Ministre de la Culture n'a jamais eu le temps de franchir les 856 mètres qui la séparent de son ministère, rue de Valois. » (Libération, 22 septembre 2001)

« Comment le Ministère de la Culture appréhende-t-il vraiment ce « contre-modèle » (selon l'expression de Catherine Trautmann en février 2000) ? Guy Amsellem, délégué aux arts plastiques, avait visité l'an dernier le squat Rivoli, scellant là une reconnaissance de cette « animation artistique intéressante », et écrit des lettres au propriétaire de Rivoli (CDR) pour obtenir un sursis aux artistes. Si, depuis, Catherine Tasca est toujours l'invitée arlésienne de « Rivoli », la politique du Ministère est ainsi posée par Michel Duffour, son secrétaire d'Etat au Patrimoine : « Le Ministère en aucun cas ne cautionne l'occupation illégale d'une propriété privée, prévient-il, mais ces lieux interdisciplinaires bousculent les structures traditionnelles et inventent une nouvelle lecture de la ville. Nous devons donner des réponses à ces artistes, à Paris et en province, qui souhaitent travailler collectivement et qui, de fait, animent les quartiers. » Concrètement, un chargé de mission a été mandaté pour établir 15 monographies sur 15 collectifs en France, avant le mois de mars 2001. » (Libération, 19 décembre 2000)

« Soutien de Delanoë. Mais très récemment, le candidat PS à la Mairie de Paris, Bertrand Delanoë a affirmé son soutien à la démarche de ces collectifs d'artistes. Dans une lettre datée du 5 juillet, envoyée au CDR (consortium qui gère plusieurs lieux occupés), il écrit : « Sans vouloir légitimer la pratique des squats [...], il nous faut trouver des solutions pour cette énergie créatrice qui ne demande qu'à s'exprimer sur Paris [...]. Je souhaite donc que votre consortium suspende pendant trois mois les procédures engagées contre l'occupation de la rue Pierre Bourdan et de la rue de Rivoli. » [...] Conscient du « rôle culturel que jouent les collectifs d'artistes dans les quartiers parisiens. » (Libération, 14 juillet 2000)

Par leurs articles, les journalistes donnent une identité sociale au squat auprès des lecteurs mais aussi auprès de l'Etat et des politiques. En leur donnant une identité sociale, ils donnent

une existence à ce monde de l'art alternatif voire même, oblige le monde de l'art institutionnel à l'accepter.

Néanmoins, beaucoup d'artistes regrettent le manque de contenu artistique des articles publiés. Pourtant, l'Encyclopédie Universalis, leur consacre trois pages dans sa rubrique « art et société ». Des intellectuels les invitent pour donner des conférences ou des représentations tels l'ENS ULM en participant à la semaine ayant pour thème « l'art contemporain », ou bien La Sorbonne, ou bien le Cirque d'Adrienne.

D'ailleurs, à l'exception de la revue « Cassandra, hors champ » les critiques d'art et les journaux spécialisés laissent les squats d'artistes dans l'ombre. Ceci constitue un problème. En effet pour constituer un monde de l'art, le travail des critiques est souvent indispensable. (Becker, 1982) C'est le travail des écrits par les critiques d'art ou les philosophes saluant des valeurs esthétiques de ce changement qui permettent le changement de ces valeurs.

Pour mieux comprendre le rôle d'intermédiaires qu'ont les journalistes et pour mieux comprendre ce qu'ils rendent visible et donnent à comprendre, nous vous proposons une illustration avec le Théâtre de Verre.

## 2.4. Une illustration : le Théâtre de Verre

Entre avril 2003 (date d'ouverture du squat) et février 2005 (date de fin de l'étude) 89 articles ont été publiés dans les principaux journaux français (Le Monde, Libération, Le Figaro, L'humanité, AFP, Ouest France, l'Express). 18 articles parlent du Théâtre de Verre (20%). Il est même présenté comme un « cas d'école » de réussite (Libération, 25 avril 2003). L'Encyclopedia Universalis cite le Théâtre de Verre comme un exemple de squat. A nouveau, le ton de tous les articles publiés sur celui-ci est positif, tous prennent sa défense.

Ils insistent sur la légitimité de leurs revendications. Les raisons de leurs revendications peuvent être le manque d'ateliers à Paris :

« Début avril, le Théâtre de Verre, dans l'Est parisien, est investi par une équipe expulsée de BolivArt. Une façon transparente d'exprimer l'urgence de leurs revendications. Sur Paris, il faut **attendre près de dix ans pour louer un atelier d'artiste de la mairie**. Conséquence directe de la politique droitière des maires Chirac et Tibéri qui ont bradé pendant vingt ans le parc immobilier de la capitale, au nom de la baisse des impôts locaux. » (l'Humanité, 16 avril 2003)

Les raisons peuvent être la nécessité de l'existence d'un lieu de création hors de l'institution.

« Phalanstère. Cette bataille permanente contre la précarité, ces négociations politiques sur le fil, ils n'ont pas stérilisé ce collectif activiste. Pasina, qui a plus de vingt-cinq ans de squats artistiques dans les jambes, a depuis longtemps en tête "son" modèle de phalanstère. **Où doivent s'articuler travail, art, spectacles, et responsabilité, respect de l'autre. Une "démocratie" à inventer.** Et peut-être pour la première fois, ce Théâtre de Verre préfigure-t-il sa démarche. Spectacles et resto sont payants ! Ici, on ne mange pas des cacahuètes molles, mais une délicieuse viande, le dimanche. Dans ce système D, le plaisir a sa place. Et un principe reste de mise : **le nomadisme**. Comme une nécessité, pour ne pas devenir une alternative institutionnalisée. Juste pouvoir rester dans un lieu inoccupé au moins deux ans, avec un bail et

**produire. Et recommencer. Et rester solidaire** : les sans-papiers expulsés de la Maison des Ensembles sont hébergés au Théâtre. » (Libération, 21 novembre 2003)

Les raisons peuvent être la valorisation du travail des artistes.

« Le droit du squat est un terrain vague et mouvant. Florence Diffre [avocate du Théâtre de Verre], avocate ayant défendu les squats parisiens de Rivoli et du Carrosse, et Benoîte, de l'association Droit au logement, en démêle quotidiennement l'écheveau..... Le juge apprécie la « voie de fait » et en tient compte. « Souvent, la stratégie juridique du défenseur des squats consiste à faire reconnaître l'état de nécessité permettant l'occupation temporaire. » On essaie de faire reconnaître **la valeur du travail des artistes**, note l'avocate. » (L'humanité, 16 avril 2003)

Les journalistes insistent sur leurs actions sociales et sur le soutien des habitants et l'aspect festif de leurs manifestations :

« Entre défiance et concertation, les squatters s'attirent les bonnes grâces de leur quartier, dialoguent avec les municipalités - qu'ils mettent parfois devant le fait accompli - et recherchent des solutions temporaires mais pas précaires » (L'Humanité, 16 avril 2003)

« A quelques enjambées de la place d'Aligre, après le traditionnel verre dominical au Baron Rouge, on peut aujourd'hui passer au tout nouveau Théâtre de Verre. Pour discuter, regarder deux ou trois toiles rapidement accrochées et observer déjà la métamorphose du lieu. Dans la verdoyante impasse Barrier de ce XII<sup>e</sup> arrondissement, une dizaine d'artistes occupent une ancienne miroiterie depuis le 21 mars. Un squat de plus ? Peut-être d'un type nouveau. C'est, à Paris, la première ouverture d'un lieu à s'être effectuée de manière non clandestine. Et peut-être la préfiguration d'un nouveau mode de relations entre élus et artistes sur le mode de ce qui se fait déjà à Berlin ou à Lausanne. [...] »

« Guinguette. Au Théâtre de Verre, tous les dimanches, se met en place, dans un bénévolat très organisé, une guinguette alternative à l'ennui, un resto associatif très cosmopolite, très alter, ouvert aux habitants du quartier. Par un bouche à oreille mystérieux, on vient aussi de province, de l'étranger. Dans ce bazar atelier modulable : une baignoire suspendue, des WC-sculptures, des lustres de toile blanche, des poulies, du matériel prêt à tout, des peintures, le tout entre le Che et Duchamp. Le bric-à-brac classique du squat, où s'entrechoquent la "récup" brute de survie et l'installation la plus délicate. Surtout, deux très grands miroirs, comme des portes surréalistes, démultiplient l'espace : symboles de l'ancienne vitrerie-miroiterie, ils reflètent aujourd'hui les facettes du Théâtre de Verre le bien nommé : "Attention fragile !" "Attention, résistant !" (Libération, 11 novembre 2003)

« L'association, qui affirme s'être bien implantée dans le tissu social du quartier, compte 3.700 adhérents, qui ont cotisé à hauteur d'un euro. » (AFP, 11 août 2004)

Ils participent à sa défense et informent de sa situation :

« Pour une fois qu'il n'est pas sous la menace d'un procès, il peut se consacrer entièrement à l'ouverture de cette petite scène au quartier et à d'autres artistes. Avec le chanteur Dominique, la comédienne Anne, le danseur Nahuel, ils préparent, pour le mois de mai, expositions et spectacles. Mais, surtout, ils attendent avec impatience la fameuse signature d'une convention. C'est autour de la sécurité du lieu que tout risque de se jouer, les commissions d'inspection se succédant. C'est là que l'on va tester la capacité de la Mairie de Paris à inventer d'autres règles avec ces créateurs nomades prêts à expérimenter, pour un temps limité, une sédentarité créatrice sans renier leurs propositions alternatives. » (Libération, 25 avril 2003) »

« Le spectacle le plus urgent est une manifestation, samedi à 10 heures, à la Mairie du XII<sup>e</sup>, pour demander la pérennité du Théâtre de Verre. "Nous serons dans la rue pour ne pas rester à la rue". » (Libération, 21 novembre 2003)

« Les squats artistiques parisiens ont chaud cet été. Le collectif Bonne Nouvelle, 45, rue du Sentier (IIe arrondissement) a été expulsé hier matin. Le Théâtre de Verre (XIIe arrondissement) est avisé de son expulsion le 10 août » (Libération 21 juillet 2004)

Ils mettent aussi l'accent sur l'intérêt du travail artistique réalisé :

« En huit mois, un cadavre exquis de spectacles et de recherches a pris racine. La programmation de décembre en témoigne. Le collectif KSKF prépare une installation vidéo musicale : "Des morts et merveilles". KeskiFont ? Une exploration « du corps produit par Internet ». « On ne squatte pas, on travaille », explique Judith, une vidéaste du groupe. Il n'y a pas de différence entre un centre d'art contemporain officiel et le Théâtre de Verre. La même dynamique y règne. Mais nous sommes des déracinés artistiques. Pour vivre, je travaille dans une agence immobilière." A côté des KSKF, il y a "Ecrivain toi-même", La Squelette, Le Temps qu'il fera demain, le Chabaret de Verre, une expo de Luis Pasina, des cours de tango, des concerts... » (Libération, 11 novembre 2003)

Ils « obligent » les politiques à se justifier :

« La Ville de Paris a indiqué vendredi qu'elle poursuivait "un dialogue constructif" avec le collectif d'artistes Théâtre de Verre qui squatte un local de la mairie du XIIe arrondissement, dont « les travaux de démolition commenceront en septembre ».

Le Théâtre de Verre est un collectif d'une soixantaine d'artistes qui s'est installé en mars 2003 dans une ancienne miroiterie de l'impasse Barrier.

Le Maire de Paris Bertrand Delanoë (PS), son adjoint à la Culture, le Vert Christophe Girard, et le Maire du XIIe arrondissement Michèle Blumenthal poursuivent un dialogue constructif avec Luis Pasina et les membres de l'association Co-Arter" qui gère le Théâtre de Verre, a assuré la Mairie de Paris dans un communiqué.

« Ce lieu, qui ne présente pas les garanties requises pour y faire un centre culturel, a fait l'objet d'un permis de démolir fin juillet: il doit en effet accueillir des logements sociaux et une crèche, programmés de longue date et jugés prioritaires pour l'arrondissement », a-t-elle précisé.

« Les travaux de démolition commenceront en septembre », a ajouté la Mairie de Paris.

Toutefois, la Mairie a affirmé vouloir définir avec l'équipe du Théâtre de Verre et d'autres collectifs installés dans le XIIe «un projet culturel original qui pourrait s'installer dans un autre bâtiment de l'arrondissement. »

La Mairie du XIIe a proposé au collectif de rejoindre de nouveaux locaux, 100 rue de Charenton, et de les partager avec d'autres artistes-squatters. Un projet qui n'enthousiasme guère le Théâtre de Verre. » (AFP, 20 août 2004)

Et racontent en détail les déboires du squat et sa réouverture :

« Les artistes du Théâtre de Verre, squat du XIIe arrondissement de Paris, ont jusqu'au 13 septembre pour négocier avant leur expulsion. L'ancienne miroiterie de l'impasse Barrier sera démolie au cours de la dernière quinzaine de septembre et transformée en crèche et en logement sociaux d'ici à 2006. » (Libération, 28 août 2004)

« Le Théâtre de Verre, dans le XIIe, a obtenu un délai jusqu'au 13 septembre. L'association Co-Arter, qui gère cette ruche théâtrale de l'impasse Barrier, attend une reconnaissance de ses activités qu'il entend poursuivre. Des discussions avec la Ville de Paris sont en cours. Un projet culturel est précisément à l'étude dans cet arrondissement, au 100, rue de Charenton, avec d'autres collectifs nomades ou en sursis. » (Libération, 31 août 2004)

« En octobre, on a vu le Théâtre de Verre voler en éclats, la charpente de cette ancienne miroiterie de l'impasse Barrier mise à bas. Mais depuis trois semaines, l'association Co-Arter, qui portait ce squat artistique du XIIe arrondissement de Paris, a pris possession d'un nouveau

bâtiment à l'abandon, appartenant à la Sernam, 27 bis, rue de l'Echiquier, dans le Xe. Pour y jouer le deuxième acte de l'aventure : « Théâtre de Verre, la suite de l'utopie »

« Déjà des contacts ont été tissés avec les syndicats SNCF, le conseil de quartier et la mairie », explique l'artiste Luis Pasina. Aucune plainte n'est déposée à l'encontre des occupants. En choisissant le début du mois de novembre, cette troupe de baladins obstinés espère bien passer l'hiver dans ces locaux délaissés, pour leur redonner vie à travers spectacles et expositions. A partir du 1er novembre jusqu'au printemps, la préfecture ne délogera plus les squats pour cause de froidure. » (Libération, 18 novembre 2004)

Pour conclure, peu d'écrits existe sur les squats d'artistes, il y a surtout une culture de transmission orale, la presse écrite constituant un élément important d'archives. Ces archives sont des interprétations des journalistes rendant visible ce qui leur semble être important : le lien social et faisant abstraction du domaine artistique. Cet exemple montre l'importance des médias en rendant visible un mouvement mais aussi, en lui constituant une image. Cet exemple nous montre l'apport et la limite des archives journalistiques. Nous pouvons en conclure que les journalistes sont des personnes « soutenant », jouant le rôle d'intermédiaire entre le monde de l'art et le monde institutionnel.

### **3. L'Etat et ses attentes comptables**

De manière très surprenante, nous avons constaté<sup>125</sup> que la comptabilité est présente dans les squats, pourtant *a priori* ce sont des zones de non droit sans besoin comptable. Bien sûr, les squatters utilisent la comptabilité pour gérer la trésorerie. Mais ils utilisent la comptabilité pour légitimer le monde de l'art. En effet nous avons vu que les journalistes servent d'intermédiaires entre le monde de l'art institutionnel et le monde de l'art alternatif, ils donnent à voir et interpellent les politiques. Néanmoins, les journalistes évoquent peu la vie artistique des squats. Etrangement, c'est la comptabilité qui traduit avec les chiffres le contenu artistique.

Paradoxalement la comptabilité en France repose sur le droit de la propriété, les artistes squatters bafouent ce droit en occupant les lieux, revendiquant le droit à la création, difficilement appréhendable pour la comptabilité. Dans un lieu illégal, y aurait-il une obligation de comptabilité ? Est-ce deux logiques qui s'opposent : une, hors du droit, une dans le droit ? La comptabilité en France a pour but de représenter le patrimoine et ses variations du point de vue du propriétaire. La comptabilité a un point de vue juridique. Elle est un outil de gestion, de contrôle interne et externe et d'information des tiers. A quoi sert la comptabilité ? Donne-t-elle une image fidèle de l'organisation ? Est-ce un moyen de contrôle ?

*« Et il y a toujours des gens qui gèrent dans les squats. »*

*Bien sûr. On ne peut pas... Par exemple, ici il y a des fêtes où il y a de l'argent qui rentre. Bon, c'est pour payer les bureaux, l'électricité, le Maire. Il y a quelqu'un qui s'occupe de ça. J'ai*

---

<sup>125</sup> Nous avons constaté au cours des terrains que les squatters parlent régulièrement de la comptabilité.

*l'impression que les personnes qui s'en occupent qu'ils y passent leur temps. Mais c'est peut-être faux. » (Ucce, Alternation)*

Dans chaque squat, une personne de confiance s'occupe de la comptabilité et de la trésorerie. La tenue de la caisse, la tenue de la comptabilité, l'écriture des budgets sont très présentes dans les squats. Au cours des nos différentes visites à Rivoli, Alternation, Théâtre de Verre, ce sujet entre squatters est évoqué. Quelques extraits de nos carnets de notes :

*A Alternation*

*« Mémo, squatter-ouvreur est en train de demander de l'aide à une amie comptable pour mettre en place une comptabilité recettes/dépenses avec pièces justificatives (billetteries, notes de téléphone....). Un dossier est constitué pour la Mairie. Après avoir présenté les artistes ce dossier comprend un compte de résultat et un budget. Comme dirait Ucce, j'ai l'impression qu'ils y passent leur temps ».*

*A Rivoli*

*« Pascal, peintre, est trésorier de l'association par « souci de transparence » il a besoin de tenir cette comptabilité pour assurer le quotidien du squat : changement d'ampoules, produits de nettoyage... Mais la comptabilité ne leur suffit pas, comme l'explique Bernard, la comptabilité ne prend que les recettes et dépenses et ils ont besoin de montrer ce qu'ils ont fait en terme d'expositions et de performances. C'est pourquoi, Bernard avec Pascal, Gaspard, Kader ont fait un récapitulatif de leurs spectacles et du nombre de visiteurs ».*

*Au Théâtre de Verre*

*« Luis et Nono tiennent une comptabilité recettes/dépenses. Dans leur dossier de présentation, un budget est présent. Mais ces documents leur sont insuffisants pour pouvoir les communiquer à la Mairie. Luis et Nono veulent mettre en place un descriptif de toutes les performances réalisées au cours de l'année. Ils souhaitent aussi les valoriser. En effet, ils aimeraient répondre aux questions suivantes :*

*Quels sont les spectacles réalisés ? Combien de personnes s'occupent-elles de la gestion courante du squat ? Et combien de temps y passent-elles ? Combien de personnes et de temps sont-ils nécessaires pour réaliser les fêtes du dimanche ? Combien de temps faut-il pour la préparation des spectacles et du lieu ? »*

Nous allons, dans les trois parties suivantes, décrire leur comptabilité, leur comptabilité de gestion et leur lien avec l'Etat.

### **3.1. La comptabilité dans les squats : une nécessité de transparence**

Il existe dans tous les squats une comptabilité de caisse : dépenses et recettes.

Quels sont les produits et les charges ?

Les produits proviennent d'une façon variée de recettes de billetteries (de spectacles ou repas), ou vente d'objet d'une part, et d'autre part d'adhésion à l'association, et enfin quelquefois de location de salles. Dans ces lieux, il n'existe aucun partenaire financier, c'est-à-dire aucune aide de l'Etat qui pourrait parvenir du Ministère de la Culture, Ministère de l'emploi ou politique de la Ville (à l'exception de l'occupation illégale du lieu qui peut être considérée comme une subvention indirecte).

Les charges sont l'entretien du lieu et le matériel pour la décoration collective du lieu. Les charges de personnel qui représentent dans ces activités culturelles à peu près 50%, sont ici nulles, que cela concerne le personnel artistique ou le personnel administratif ou technique. Le loyer n'est pas pris en compte, les coûts de sécurité, chauffage, nettoyage non plus – ils seraient sans doute très élevés en raison de la précarité de ces lieux.

Comment est tenue cette comptabilité ? Par qui est-elle tenue ? En général, cette comptabilité est une comptabilité de caisse. Elle est tenue par une des personnes qui a ouvert le squat. A Rivoli, elle est tenue par Pascal. Chaque soir, il note toutes les entrées et dépenses et il tient la caisse. Les produits sont essentiellement des dons donnés à l'entrée par les visiteurs, comme un musée. Certains artistes donnent une participation sur leur vente, mais cette participation est libre. Les charges sont principalement l'entretien quotidien (nettoyage, électricité...), le matériel des artistes est à leur charge. A Alternation, Mémo avec un comptable tient une comptabilité tous les mois. Les produits proviennent principalement de la location des ateliers d'artiste, des salles de répétition à des prix très réduits. Au Théâtre de Verre, le public adhère à l'association (un euro par adhérent), les squatters organisent des repas tous les dimanches (cinq à dix euros le repas) et les spectacles sont à quatre euros. Les produits sont constitués de ces adhésions, des repas et des spectacles.

A quoi sert cette comptabilité ? Nous avons constaté dans la première et deuxième partie que les squatter-ouvreurs sont très attentifs aux risques d'exclusion dus à leurs attitudes, ils savent qu'ils ont une image plus ou moins négative. Il leur est, alors indispensable de tenir une comptabilité par souci de transparence. Cette transparence leur est nécessaire entre eux pour savoir d'où vient et où va l'argent garant d'une « harmonie » entre les squatters. Elle leur est aussi indispensable pour gérer la trésorerie au quotidien.

Notons que, comme dans tous les terrains (à l'exception du Lucernaire) ce sont les documents comptables qui sont les plus difficiles à obtenir, la confiance construite dans le temps étant nécessaire pour y avoir accès.

<b>COMPTE DE RESULTAT réel du Théâtre de Verre</b>				
JUILLET 2003- JUILLET 2004				
	Nombre d'événements annuels	Nombre de personnes	Prix unitaire	Montant
<b>PRODUITS</b>				
<b>PRODUITS DIRECTS VARIABLES</b>				
adhésion à l'association		4 000	1	4 000
<b>SOLIDARITE</b>				
repas le dimanche	45	300x80%	10	108 000
<b>SPECTACLES</b>				
entrées spectacles	50	40	5	10 000
<b>PRODUITS DIRECTS FIXES</b>				
<i>Aide à la création</i>		0	0	0
<b>PRODUITS INDIRECTS FIXES</b>				
<i>subventionnement de fonctionnement</i>		0	0	0
<b>TOTAL PRODUITS</b>				122 000
<b>CHARGES</b>				
<b>CHARGES DIRECTES VARIABLES</b>				
<b>SOLIDARITE</b>				
achat de boissons + achat de viande argentine	45	300	6	81 000
<i>préparateurs de la fête salaires</i>		1	6000*0	0
<b>SPECTACLES</b>				
musiciens	45	10	40	18 000
préparateurs de la fête	45	10	30	13 500
<i>électricité, téléphone</i>		0	0	0
<i>salaires<sup>126</sup> préparateurs des spectacles</i>		1	6000*0	0
<b>CHARGES DIRECTES FIXES</b>				
coût des spectacles	50	0	180	9 000
<b>CHARGES INDIRECTES FIXES</b>				
<i>loyer</i>		0	0	0
<i>saire directeur</i>		1	15 000*0	0
<i>saire assistant et gardiennage</i>		1	11 000*0	0
<i>charges de personnel</i>			23 000*0	0
<b>TOTAL CHARGES</b>				121 500
<b>RESULTAT</b>				100

<sup>126</sup> Les squatters ne perçoivent aucun salaire.

Il existe une comptabilité qui note les entrées et les sorties d'argent. Cette comptabilité ne peut pas traduire tous les spectacles, transformation du lieu, rencontres de personnes.

Qu'est-ce que cette comptabilité ne prend pas ? Etant donné que c'est une comptabilité de recettes/dépenses, ce n'est pas une comptabilité qui décrit le patrimoine. Les œuvres créées ne sont pas valorisées de même que les matières premières. Les matières premières sont essentiellement issues des matières de récupération. Si nous devons évaluer les ressources et les objets finis, comment ferions-nous ? Devrions-nous les valoriser au coût historique, à la valeur d'occasion ? Au coût économique, au prix du marché ? Prix de vente ? Ou bien les valoriser au temps passé ? Quelle pourrait être l'unité commune ? L'échange de temps <sup>127</sup>?

La valeur comptable est une valeur relative. Sa valeur n'est pas la même si elle est envisagée à partir du droit et en particulier du propriétaire ou si elle est envisagée à partir de l'économique et en particulier de l'actionnaire. Valeur d'usage, valeur d'achat, valeur économique...autant de possibilités.... « La valeur est une affaire d'opinion<sup>128</sup> » (Simon, (1926), cité par Richard, 2005, p. 74). Cet exemple illustre la difficulté qu'a la comptabilité de quantifier le processus de création et l'objet créé et de lui attribuer une valeur. D'une manière générale, il est difficile comptablement de répertorier les éléments intangibles, (en particulier le processus de création), certains éléments font partie des incorporels, mais beaucoup en sont absents. Quant aux objets créés, comment les valoriser (entre la valeur d'aujourd'hui et celle de demain), la moins value d'aujourd'hui et la plus value de demain et inversement. Que se passerait-il si la comptabilité, envisagée du point de vue du propriétaire, était construite du point de vue du créateur ?

Cette comptabilité de caisse leur est un outil de gestion prévisionnelle à très court terme (quelques jours) et un outil de contrôle en interne.

### **3.2. De la comptabilité de gestion à la spécificité des squats : le parler des chiffres**

Mais cette comptabilité de caisse : recettes/dépenses, ne permet pas de mettre en évidence la création. C'est pourquoi les squatters tentent de mettre en place une comptabilité de gestion afin de pallier à ce manque à Rivoli et au Théâtre de Verre. Ils décrivent leurs activités, leurs projets qualitativement et quantitativement. Ils ont un document retraçant leur projet. Ils y présentent en général le nombre d'associations présentes, le nombre et type d'activités, le nombre et type de spectacles et le nombre de visiteurs. Ces documents sont réalisés collectivement avec la participation active des squatters-ouvriers. Cette description tente de mettre en évidence le processus de création et l'impact de cette création dans la ville. Elle est confrontée à une difficulté classique en comptabilité de gestion. La comptabilité de gestion

---

<sup>127</sup> Le SEL (systèmes d'échanges libres) échange des services contre services, l'unité est le temps passé.

<sup>128</sup> Les débats actuels d'harmonisation comptable montrent l'importance de la valorisation.

valorise ce qui est chiffrable et sous-valorise ce qui n'est pas chiffrable, en particulier l'humain, le processus de création. (Burlaud, 1997) La comptabilité de gestion tente de rendre compte de ces activités, néanmoins elle a du mal à formuler et valoriser le processus de création, les créations éphémères et le lien social dans les quartiers. On peut remarquer que la comptabilité de gestion de ces squats ne valorise pas financièrement leurs différentes performances. Comment pourrions-nous les valoriser ? La valeur est-elle liée au public ? Au savoir faire ? Au temps passé ? Est-ce consciemment qu'ils ne souhaitent pas les valoriser ?

Voici par exemple deux tableaux récapitulatifs réalisés par le Théâtre de Verre concernant ses différentes activités : ils tentent de refléter la diversité des activités et l'importance des fêtes qui s'y déroulent.

PRATIQUES	Réalizations pluridisciplinaires Septembre 2003 - Juillet 2004		
	DIFFUSION		TOTAL
	PERMANENTS	EXTERIEURS	
<b>DISCIPLINES ARTISTIQUES</b>			
arts plastiques	12	8	20 expositions
peinture			
sculpture			
photos			
mosaïque			
performance			
théâtre			15 pièces
trapeziste	3		6 spectacles
clown	3		
danse			
danse contemporaine			4 spectacles
danse populaire		45	45 bals
danse du monde			8 performances
tango	6		
afro uruguayenne	2		
lecture			6 soirées
conteurs		3	
soirée littéraire		3	
modes	2		2 créateurs de tissus
<b>SOLIDARITE CITOYENNETE</b>			
dimanches			45 dimanches de 300 repas avec ginguette
fête dionysiaque			une fête
accueil d'enfants			

<b>QUELQUES INDICATEURS D'ACTIVITES DU THEATRE DE VERRE PENDANT 10 MOIS</b>		
<b>NOMBRE MOYEN DE SPECTATEURS SELON LES ACTIVITES</b>		
<b>PRATIQUES ARTISTIQUES</b>	<b>Quantité</b>	<b>Nbre moyen de participants</b>
ateliers de formation régulier	8 types d'atelier / 10 semaines	8
mise à disposition des locaux, soirée de soutien		
spectacles de professionnels avec amateurs	3 types d'atelier / 10 semaines	12
<b>Total spectateurs</b>	<b>8*8*10 + 3*12*10</b>	<b>= 1 000</b>
<b>DIFFUSIONS ARTISTIQUES</b>	<b>Quantité</b>	<b>Nbre moyen de spectateurs</b>
spectacles et expositions en diffusion simple	40	40
conférences rencontres	5	40
ouverture de processus de création au public	5	40
<b>Total spectateurs</b>	<b>40*40 + 5*40 + 5*40</b>	<b>= 2 000</b>
	<b>Nbre de couverts</b>	<b>Qualité du repas</b>
<b>SOLIDARITE</b>		
restauration le dimanche	45 repas * 300 couverts	viande argentine
avec concert latino américain		
<b>Total spectateurs</b>	<b>45*300</b>	<b>= 13 500</b>
<b>SYNTHESE : NOMBRE MOYEN D'ORGANISATEURS ET DE SPECTATEURS</b>		
<b>Nombre de personnes travaillant sur le site la semaine et le dimanche</b>		
Permanents		10
intermittents		5
<b>Nombre de spectateurs</b>		
Pratiques artistiques	8*8*10 + 3*12*10	= 1 000
Diffusions artistiques	40*40 + 5*40 + 5*40	= 2 000
Citoyenneté	45*300	= 13 500
<b>Total spectateurs et participants</b>		<b>16 500</b>

Selon le PCG 82, la comptabilité analytique doit «fournir tous les éléments de nature à éclairer la prise de décision.» (Cette définition n'existe plus à partir du PCG 1999). A quoi sert cette comptabilité de gestion dans les squats ? Ce n'est pas un outil de gestion prévisionnelle, ni un outil d'aide à la décision. Elle est mise en place pour rendre visible le contenu artistique et pour avoir une reconnaissance sociale. En effet, les squatters se servent de ces documents pour discuter avec les représentants institutionnels. Rivoli et le Théâtre de Verre ont traduit en chiffres leurs activités pour pouvoir communiquer avec le politique. Ces documents servent de point d'ancrage aux discussions avec l'institution. Cette utilisation de la

comptabilité de gestion met peut-être en évidence l'importance du chiffre comme s'il existait une hégémonie du chiffre. Les politiques se déplacent à partir du moment où un certain nombre de visiteurs est atteint. L'impact des indicateurs sur les politiques met en évidence l'importance des chiffres, comme le souligne l'analyse de Porter (1994), faisant référence à l'objectivité disciplinaire.

### **3.3. La comptabilité de gestion : une crédibilité auprès de l'Etat**

Comment se fait-il que les squatters aient une telle nécessité de tenir une comptabilité et de rendre compte à l'Etat de leurs activités par une comptabilité de gestion ?

Nous avons constaté que les squats d'artistes ont su créer un monde de l'art alternatif. Néanmoins la reconnaissance de l'Etat pour durer est indispensable. L'Etat participe au réseau de coopération en soutenant certaines formes d'art, en n'en soutenant pas d'autres voire en les excluant. Comment l'Etat peut-il faire ? Si l'Etat peut empêcher leur mode de production et de diffusion en fermant définitivement les lieux, l'Etat peut aussi soutenir ces lieux. Les négociations avec la Mairie sont très présentes. Selon les squatters-ouvreurs, ils y passent plus de 60% de leur temps.

Illustrons par le Théâtre de Verre. Les relations avec les politiques prennent énormément de temps aux squatters car la menace d'une fermeture est constante<sup>129</sup>.

*« Pour l'instant on n'existe que dans la marginalité, dans l'occupation [...]. Ni les politiques peut gérer un truc comme ça, ça leur échappe. On leur demande : donnez-nous l'espace, laissez nous la liberté, la preuve. Pour eux, ça n'existe pas, ça peut pas exister. » (Luis, Théâtre de Verre)*

Il est nécessaire d'être acceptés par la Mairie (qui est propriétaire). Il faut montrer à la Mairie que le projet est indispensable.

*« On continue à se battre et on a fait beaucoup d'efforts pour s'approcher et d'essayer de communiquer et montrer l'importance qu'un espace comme ça pouvait garder ses caractéristiques dans un cadre légal. [...] »*

*On a essayé, même dès le départ, que les politiques arrêtent de voir les choses très extérieurement et de les juger toujours à travers des prismes parce qu'ils ont déjà une position a priori, ils n'arrivent pas. On a envoyé des projets, on a parlé, on a écrit, ils n'y croient pas profondément et on sent, on voit qu'ils nous restituent rien. » (Luis, Théâtre de Verre)*

Mais cela semble très difficile :

*« Disons que les politiques, aucun n'est venu à des spectacles déjà. [...]. Ils sont habitués à venir en ambassadeurs pour voir ce qui se passe et pour signer un truc. [...]. Il fait son petit discours, il parle avec trois personnes, mais ça reste presque rien. Il essaie de soigner son*

---

<sup>129</sup> Ces négociations s'effectuent au cours de rencontres, à l'aide de documents comptables. Un suivi des mails entre le Théâtre de Verre et les adhérents montrent l'importance des liens avec la Mairie ( 30 % des mails s'y rapportent).

*image comme parlementaire, comme un qui fait des choses, puis s'efface. » (Luis, Théâtre de Verre)*

L'expulsion peut arriver à tout moment :

*« Ce n'est jamais tranquille quand ta survie dépend de l'autre [...]. Pour l'instant, il n'y a rien mais bon, ce n'est pas parce qu'il n'y a rien, qu'on doit se croiser les bras [...]. On prend des contacts parce que nous aussi, on sait que ça finira un jour mais il faut que ça se finisse d'une bonne manière ». (Luis, Théâtre de Verre)*

Ils ont rencontré le Maire de l'arrondissement et le chargé aux Affaires Culturelles. La Mairie avait le projet de faire une crèche. Quand ce projet a été clairement établi, on leur a demandé de partir<sup>130</sup>.

Quel langage les squatters utilisent-ils avec la Mairie ? Le nombre de visiteurs considéré comme un critère de performance et la position des journalistes interpellent les politiques. Les squatters constatant que les politiques s'intéressent peu au contenu artistique et se sont mis à chiffrer leur vie artistique. C'est-à-dire ils ont mis en place une comptabilité de gestion décrivant le nombre de spectacle.

Rivoli illustre cette situation. Rivoli est très attentif à des risques d'exclusion dus à leur attitude (le bruit, la drogue, le bazar...). Très conscients de ces points, ils valorisent la spécificité de leurs actions : un art proche des gens, ce qui entraîne une exigence au quotidien, une régularité de travail et une présence des artistes. Les institutionnels se déplaçant peu, la force alternative du projet (artistes, création, relations avec le public) est rendue accessible aux politiques en partie par une écriture comptable (nombre de performances, nombre de spectateurs...). La cohérence entre l'écriture des projets, leur réalisation et leur souci de transparence fait qu'il est possible de visiter, tester ce lieu quel que soit le moment. Après de nombreuses invitations et la complicité des journalistes, le Maire de Paris, Bertrand Delanoë et le Ministre de la Culture Catherine Tasca sont venus témoigner de leur intérêt pour ce lieu en le visitant et en le rachetant. Les contacts se traduisent par une présence active informelle (contacts amicaux avec la Mairie) et formelle (lettre, presse) auprès des politiques. Rivoli a donc un lien fort avec la Mairie de Paris et le Ministère de la Culture. Ils ont souvent des contacts avec Christophe Girard (adjoint au Maire chargé des affaires culturelles) et Remy Bovis (chargé du dossier des squats à la Mairie)<sup>131</sup>. Est-ce à dire que les contacts sont faciles ? Non, s'ils ont racheté le lieu, les politiques ont du mal à proposer une convention de bail précaire or, cette reconnaissance juridique légitimerait complètement les squatters.

---

<sup>130</sup> Plusieurs moyens de lutte ont été utilisés : Ils ont fait une manifestation artistique à l'Hôtel de Ville, place du Châtelet. Plusieurs troupes faisaient de la danse, de la musique et des marionnettes. (22/11/03 et 03/04/04) ; Manifestation le 16 juillet 2004 devant la Mairie du 12ème arrondissement ; Campagne de cartes postales pour faire envoyer des lettres de soutien au Théâtre de Verre au Maire de Paris et à son adjoint à la culture, au Maire d'arrondissement et au Ministre de la Culture (27/11/03) ; Remise de documents « comptables »

<sup>131</sup> En revanche, les politiques ont refusé de communiquer sur ce sujet avec nous.

Le Théâtre de Verre nous montre que participer comme artiste à la vie d'un squat oblige à connaître ses difficultés de négociations et ses obligations comptables. Participer à la vie d'un squat, c'est aussi savoir négocier et savoir utiliser les outils comptables. Comme nous l'explique Yoyo, 22 ans, acteur, le Théâtre de Verre lui a permis de répéter et jouer avec sa compagnie – en contrepartie, il a été astreint à participer aux discussions avec M. de Beauvoir, adjoint au Maire du 12<sup>ème</sup>, et à savoir écrire un budget.

*« Sur le plan personnel, j'ai eu beaucoup de bonheur, mais aussi professionnel. C'est comme si j'étais en stage – l'administration ça m'a beaucoup apporté, ça m'a appris à être plus structuré pour savoir m'adresser à l'administration. L'artiste doit être aussi capable de faire des démarches administratives. Quand même, il était question de rencontrer le médiateur de la Ville du 12<sup>ème</sup> arrondissement, Mr Frédéric de Beauvoir. Ca m'a aidé à comprendre clairement ce qu'était la démarche, il est demandé à l'artiste d'être au centre de ces démarches. L'artiste doit avoir des notions de gestion, de comptabilité, de financement, justement pour être autonome. Il arrive souvent qu'on doit se battre avec des partenaires financiers et il leur faut faire un bilan. On a beaucoup peur de l'argent, mais l'argent peut nous aider à faire nos projets. » (Yoyo, acteur, Théâtre de Verre, première expérience de squat, 12 février 2005)*

La Mairie n'est pas réellement venue assister à un spectacle. Ce que la Mairie attend en revanche, ce sont des documents qui présentent le projet et surtout qui montrent l'impact chiffré de celui-ci en termes de spectacles et de spectateurs :

*« On rentre parfois un peu dans leur jeu.*

***Nous on a fait le truc par exemple des adhésions on est presque à 3000 adhésions, 3000 adhésions, c'est le public aussi.***

***On a fait ça, pas simplement pour compter les chiffres : pour dire on a 3000, il faudra 4 000, 5000, parce que les chiffres disent quelque chose, mais ils disent rien. L'histoire, c'était surtout que par ce geste plutôt symbolique d'adhésion pour aller discuter, sensibiliser les gens déjà.***

*Vous venez ici, il faut soutenir le lieu, ce n'est pas parce que vous mettez un euro, on veut que ces gens disent : ce lieu nous intéresse, des lieux comme ça nous intéressent.*

*Il faut qu'on en parle, il faut qu'on fasse quelque chose pour qu'il existe, que le public aussi l'anime, ils se sentent un peu responsables et porteur de ces choses.*

*On a des règles*

*Evidemment de ces 3 000 personnes qui ont adhéré, il y a peut-être même pas 10 % de gens qui sont vraiment sensibles, qui ont eu un geste, une attitude, quelque chose, il faut s'en sortir mais dire, je vais m'occuper aussi d'une autre problématique qui n'est pas directement la mienne, mais dans laquelle, voilà... Au lieu d'arriver dans un lieu où on consomme, où c'est agréable, où j'ai pris mon pied puis, je me casse, il faut mettre quelque chose qui n'est pas toujours spontané, il faut mettre du désir dans la vie, il faut des désirs sinon on n'a rien. » (Luis, Théâtre de Verre)*

Ainsi, le Théâtre de Verre a remis trois dossiers à la Mairie du 12<sup>ème</sup>, le premier dossier décrivait les compagnies, le deuxième était plus synthétique, plus axé sur le projet, le troisième retraçait les différents spectacles et fêtes. Il chiffrait aussi le nombre de spectacles, de participants et de spectateurs.

La comptabilité s'inscrit dans une organisation sociale et est source de légitimité.

Dans chaque squat, il y a une comptabilité garante de la transparence de leurs actions. Mais si ces groupes de création ont un contrôle en interne, ils ont besoin aussi pour durer d'une reconnaissance. Ils ont une reconnaissance auprès du public. Ils ont su créer un monde de l'art alternatif. Ce monde de l'art alternatif a besoin de la reconnaissance de l'art institutionnel. La presse joue un grand rôle, elle interpelle le politique et l'oblige à répondre. Et là, la comptabilité de gestion intervient. Les politiques s'intéressent à ces lieux de création mais, au lieu de se déplacer, de comprendre de l'intérieur, ils vont regarder analyser les chiffres. Certains squats d'artistes leur répondent en envoyant une comptabilité de gestion.

## **P` st réflexi` n : être perf` rmant, est-ce être légitime ?**

Paradoxalement, squatter un lieu les amène à être en rupture avec l'institution mais oblige l'institution à les voir, peut-être à les reconnaître. Se positionner en dehors des normes, amènent ces lieux à créer un « monde de l'art » particulier (Becker, 1982). Ce « monde de l'art » se caractérise par une forte culture de l'improvisation et par une relation au public très participative et pas seulement consommatrice d'événements. Il se caractérise aussi par une production d'objets particuliers (les tags, les performances). Les journalistes sont des personnes soutenantes. La comptabilité traduit la richesse de leur vie artistique. Nous constatons qu'ils sont performants au sens classique. Pourtant sont-ils légitimes ?

Cette question nous a semblé importante par rapport à notre projet de recherche. En effet la création rompant avec une norme, il est difficile pour le milieu institutionnel de reconnaître leur propre remise en question. Précisons que dans les squats en France aucun critique d'art ne s'intéresse aux squats d'artistes (ce qui est très différent à Berlin).

Trois points peuvent être développés :

- la création d'un monde de l'art alternatif composé d'artistes, du public et de création,
- rendre visible ce monde de l'art alternatif aux institutions, c'est-à-dire les politiques,
- être reconnu par des intermédiaires au monde l'art alternatif et institutionnalisé : les journalistes, intellectuels et public qui les rendent peut-être légitimes.

Synthétisons l'histoire de Rivoli et du Théâtre de Verre :

Rivoli a ouvert en octobre 1999 dans un ancien bâtiment du Crédit Lyonnais. Ce lieu symbolique a été choisi intentionnellement par les squatters, il est au centre de Paris et visible de l'extérieur. Cette visibilité est renforcée par une façade décorée et décalée par rapport au quartier.

Le projet des squatters est de rapprocher l'art contemporain du public. Ceci explique l'ouverture des ateliers au public pour permettre de voir les artistes travailler, de leur parler et d'être dans un lieu de fort passage. Le squat a reçu environ 50 000 visiteurs par an, ce qui le place au troisième rang comme centre d'art contemporain à Paris. Les journalistes sont très favorables à ce lieu, ils en relatent les événements artistiques et péripéties politiques depuis 1999. Prenant le parti des squatters, ils n'hésitent pas à interpeller les politiques. Cette fréquentation importante et inattendue, la position des journalistes obligent les politiques à considérer ce squat. Les porte-parole du squat ont des contacts très réguliers avec les politiques : le Maire de Paris ou le Ministre de la Culture notamment. Ces contacts ont amené la Mairie de Paris à racheter ce bâtiment pour les squatters en février 2002 néanmoins, les rapports sont ambigus et malgré le rachat, une incertitude règne quant à l'expulsion. Des raisons de sécurité sont notamment avancées par les politiques pour justifier la fermeture du lieu au public à plusieurs reprises.

Pour conclure, est-ce dire qu'avoir ces lieux, c'est avoir une place ? C'est avoir une place dans le sens où il est possible d'y travailler et d'y exposer son travail. Néanmoins, c'est une place illégale, « juridiquement, c'est nulle part ». Un statut juridique est nécessaire à un moment donné pour avoir une reconnaissance sociale. Et pourtant, quand cette *reconnaissance* arrive, le risque de s'institutionnaliser est grand. Cependant, ne pas être complètement légitime, c'est peut être la force de Rivoli pour être protégé de l'académisme et de la sclérose (Gadoffre, 1943). Peut être est-ce la raison pour laquelle il refusent des lieux gérés par des institutionnels.

Le Théâtre de Verre a ouvert en avril 2003. Ce lieu, une ancienne verrerie appartient à la Mairie de Paris qui a pour projet d'y construire une crèche. La vie artistique du squat s'est développée à partir de septembre 2003 et des liens forts ont été développés avec le public. Depuis l'ouverture, des menaces d'expulsion planent sur le squat. Le public reste cependant présent et solidaire en participant notamment à des manifestations. Les journalistes suivent la vie artistique et les menaces d'expulsion : ils écrivent un article à chaque événement marquant. Ce squat est présenté comme « un cas d'école ».

En un an, le squat accueillent 4000 adhérents et reçoit 15 000 visiteurs. Des prises de contact régulières s'effectuent avec les politiques qui les reçoivent mais ne semblent pas réceptifs. Des documents sont remis aux politiques pour objectiver la vie artistique et sociale du squat et pour essayer de la rendre visible à des politiques qui ont d'autres préoccupations.

Les menaces d'expulsion s'intensifient à partir de juillet 2004 et les squatters sont expulsés le 13 septembre 2004. L'expulsion s'effectue dans le calme : il a été négocié pour les sans papier un foyer et personne n'a eu de casier judiciaire. On peut supposer que l'attention des journalistes, la fidélité du public et la présence des artistes ont eu un impact sur les politiques même si cela n'a pas permis d'annuler l'expulsion. Ces parties prenantes sont fédérées par la

composante citoyenne du projet. Un nouveau lieu regroupant les 60 artistes est ouvert fin octobre 2004. Celui-ci s'appelle « Théâtre de Verre, la suite de l'Utopie ».

Pour conclure, est-ce dire que la fermeture du lieu est un signe de non légitimité ? Ca pourrait l'être mais le fait qu'il puisse ouvrir un lieu ailleurs deux mois plus tard avec une programmation importante, une soixantaine d'artistes et un public indique qu'ils continuent. Plusieurs éléments s'entremêlent chronologiquement et simultanément. Le fait de créer un champ hors institution fait émerger une organisation qui soutient les artistes. Le Théâtre de Verre en tissant progressivement des liens entre eux et avec le public font émerger un monde visible qui lui est propre. Ce monde met en évidence que tout travail artistique a besoin d'une organisation pour le préserver. Le Théâtre de Verre a su créer cette organisation autour de la citoyenneté artistique, quels que soient les obstacles (ouverture, fermeture, réouverture ...) ce qui explique peut-être le refus de la proposition de la Mairie d'intégrer tous les squats avec à la tête un gestionnaire de la Mairie, ce qui explique peut-être leur titre « la suite de l'utopie », ce qui les rend légitime.

## **C` nclusi` n : « c` nter »**

Nous nous demandons en quoi la comptabilité et le contrôle favorisent ou inhibent la création. Le terrain de recherche précédent, une maison d'édition dans un groupe coté, se situe dans le circuit marchand. Nous y avons analysé l'impact d'un outil principal : le compte de résultat. Or les lieux de création parce qu'ils nécessitent des ruptures de normes sociales se situent souvent en dehors de l'institution, c'est pourquoi nous avons étudié le cas des squats d'artistes.

Dans la première partie, nous avons présenté ces lieux situés en marge des sociétés occidentales contemporaines. Dans la deuxième partie, nous avons constaté qu'il y existe un contrôle implicite par le lieu et l'espace, l'espace influençant les formes de création et de diffusion artistique, le lieu obligeant les artistes à être présents au même endroit. Cette forme de contrôle est que le lieu devient non seulement un lieu de création mais aussi un objet de création. Le temps y est limité, un état d'urgence quasi permanent favorisant une concentration de travaux en terme de production et de diffusion. Des règles formelles sont définies par les squatters-ouvreurs, ces lieux semblent anarchiques mais ne le sont pas. Pour la gestion artistique, l'improvisation individuelle et collective est très présente. Des objectifs précis ne sont pas définis, ce sont les interactions entre les artistes qui créent une dynamique. L'improvisation est au cœur de leur travail. Mais improvisation ne veut pas dire absence de structure. Il y a une structure de l'improvisation (risquée) et cette improvisation obéit à des règles informelles. Il y a donc bien contrôle par le lieu, le temps, et par cette forme d'improvisation.

Cela veut dire que des objectifs de comportement ou de résultat ne sont pas utilisés comme moyens de contrôle. Une planification rigoureuse et linéaire n'est pas mise en place mais plutôt des règles formelles et informelles qui suscitent l'improvisation, ce qui produit une dynamique générale en terme de recherche de spectacles et de diffusion de spectacle. Il s'agit là d'un contre-exemple de ce qui est enseigné dans le contrôle par le comportement et le résultat. Il y a absence de procédures rationnelles pour laisser place à une interaction entre des individualités fortes aux objectifs divergents qui permettent d'aller vers un « ailleurs » : le risque, le doute, l'erreur étant au cœur du travail, des expériences « inconnues » peuvent être faites, il n'y aura pas de jugement en terme de résultat. C'est dans cette absence de contrôle par le résultat que sont suscités des « chemins de traverse », d'autres manières de faire et d'être, de créer et de produire. Comment l'ensemble de ces artistes arrivent-ils à emprunter des « chemins de traverse », i.e. des formes sociales différentes, innovantes ? Bien sûr, leur motivation à créer est très forte mais ces individus ont aussi, parce qu'ils se sont intégrés à un champ au sens bourdieusien, intériorisé un ensemble de codes qui leur permettent de prendre des risques. Les objectifs de l'organisation ne sont pas extérieurs aux individus, ils sont intrinsèques à leur motivation.

Et pourtant, même si ces critères sont considérés comme performants, ils ont besoin d'être acceptés par l'institution. Nous revenons à notre point de départ, souvent ces lieux de création sont en rupture, mais ont aussi besoin d'une reconnaissance sociale et sociétale. Le public l'accepte, mais pour le champ politique, est-ce acceptable ?

Cette position hors normes peut-elle être isolée ? Elle peut l'être, mais n'aura pas dans ce cas d'existence durable. Les squats d'artistes tissent progressivement des liens entre eux et avec le public ; ils font émerger une organisation qui grâce, en particulier, à ses appuis externes (opinion publique), peut avoir un poids, être vue et entendue par des acteurs classiques du monde (critiques d'art, journalistes, l'Etat). En utilisant des ressources particulières (récupération de matériaux usagés), en travaillant entre eux, en se positionnant différemment avec le public, les squats d'artistes ont su créer un « monde de l'art » selon l'expression de Becker (1988). Ils ne sont pas intégrés dans un monde de l'art institutionnalisé, mais le fait de construire un monde de l'art alternatif peut entraîner des changements et une reconnaissance dans le monde de l'art classique.

Cependant être visible n'est pas être reconnu. La presse joue un rôle important dans le processus de reconnaissance sociale. La presse de « droite » comme de « gauche » s'intéresse aux squats d'artistes avec sympathie leur donnant une image et interpellant les politiques sur la précarité des artistes mais aussi sur des critères de performance classique de gestion (en particulier le nombre de visiteurs). Cette interpellation des journalistes et l'importance de la fréquentation d'un squat d'artistes par le public obligent les politiques à se positionner pour le reconnaître. A ce moment là, la comptabilité de gestion est utilisée pour donner une image du

fonctionnement d'un squat d'artistes. Elle est prétexte pour rencontrer les « personnalités politiques » et défendre le projet du squat. La comptabilité de gestion devient outil de négociation et de légitimité. Les chiffres donnent une image de ce que l'organisation souhaite véhiculer. Comment sont calculés ces chiffres ? Cette question est souvent absente. La comptabilité appartient au monde institutionnalisé et est une passerelle entre un monde de l'art alternatif et institutionnalisé. La comptabilité est une ressource de ce monde pour faire le lien avec le monde institutionnel.

Ce cas de squat d'artistes met en évidence une forme de contrôle particulière (l'improvisation risquée) où la recherche est présente. C'est un laboratoire d'essais et erreurs où le jugement est exclu. Mais tenter de nouvelles performances, c'est être en marge et c'est à moyen terme être amené à disparaître. C'est là, la position des francs-tireurs. Ils ne peuvent continuer à exister sans la reconnaissance et le soutien des parties prenantes. La comptabilité est indispensable dans ces lieux comme garante de la transparence des actes des squatters mais aussi comme outil de négociation et de légitimité. La comptabilité de gestion est construite par les squatters pour « parler à l'autre » en particulier aux représentants politiques, une langue chiffrée supposée être garante d'authenticité et de vérité.

Ce cas des squats d'artistes nous a appris qu'il existe une forme de contrôle en interne qui suscite la création et que le contrôle externe est très présent comme soutien ou inhibition à une organisation artistique. Mais ce cas est hors du circuit marchand. Existe-t-il différentes formes de gestion possibles pour soutenir la création dans des organisations plus intégrées dans des circuits économiques ? Ce sera là l'objet de notre troisième étude.

## Chapitre 4. Un théâtre, Le Lucernaire : c` mpter p` ur se rendre c` mpte

*« Le Ministère de la culture : Bien sûr que non, même si votre bonhomme est insupportable. Le budget est serré, il faut le rééquilibrer, c'est tout »  
(« Subvention » de Jean -Luc Jeener)*

*« Donc, le tout était d'avoir une passion suffisante pour arriver au résultat et de communiquer cette passion à ceux qui étaient là avec nous. » (Christian Le Guillochet)*

Le boulevard Saint-Michel a perdu ses librairies, seul reste Gibert Joseph. En trente ans, le boulevard est passé d'un boulevard de librairies à un boulevard de « fast food » et de « fringues ». Non loin du boulevard, un théâtre : Le Lucernaire. Ce théâtre est mis en vente, des chaînes de restauration se proposent de le racheter au prix du marché, un très bon prix...

Le 02 novembre 2003, je suis pourtant dans ce théâtre. J'assiste à la pièce « Subvention », écrite par Jean-Luc Jeener. « Subvention » raconte l'histoire d'un directeur de théâtre qui fait une grève de la faim pour protester contre la suppression de la subvention accordée à son théâtre. La pièce est un huis-clos entre ce directeur, sa secrétaire et deux attachés culturels. L'un, le directeur de théâtre, défend son engagement théâtral, les autres, le Ministère de la Culture et la Mairie, défendent les répartitions des ressources financières, c'est-à-dire les subventions entre les différents théâtres selon le budget imparti. La subvention, le budget et la grève de la faim sont au centre de cette pièce.

Mais au sortir de la pièce, je me rends compte que « Subvention » est aussi l'histoire du théâtre Le Lucernaire lui-même et de son directeur Christian Le Guillochet. Deux jours plus tôt, lors de la première du spectacle, Christian Le Guillochet avait entamé une grève de la faim suite au retrait de sa subvention par le Ministère de la Culture. Une grève de la faim pour sauver son théâtre. Ce théâtre qu'il avait créé avec sa femme en 1968. Il souhaite maintenant prendre sa retraite et donc vendre le théâtre. Le vendre, le céder pour qu'il continue sur son envol, et non pour qu'il se transforme en chaîne de restauration. Pourtant, sans information sur le nouvel acquéreur, appréciant peu la ligne artistique du théâtre et le budget des subventions étant limité, le Ministère de la Culture n'a pas souhaité reconduire la subvention.

Ce lieu n'est pas un lieu comme les autres. Pour ses 1500 m<sup>2</sup> dans un arrondissement prestigieux, ce qui est évalué à 7 millions d'euros, des chaînes de restauration ou d'alimentation se sont portées acquéreuses. Economiquement, vendre ce théâtre serait une affaire en or : d'une part, Christian Le Guillochet serait à l'abri financièrement et d'autre part le Ministère de la Culture n'aurait pas besoin de continuer à lui attribuer une subvention. Mais le directeur refusera ces offres, il souhaite que Le Lucernaire reste un théâtre. Comment se

fait-il, alors, qu'un directeur de théâtre mette sa vie en danger pour une subvention et comment se fait-il qu'un autre directeur de théâtre mette cet acte en scène ?

Pour ce lieu, lors même que les gestionnaires ont tant de mal à chiffrer la création (valoriser les pièces), la Ville et le Ministère choisiront et argumenteront en fonction des chiffres. A l'intérieur de ce lieu, où l'on reconnaît volontiers que la gestion est nécessaire pour faire vivre un théâtre, on a aussi vite compris que si la gestion est prédominante sur le projet du théâtre, celle-ci peut supprimer le projet et ainsi se supprimer elle-même. Dans cette bataille sur ce lieu, alors qu'on brandira l'outil de gestion comme outil rationnel, on le verra avant tout comme le résultat d'interaction et d'interprétation humaine. Pour ce lieu, ce lieu si particulier, un théâtre d'art et d'essai, beaucoup oublieront trop vite les limites du critère de remplissage comme mesure de la performance...

Cependant lorsque l'excellence de la gestion, lorsque la croissance de la rentabilité instantanée sont les seuls critères de performance, qui aurait envie d'ouvrir des lieux de création ? Ouvrir un lieu de création donc, non pas un lieu d'application mais d'invention, c'est certes prendre le risque de l'incertitude, mais c'est aussi pouvoir donner place à des auteurs, des acteurs, des artistes qui ont besoin d'un lieu pour s'essayer et se faire découvrir. Voilà une autre performance. Et si une fois le succès établi, ces nouveaux artistes s'en vont ailleurs vers d'autres théâtres mieux implantés, ce ne sera pas la preuve d'un mauvais investissement, plutôt l'indice de la réussite. Créer quelque chose, faire vivre quelque chose, c'est aussi accepter de le perdre après lui avoir donné vie. Où est le retour sur investissement ? Mais qui sinon investirait ?

Néanmoins, ce n'est là que le début des questions. Pour qui est bien ancré dans ses certitudes de gestionnaire, Le Lucernaire est une énigme. Le Lucernaire, c'est l'histoire d'un théâtre de création qui a su se servir de la gestion pour porter sa création et non l'inverse. Pour son directeur, un lieu de création c'est un lieu de transition, un lieu de passage de la création. La gestion est nécessaire pour faire vivre un théâtre, mais face à l'exigence du résultat il pose une autre exigence immatérielle. Il prolonge par exemple les représentations d'une pièce de Ionesco alors qu'il n'y avait personne dans la salle : les gens disaient alors « La cantatrice chauve ? Mais il n'y a pas de cantatrice et elle n'est pas chauve ». Pourtant, qui aujourd'hui dirait qu'il a eu tort de le faire ? Est-ce que le gestionnaire, en gérant avec certains indicateurs, sait quelle forme de création cela induit ? En gérant selon le critère du nombre de spectateurs dans un temps réduit n'exclut-on pas un type d'œuvres difficiles d'accès ? Ces œuvres qui pourtant, quand elles réussissent, sont celles-là même qui resteront, qui changeront même peut-être ce qu'est le théâtre. Est-ce que le gestionnaire en posant ces outils se rend compte de leurs impacts ?

Ce lieu n'est décidément pas un lieu comme les autres. A son propos, en quinze jours, la situation se retourne et le vocabulaire change. Ce théâtre est passé d'un lieu qui « a un grand

passé, un petit présent et peut-être pas d'avenir » » (9 novembre 2003, L'Humanité Laurent Brunner, « Monsieur Théâtre » auprès de Jean-Jacques Aillagon) à un lieu « auquel le Ministère et la Ville sont très attachés. » (21 novembre 2003, Ministère de la Culture et de la Communication, NEWS Press). Alors que ce théâtre semblait usurper une subvention, après analyse, nous découvrons un théâtre qui a pris le risque de mettre en scène Ionesco, Rilke...et aujourd'hui Camille Claudel.

L'énigme du Lucernaire, c'est qu'il met au premier plan cet invisible qui, s'il ne peut être quantifiable, n'en est pas moins indispensable. Cet invisible pour la gestion aveugle, mais pourtant presque palpable dès que l'on franchit la porte de ce théâtre, nous fait sentir que cette énigme commence à se démêler, si l'on sait voir son projet, disons sa vision. C'est pour cette vision qu'un homme de 70 ans met sa vie en danger, alors que sa femme se meurt, pour que son théâtre reste un théâtre, au sens où il l'entend. Et en pénétrant dans cette vision, deviendra de plus en plus pressante cette question que se posera devant moi Christian Le Guillochet : est-ce que le gestionnaire se rend compte de ce qu'il génère ?

En novembre 2006, deux ans après cette grève de la faim, un an après la vente du théâtre au directeur de l'Harmattan, sur le boulevard Saint-Michel, de grandes affiches nous signalent *Florilèges*, de Laurent Terzieff au Lucernaire. Le théâtre a survécu. Il a été transmis (voir la chronologie ci-dessous). Il est resté le même. Ou plutôt, il renaît avec encore plus de vigueur. Ce théâtre, avec sa gestion si particulière, a indéniablement sa forme de performance.

Période		Du 3 au 22 novembre 2003	22 novembre 2003	21 janvier 2004	été 2004	Automne 2004
Evénements	Décision de la suppression de la subvention Négociation avec le directeur de la DRAC <sup>132</sup> : Laurent Brunner  Ecriture de la pièce Subvention de Jean-Luc Jeener jouée en alternance par Christian le Guillochet et Jean- Luc Jeener	Grève de la faim  Négociation avec le directeur de la DRAC : Jean-François de Chanchy	Arrêt de la grève de la faim et obtention de la subvention	Mort de Luce Berthommé cofondatrice du Lucernaire et femme de Christian Le Guillochet	Vente du Lucernaire au directeur de l'Harmattan Denis Pryn	Nouvelle équipe Jean-Paul Chagnollaud, universitaire et doyen de la Faculté de Cergy-Pontoise Le metteur en scène Vincent Colin qui est conseiller théâtral et de la critique de cinéma Antonia Naïm qui est chargée de la programmation des trois salles de cinéma "art et essai", en relation avec le sociologue Bruno Pequinot
Spectacle marquant		Subvention Florilèges		Camille Claudel		

Cette étude de cas a pour but de comprendre cette façon de gérer qui ne met pas la création à son service mais qui au contraire, se met au service de la création.

### Données collectées et méthode

Lorsque l'enquête proprement dite a commencé, les surprises ont continué à se succéder. Ce terrain a été réalisé en partie à deux<sup>133</sup>. Nous nous sommes présentés comme des enseignants gestionnaires qui essaient de comprendre ce qui se passe et quels sont les liens entre la création et la gestion. Tous les entretiens ou observations ont eu lieu au Lucernaire (le café, les bureaux, les salles de spectacles, les scènes).

Voici un extrait de mon carnet de notes :

*Mercredi 3 novembre 2003 : Nous téléphonons au théâtre du Lucernaire. Nous demandons un rendez-vous avec le Directeur, on nous indique qu'il est très pris. On nous passe Christian Le Guillochet, il nous donne rendez-vous le lendemain, jeudi 4 novembre 2003 à 10 heures. Il nous prévient que les rendez-vous se succèdent auprès des journalistes, ...*

*Ce jeudi 4 Novembre 2003, 10 heures, nous sommes au premier étage du théâtre dans son bureau. C'est son 4<sup>ème</sup> jour de grève de la faim. Il porte un pull violet. Il a le visage un peu émacié. Il nous accueille, nous lui demandons l'autorisation de pouvoir filmer l'interview. Il accepte. Il va chercher une chaise, il attend que nous nous installions, que nous nous asseyions, que nous mettions la caméra en marche, il est derrière son bureau, derrière des piles de papiers.*

<sup>132</sup> DRAC : direction régionale des affaires culturelles

<sup>133</sup> Ce terrain a pour partie été réalisé avec Jean-Luc Moriceau, maître de conférences à l'Institut National des Télécommunications.

*Il est assis tranquillement. Jean-Luc pose des questions. A la première question, la première réponse est précise et articulée. A la deuxième question, il s'anime les gestes, les mains, le regard. Ses réponses sont très articulées, et percutantes. Il nous explique les raisons de cet acte, il nous explique le contexte, le téléphone sonne : le quotidien, un problème... il nous dit que c'est sa femme, qu'elle est très malade.*

*Les réponses sont très vivantes. Je suis troublée, j'ai gardé mon manteau, je n'ai pas osé l'enlever, je tourne. J'imagine qu'il sait que je ne sais pas tourner, il ne me le fait pas sentir. Jean-Luc continue à poser ses questions. Il nous donne, il nous donne comme une lucidité de trop grande fatigue et nous prenons. L'interview se termine, je suis K.O. gênée d'avoir filmé quelqu'un qui fait une grève de la faim, gênée d'avoir manqué peut-être sûrement de respect.*

*Je suis K.O, car dans un discours construit où les idées s'enchaînent, il articule ce qui a soutenu sa vie, ce qui fait sens et il l'articule avec la gestion*

*Et là, cet homme de soixante-dix ans, acteur, créateur et directeur de théâtre nous transmet un cours de gestion lié au sens. Et d'emblée, il se pose la question et il nous pose la question « est-ce qu'un gestionnaire se rend compte de ce qu'il génère ? » L'entretien se termine. Nous lui avons promis de ne pas être trop longs. L'entretien a duré une heure. Son petit chien Fifi bouge. Nous lui demandons l'autorisation de nous servir de cet entretien. Il nous dit que nous pouvons en faire ce que nous souhaitons. Il ne contrôle pas. Il nous donne la possibilité d'accéder à toutes les informations comptables, à rencontrer les différentes personnes du théâtre. Nous pourrions filmer tout ce que nous souhaitons. Je sais que l'accès complet à un terrain est rare. Je suis surprise qu'il nous autorise à filmer, il sait notre amateurisme. Je comprendrai plus tard. » (Carnet de notes, 4 novembre 2003)*

Dès cette première rencontre avec Le Lucernaire, tout semble marcher sur la tête. Ceci sera déterminant pour toute l'enquête. A bien y réfléchir, nous aurions pu nous attendre à ne pas être reçus pour cause de fatigue et pour absence de titre. Nous aurions pu nous attendre à ce qu'il nous demande de relire les interviews, qu'il ne nous accorde qu'un temps limité d'entretien et d'enquête, qu'il ne nous accorde qu'un accès sélectif à certains documents surtout à un tel moment de crise. Nous aurions aussi pu, bien sûr, nous attendre à entendre parler d'une négociation « rationnelle » autour d'une table entre le directeur du théâtre, le Ministère de la Culture et la Mairie de Paris...

Au contraire, nous sommes reçus par cet homme, directeur, propriétaire d'un théâtre dans le 6<sup>ème</sup> arrondissement, en grève de la faim, refusant de vendre son théâtre à un prix du marché. Cet homme, fatigué par son combat nous reçoit dans les 24 heures alors qu'il a de nombreux rendez-vous avec les journalistes et que sa femme est très malade. Le voilà qui prend du temps au cours du premier rendez-vous avec deux inconnus pour lui - acceptant d'être filmé, lui qui a l'habitude de la caméra et nous voyant aussi malhabiles avec cet instrument, il nous laisse entièrement libres d'accéder à tout et de tout filmer. Et il nous parle de cet autre directeur de théâtre (Jean-Luc Jeener) qui a écrit une pièce sur cet événement et la joue en alternance avec lui...

Que tout aille ainsi contre l'intuition, ceci nous a bien entendu conduit à vouloir poursuivre l'enquête. A découvrir ce qui se cachait ainsi derrière les rideaux, ainsi qu'en coulisses. A comprendre pourquoi une personne mettait sa vie en danger, pourquoi elle acceptait de recevoir et d'être disponible à des amateurs, de donner accès à toutes les informations, de ne

contrôler ni l'image ni les écrits. Nous sentions déjà que, bien que contre-intuitif, ce comportement semblait en rapport avec le lieu. Ce lieu qui sait accueillir et donner la chance aux premières fois, qui sait croire à ce qui n'est pas rentable immédiatement, ne pas vouloir camper une image mais être transparent et faire confiance à l'autre. C'est donc au-delà et autour de cet événement et de cette rencontre que nous avons décidé d'enquêter sur ce théâtre Le Lucernaire, qui nous a beaucoup surpris, qui semble pourtant avoir sa propre logique.

Nous avons donc voulu suivre son histoire jusqu'à la vente du Lucernaire en nous demandant comment en interne cette grève était vécue et, au-delà, comprendre le quotidien de ce théâtre si particulier, comment sont choisies les pièces, accueillis les acteurs, comment était géré et animé ce drôle de lieu.

Nous avons donc procédé à des interviews (directeur du théâtre, personnel administratif, metteur en scène, acteurs, public). Par ailleurs, j'ai été présente une fois par semaine pendant un an pour voir soit des spectacles, les entrées et les sorties du théâtre, pour « traîner » au « café » dans Le Lucernaire afin de capter l'air du lieu. Nous avons filmé certaines interviews et moments du quotidien, le film étant prétexte à être présent, à faire partie du décor, du lieu.

Au cours de l'enquête, j'ai retranscrit les entretiens, tenu un carnet de notes et réalisé un court documentaire. Mais j'avoue avoir mis longtemps pour rédiger l'étude de cas. En effet comment écrire une telle histoire ? Et puis, est-ce l'histoire du théâtre, celle de Christian Le Guillochet, est-ce, sinon, l'histoire d'une grève de la faim ? Et, de quel point de vue écrire ce terrain ? Ne raconter que les faits ou assumer d'être un personnage dans cette histoire, avec sa subjectivité ? J'ai décidé de partir de la grève de la faim et de tirer petit à petit tous les fils qui me permettaient d'en savoir un peu plus sur la gestion de ce théâtre, sur les logiques qui guidaient les différentes personnes, sur la place des indicateurs chiffrés et des hommes qui les manient. J'ai essayé de retranscrire mon parcours subjectif, mais en enrichissant et croisant mes observations et les entretiens des faits (nombre de spectacles, comptes, bilan...) et des lectures.

Sources	Période de collecte de données	Personnes rencontrées	Données collectées
Directeur du Lucernaire	Grève de la faim (jeudi 6 novembre 2003) Obtention de la subvention Vente du Lucernaire	Christian Le Guillochet	3 entretiens (filmés et retranscrits)
Equipe du Lucernaire (personnel administratif et financier)	Pendant la grève de la faim	Danièle (comptable), Gaëlle (chargée de communication), Anne-Claire	3 entretiens (filmés et retranscrits)
Directeur et auteur de la pièce Subvention Pièces de théâtre « Subvention »	2004	Jean-Luc Jeener	1 entretien (filmé et retranscrit) pièce vue 1 fois (retranscrite)
Acteur et metteur en scène Pièce de théâtre « Camille Claudel »	2004	Charles Gonzalès	2 entretiens (filmés et retranscrits) pièce vue 3 fois (retranscrite)
Pièce de théâtre « Florilèges »	2004		1 fois
Public	2004		2 fois (filmées)
Rencontre avec les artistes	2004		1 fois (filmée)
Documents comptables Compte de résultat et bilan	2001, 2002, 2003		
Cirque d'Adrienne : Conférence débat	2004	Charles Gonzalès Christian Le Guillochet	Prise de notes
Divers	2004	Présence régulière au café et théâtre pendant un an : prétexte faire un film	Prise de note et film
Presse	Novembre 2003 – novembre 2004	Suivi de la presse : de la grève de la faim à la vente du théâtre	Articles

Le refus de la subvention, la vente du Lucernaire, la disparition d'un théâtre auraient pu être passés sous silence. La grève de la faim et sa mise en scène rompent ce silence. Pourquoi cette mise en danger de soi-même et pourquoi cette interprétation théâtrale ? Pourquoi nous interpeller de cette manière ? Laurent Terzieff, un grand habitué du Lucernaire (ses créations sont au Lucernaire), parle de son métier :

« Bien sûr que nous sommes dans les livres, dans les textes, dans le décryptage des textes. Mais au théâtre, il ne s'agit pas de se contenter de montrer que l'on sait lire, que l'on a bien compris ce que l'auteur veut dire. Cela ne suffit pas. Représenter, c'est autre chose. Lorsque je dis qu'il y a trop de thésards dans le monde du théâtre, c'est bien à cela que je fais allusion. Mettre en scène, c'est trouver un au-delà de cette compréhension première. » (Le Figaro, Armelle Heliot, 18 décembre 2004)

Qu'est-ce qu'« aller au-delà de cette compréhension première » ? Nous tenterons d'y répondre dans la première section et nous présenterons Le Lucernaire.

Nous verrons dans la deuxième partie quelle est la spécificité du Lucernaire et comment gérer cette spécificité. Ce théâtre accueille les jeunes auteurs, les jeunes troupes. C'est un théâtre d'art et d'essai. C'est un théâtre des premières fois, un théâtre où l'essai et l'erreur sont permis et c'est aussi un théâtre de la différence qui accueille les autistes. Il faut un lieu pour ces jeunes auteurs, metteurs en scène et acteurs. Pourtant il est risqué de programmer des inconnus. Comment gérer un lieu où l'incertitude est présente ? Comment remplir les salles d'un théâtre des premières fois ? Quelle gestion en interne est mise en place pour soutenir ce type de création ? Y a-t-il besoin d'un soutien externe, entre autre l'Etat, pour partager les risques ? Est-ce à dire que les critères de gestion induisent le choix des pièces ? C'est la question à laquelle nous tenterons de répondre dans la deuxième partie.

Dans la troisième partie, nous reviendrons à la grève de la faim et sa mise en scène. Cette grève de la faim et sa mise en scène ont suscité de nombreuses réactions au niveau de l'Etat (changement de négociateurs), du directeur, du personnel administratif, du public (pétition), de la presse (articles). Suite à ces réactions, la situation s'est retournée, Le Lucernaire a obtenu le renouvellement de sa subvention pour un an. D'une part, ces réactions ont mis en évidence l'impact de ces différentes parties sur l'existence et la visibilité d'un travail artistique et en particulier l'impact sur l'obtention de la subvention. D'autre part, dans ce cas, l'obtention de la subvention ne semble plus répondre à des critères objectifs mais à des interactions humaines. Il semble que la limite budgétaire et les critères de performance sont prétextes à une rationalisation des différentes prises de position et l'impact des hommes sur les chiffres. L'obtention de la subvention en fonction du budget et de la rentabilité semble être des critères de légitimité a posteriori bien que ces arguments soient présentés comme décisifs dans la décision. Ces réactions ont mis en évidence l'impact de ces différentes parties sur l'existence et la visibilité d'un travail artistique et en particulier l'impact sur l'obtention de la subvention. Ceci pose la question de la valeur artistique. Conscient de cette difficulté, Le Lucernaire a dû jongler avec certaines contradictions : la valeur de la création dans le temps et la valeur humaine versus valeur financière.

## Secti` n 1. lieu de créati` n

*« Un auteur en chambre de théâtre, ça n'existe pas, il a besoin que la chair se mette sur ses personnages et dès que la chair se met sur ses personnages, lui-même va écrire autrement, va écrire d'autres choses, va aller plus loin. Un auteur de romans, un auteur de textes peut être effectivement là, un philosophe peut écrire à sa table, quoi qu'il ait aussi besoin de vivre, de parler, de baiser, de manger mais par rapport au passage de théâtre, non. » (Christian Le Guillochet)*

Revenons à la pièce et à la grève de la faim, parce que comme pour tout événement, c'est le moment où tout se noue, où les mondes qui se frôlaient ou s'ignoraient sont d'un coup mis en contact. Moment où tout se noue, ce moment si fort nous permettra de repérer les principaux fils et de voir de quelle manière ils s'agencent en une pelote bien particulière. Ceci nous permettra de voir que si le fil de l'économique occupe une place bien visible, il n'est pas le seul personnage du drame.

Ce 2 novembre 2003, une pièce « Subvention », racontant la grève de la faim d'un directeur de théâtre pour sauvegarder sa subvention est jouée par un directeur de théâtre, lui-même en grève de la faim pour sauvegarder sa subvention. Normalement ces deux niveaux sont bien distincts, l'un d'essence fictive, l'autre réel. Mais ici ils se recoupent largement, la pièce ayant pour but de décrire et expliquer une situation insuffisamment connue et surtout ayant pour but d'agir sur le réel, de l'empêcher d'évoluer comme il semble vouloir impitoyablement avancer.

Si une grève de la faim n'a pas pour but de se retirer mais plutôt de hurler plus fort encore des mots qui ne sont plus entendus, écouter ces mots mis en scène nous lancera au milieu du cas. D'autant plus que, comme le commentera l'auteur de la pièce : « ...ce que je dis dans la pièce c'est exactement ce qui s'est passé, quasiment au point par point, c'en est même à rire tellement c'était attendu. » (Jean-Luc Jeener).

Le refus de la subvention, la vente du Lucernaire, la disparition d'un théâtre auraient pu être passés sous silence. C'est ce qui se passe habituellement. La grève de la faim et sa mise en scène rompent ce silence. Comment comprendre que l'on puisse aller aussi loin que cette mise en danger de soi-même, que signifie cette interprétation théâtrale ? Pourquoi nous interpeller de cette manière (1) ? Ce qui nous amènera à nous demander, puisque tout ceci se passe dans ce lieu insolite : qu'est-ce donc que Le Lucernaire (2) ?

## 1. La grève de la faim : sa mise en place et sa mise en scène

« *Quatre personnages : un directeur de théâtre, son assistante, deux femmes du Ministère de la Culture, une tension entre ces quatre personnages, il faut respecter le budget de la culture, si on donne cette subvention à ce directeur, un autre n'en aura pas. Que faire ? Lui faire accepter, il n'accepte pas. Il commence une grève de la faim. Il en meurt.*

*Christian Le Guillochet le soir interprète ce personnage lui-même fait une grève de la faim.*

*Sentiment trouble à la sortie de cette pièce, un article est affiché, une pétition est accrochée au mur. » (Carnet de notes, novembre 2003)*

### 1.1. « Subventi` n » : une mise en scène de la grève de la faim

Commençons par quelques extraits de la pièce<sup>134</sup>. Elle respecte le principe classique des trois unités. Unité de temps : le 28<sup>ème</sup> jour de grève de la faim du directeur. Unité de lieu : son bureau. Unité d'action : la négociation autour du rétablissement de la subvention indispensable à la survie du théâtre. Les trois principaux personnages de la pièce sont le directeur et deux femmes envoyées du Ministère de la Culture. Toute la discussion se passe autour des questions budgétaires, mais confronte différentes logiques, on pourrait dire différentes visions du monde du théâtre. Voici un exemple :

« **Ministère X** : Bien sûr que non, même si votre bonhomme est insupportable. Le budget est serré, il faut le rééquilibrer, c'est tout,

**Administratrice** : Je vais vous donner un conseil, si vous devez changer d'avis, faites le vite parce que mon bonhomme, comme vous dites, il s'installe tous les jours avec une couverture à l'entrée du théâtre, il risque de mourir en direct et ce sera mieux qu'à la télévision,

**Ministère Y** : Mais c'est vraiment du pur chantage

**Administratrice** : Oui, mais il faut du courage et c'est efficace visiblement.

**Ministère X** : A court terme, peut-être. »

Du dire de l'auteur et du directeur, la pièce a été calquée sur les négociations avec le Ministère et la Ville de Paris. Elle montre certaines des problématiques clés. Selon quels critères octroyer une subvention ? Pourquoi aller jusqu'à une grève de la faim ? Qu'est-ce qu'un théâtre performant ? La performance change-t-elle suivant les périodes ? Les agences publiques doivent-elles envoyer des experts budgétaires ou des experts artistes ? Le Ministère peut-il définir lui-même et lui seul ce qui est performance d'un établissement théâtral ?

Voici d'autres extraits qui montrent cette confrontation de mondes où il n'est pas besoin de souligner les différences de vocabulaire, de registre de langue, de valeurs invoquées, de cadrage du problème :

« **Le directeur** : Appelez ça comme vous voudrez. En coupant cette subvention, vous tuez ce théâtre donc, vous me tuez, cela revient au même, il n'y a aucune différence, vous aurez un peu plus de mal à vous en laver les mains même si vous préférez penser que je suis le seul

<sup>134</sup> La pièce a été écrite par Jean-Luc Jeener, ami de Christian Le Guillochet. La pièce représente un point de vue romancé de la situation. Elle ne représente pas la réalité mais elle donne à voir une logique d'argumentation autour du budget, c'est pourquoi nous la décrivons en détail.

*responsable, je suis encore un être humain, que je sache, pas encore une machine et puis vous avez peur des journalistes.*

**Ministère X :** *J'assume très bien. Comprenez Monsieur Le directeur que les budgets ne sont pas extensibles. Avant de vous lancer dans un acte aussi désespéré, vous devriez...*

**Le directeur :** *Madame Autam, vous m'avez coupé ma subvention, je me doute bien que ce n'est pas pour aller passer un week-end aux Iles Marquises, c'est pour les redistribuer, à qui ? Ça ne me regarde pas mais il y a derrière cette décision la volonté de tuer un théâtre, de tuer une sorte de théâtre, c'est politique, on se bat, l'administratif vous méprise mais dans les deux cas, je me dois avec les moyens qui sont en ma possession de vous démontrer l'absolu nécessité du travail que nous faisons ici. Je ne vais pas vous prendre par la main et vous faire une projection de ce que nous allons faire ; le théâtre, ce n'est pas du cinéma, le théâtre, c'est de l'art vivant qui meurt dès qu'il naît et même je pourrais ajouter... Pourquoi je m'épuise, la passion pour des gens comme vous c'est comme une vapeur de l'âme, je n'ai pas d'autre solution que le chantage comme vous dites...*

*Nous faisons du théâtre dans sa simplicité sans chercher à épater le bourgeois, vous m'avez coupé la moitié de ma subvention aujourd'hui et demain 15 janvier 2004, vous enlevez le reste, moi je veux décider de ma mort et de la sienne.*

[...]

**Ministère X :** *Je ne sais pas pour qui vous me prenez, Monsieur Le directeur, mais je défends les troupes du mieux que je peux. Il y a malheureusement des réalités, il peut y avoir des choix plus judicieux que d'aider votre théâtre.*

[...]

**Ministère X :** *Vous voulez autre chose ? J'ai les chiffres des recettes devant moi et alors je remarque...*

**Le directeur :** *Vous remarquez que la fréquentation payante est deux fois plus importante que celle de n'importe quel autre...*

**Ministère X :** *Ecoutez, j'ai rendez-vous, il faut régler cette affaire au plus vite, alors s'il vous plaît, Sylvie, il vous reste bien une ligne de crédit ?*

Insistons particulièrement sur quatre aspects de la confrontation, celui de l'appel à la raison, celui de la définition de la performance d'un tel théâtre, celui de l'emploi de l'argent public, celui du risque.

**Administratrice :** *Ce n'est pas raisonnable !*

**Le directeur :** *Ah raisonnable ! Qu'est-ce qui est raisonnable ? Supprimer un théâtre ?*

**Administratrice :** *Ce n'est pas moi qu'il faut convaincre, gardez vos forces...*

**Le directeur :** *J'irai jusqu'au bout vous savez !*

**Administratrice :** *Tout ceci n'a pas de sens mais j'espère me tromper.*

**Le directeur :** *Ce qui n'a pas de sens c'est de perdre le sens de ce que l'on fait.*

**Le directeur :** *« Raisonnable », c'est justement ce que me disait à l'instant avec beaucoup de perspicacité mon administratrice, « raisonnable », mais moi je suis au-delà du raisonnable et vous ne m'avez toujours pas répondu...*

« Raisonnable », dans la bouche des envoyées du Ministère, joue bien entendu sur deux registres : celui adressé à une personne immature, à qui l'on demande de ne pas faire de bêtises, et celui de la révérence que l'on doit faire à la « réalité », aux forces de la nature qui

nous dépassent, voire aux forces tragiques plus fortes que les bonnes intentions des acteurs. Et l'on perçoit aussi le non-dit de la raison du plus fort. « Raisonnable », au contraire, dans la bouche du directeur, signifie « ce qui a du sens », ce qui est conforme à des valeurs ou des projets auxquels on croit et qui peuvent même avoir plus de valeurs que soi-même. L'« au-delà » du raisonnable ne signifie pas l'irraisonnable, mais ce qui ne rentre pas dans les raisons étiquées qui lui sont opposées. Cet au-delà est justement ce qui semble raisonnable au directeur, ce qui en tout cas lui fournit les raisons pour agir de la sorte. Derrière le mot de raisonnable dont on sent tout le poids de jugement qui lui est associé, se tapissent les logiques des protagonistes, du moins les raisons officiellement affichées, les discours et non les motifs qui peuvent être autres (faire accepter une décision déjà prise, émouvoir...). Et l'on remarquera également que tout au long de la pièce lorsque le directeur essaie de se placer sur le plan de la raison économique, les représentants du Ministère esquivent et ne veulent surtout pas d'un débat. Les chiffres doivent servir de munitions et non pour dialoguer. Lorsque le directeur va essayer d'argumenter que la raison économique même peut être plus large et plus surprenante que la raison budgétaire (cf supra), il n'y a plus d'oreille pour écouter ces arguments qui lui étaient pourtant peu avant opposés.

Un deuxième point d'achoppement concerne la définition de la performance d'un théâtre. Ce que le Ministère met en avant, c'est le manque de rentabilité de la structure, ce que le directeur met en avant c'est tout autre chose, non défini clairement (que nous aborderons plus loin), que l'on pourra ranger sous les termes de création ou d'intelligence, de même que la possibilité de faire vivre quinze employés et de proposer plus de 1500 représentations par an. La logique « d'art et d'essai » s'oppose à la logique de rentabilité. En tout cas l'on voit bien que l'opposition tourne autour de la notion de performance. Non pas que les personnes ne pourraient s'entendre sur leurs goûts ou leurs attentes vis-à-vis du théâtre. Mais, dans leur fonction les envoyées du Ministère privilégient la logique budgétaire (les inputs) sur la production elle-même (l'output). Cette question est à la fois toujours présente et jamais discutée ( **Le directeur** : « Madame Autam est venue une fois au théâtre, elle est partie à la moitié du spectacle en expliquant qu'il faisait trop chaud, belle considération pour notre travail... »)

***Le directeur** : Ecoutez Madame si mon théâtre était rentable, on ne demanderait pas à nos concitoyens de donner un peu de leurs impôts pour nous permettre d'exister, aucun théâtre n'est rentable, ils sont tous aidés par les collectivités. Je vous ferai remarquer d'ailleurs que l'Opéra, qui reçoit d'énormes subventions pratique un prix des places que mon gros salaire de directeur d'une petite salle ne me permettrait pas de m'offrir...*

***S** : Vous n'êtes pas l'Opéra !*

***Le directeur** : Ah non, heureusement ! Cela dit, moi je n'ai rien contre l'Opéra, ni contre la Comédie-Française mais il faut bien dans ce pays qu'il y ait des petits lieux d'art et d'essai de création dont le directeur ne soit pas forcément issu des écoles. Si ce n'est pas le cas, il faut le dire clairement. Moi je trouve que la politique est une chose sérieuse et on se battra...*

[...]

***Le directeur :** Pas rentable ! Pas rentable ! L'agriculture non plus n'est pas rentable, les fonctionnaires... Nous, en tout cas, nous essayons d'ajouter un supplément d'âme. Ah il serait beau, tiens, le paysage théâtral français s'il n'y avait que des spectacles rentables ! Ecoutez, moi j'ai construit ce théâtre voilà plus de 25 ans avec une équipe dont la moitié est encore avec moi. Qu'est-ce que vous me demandez d'en faire ? Les flanquer à la porte ? Si ce que nous faisons ici n'a aucun intérêt, pourquoi vous avez commencé à nous aider ?*

Un troisième point de friction est celui de l'intérêt du public. Il y a une sorte d'escalade où chacun montre qu'il donne plus au public pour son argent. Dans une logique budgétaire, les envoyées du Ministère tiennent à montrer aux contribuables (le public) que leur argent (via les impôts) est utilisé de la façon la plus parcimonieuse, et veulent rendre des comptes de chaque euro dépensé. Dans la logique du directeur, si le public donne de l'argent, il convient de lui rendre les meilleurs spectacles. Sachant que les « meilleurs » spectacles ne sont pas obligatoirement ceux qui remplissent les salles, mais ceux qui accroissent l'intelligence. Cette friction fait comprendre que, aux côtés des oppositions budgétaires, se rencontrent deux conceptions du rôle du théâtre dans la société. L'enjeu du conflit n'est pas seulement la survie d'un théâtre, mais la continuation d'une fonction sociale que ce théâtre incarne.

***Ministère X :** C'est de l'argent public...*

***Le directeur :** Oh oui de l'argent public, Madame, je le sais mieux que personne, moi qui depuis au moins trente ans essaye d'offrir à ce public un théâtre digne de ce nom. De l'argent public qui revient au public sous forme de pépites d'intelligence...*

[...]

***Le directeur :** Je ne suis pas non plus votre ami. Je serais le pire des hommes, vous entendez, le pire des hommes que ça n'y changerait rien. Ce n'est pas moi que vous aidez, c'est le théâtre et ce n'est pas vous qui aidez le théâtre, ce sont nos concitoyens qui payent leurs impôts. Vous êtes des intermédiaires, vous faites un travail mais, permettez-moi de vous le dire, vous le faites très mal !*

Une dernière opposition que nous pouvons souligner concerne l'étendue des risques. A première vue, les envoyées du Ministère risquent simplement de rendre des comptes plus ou moins favorables. En creusant un peu, nous voyons pourtant que c'est leur emploi qui peut être en jeu. Du côté du directeur, avec la grève de la faim, c'est sa propre vie qui est mise en jeu. Dans la pièce, il mourra à la fin. Les mots de vie, d'existence, de mort (pour le théâtre ou pour lui-même) reviennent très souvent dans ses paroles. C'est d'ailleurs cette différence de risque qui tient toute la pièce, et donc toute la situation. S'il semblait au départ que le pouvoir incombait avant tout à ceux qui possèdent la clef de la subvention, cette différence d'engagement, rééquilibre les pouvoirs. Par son engagement jusqu'au bout le directeur reconquiert un pouvoir (presque) équivalent à celui de ses opposants, ce qui tient en suspens avec un dénouement qui peut à tout moment basculer vers une direction ou une autre.

***Le directeur :** C'est un combat, Madame, un combat à mort, vous me combattez, vous combattez un théâtre qui ne correspond plus à vos vues. Vous avez reçu des directives, l'une et l'autre, vous risquez vos places, moi ma vie... alors votre rendez-vous... Je commence à fatiguer là...*

[...]

*M : Tout dépend comment on cède. Tenez, regardez ce qui va se passer s'il meurt, on en parlera dans tous les journaux, même à l'étranger... C'est tellement fou, c'est exactement le genre de chose qui excite les journalistes. Ce sera pire que la suppression du festival d'Avignon. Vous serez balayée et moi avec. Nous serons traitées comme des assassins.*

Alors pourquoi l'auteur a-t-il écrit cette pièce ? Jean-Luc Jeener est journaliste au Figaro, directeur du théâtre Montmartre (Paris 11<sup>ème</sup>) et metteur en scène. Jean-Luc Jeener croit au pouvoir de l'art. Il croit qu'une pièce de théâtre peut faire changer le cours des choses. Il écrit cette pièce pour témoigner, pour raconter et faire entendre l'état dans lequel se trouve à ce moment le théâtre parisien. Paris a toujours été une grande place pour la création théâtrale, mais le manque de moyen fait qu'il est de plus en plus difficile de produire des spectacles audacieux et de qualité. Au même moment, dans son théâtre, il proposait tout le répertoire de Claudel, certaines pièces durent trois ou quatre heures, c'est un théâtre exigeant, mais qui correspond à son engagement. Il tient lui-même la caisse pour limiter les coûts, il jongle sans arrêt avec son administrateur pour rendre possible ce type de création. Ce type de théâtre tient à l'implication de nombreuses personnes engagées, volontaires, qui demandent peu en retour mais qui souhaitent disposer d'un minimum de moyen pour continuer à réaliser leurs projets. C'est ce minimum qui est remis en question.

Jean-Luc Jenner est un ami de longue date de Christian Le Guillochet. Lorsqu'il prend connaissance du projet de grève de la faim de son ami, il écrit une pièce, racontant son histoire, en espérant que cette forme d'art, de l'intérieur du théâtre, prendra la place d'une grève de la faim réelle.

*« Moi, je trouve que ce n'était pas une solution, je trouvais ça grave, si vous voulez parce que je trouve que c'est un peu comme le problème des intermittents du spectacle, si nous, artistes, on est obligé de répondre avec d'autres moyens que notre art, il y a quelque chose qui ne va pas. Si les intermittents du spectacle ne jouent pas pour dire quelque chose de leur métier, de l'essence de leur métier, de ce qu'apporte leur métier, c'est grave. Moi, je ne crois qu'à l'acte artistique, je crois que Chateaubriand a eu raison d'écrire pour embêter Napoléon. Ce n'est pas en n'écrivant pas qu'il n'aurait pas embêté Napoléon. Vous voyez donc, je crois qu'un acte artistique se suffit à lui-même, il est assez fort. Christian n'a pas le même point de vue, donc il a voulu utiliser cette pièce en me disant : comme ça au moins, ça marquera les esprits et puis ils vont céder plus facilement. C'est ce qui s'est passé, c'est ce qui s'est passé, il était vraiment décidé à aller au bout et je pense qu'ils l'ont senti mais je pensais, moi, que l'acte, le fait d'écrire, de montrer... » (Jean-Luc Jeener, auteur, directeur de théâtre)*

Entre les deux amis, la différence de point de vue signifie beaucoup. Jean-Luc Jeener pense que le théâtre, par ses créations, par son pouvoir propre, a encore la possibilité d'influer sur le cours de son histoire. Le théâtre, dans son monde, de par son rôle dans la société, a encore le pouvoir de l'emporter sur la logique budgétaire du Ministère. Il peut permettre de faire prendre conscience, il peut permettre de mobiliser suffisamment d'énergie pour le sauver, il peut expliquer aux décideurs ce qu'ils ne voyaient peut-être pas pris dans leurs propres contraintes. S'ajoute à cela qu'un de ses parents a été rendu aveugle par une grève de la faim passée ; il veut éviter tout risque pour son ami. Jean-Luc Jeener est un chrétien engagé, il place la vie au-dessus de toute autre valeur.

Christian Le Guillochet pense que la pièce ne suffira pas, même accompagnée d'une pétition, même en alertant la presse. Il veut faire entrer le théâtre non comme représentation de la société mais dans la société. Il transforme son combat en théâtre, mais en jouant « pour de vrai » son rôle de directeur en grève de la faim. À la fois il le théâtralise, mais en même temps il le transforme en « réalité » (et non plus seulement en représentation). Parce qu'il pense que la logique budgétaire à laquelle il est confronté ne sera pas combattue par une pièce. Et parce qu'il a toujours œuvré avec son théâtre pour une vision de la société, il demande par son acte à la société de comprendre et cette fois de l'aider. Une grève de la faim, beaucoup plus qu'une pièce de théâtre, permet de rendre visible une situation et d'interpeller le public.

## 1.2. La détermination de Christian Le Guillochet : la grève de la faim, se rendre visible et interpeller

*« C'est le combat d'une vie. C'est un homme qui vraiment va jusqu'au bout » (Gaëlle, salariée au Lucernaire)*

*« Mettre en scène, c'est trouver un au-delà de cette compréhension première. » (Terzieff, compagnon du Lucernaire<sup>135</sup>)*

Pour Christian Le Guillochet, la fermeture de son théâtre ne signifierait pas la perte de son emploi (il veut partir à la retraite), ni même la mort de son œuvre ou de son « bébé ». Ce serait la fin d'un de ces lieux où s'inventent des talents, des événements, de la solidarité, de l'« intelligence ». En arrêtant la subvention, on supprime un pan d'intelligence, un pan d'existence :

*« Donc là, en coupant les subventions, c'est le lieu qu'ils coupent. C'est la possibilité que des jeunes continuent ce travail-là, aillent plus loin. C'est la possibilité que des gens qui s'expriment ici s'arrêtent, c'est la possibilité que les autistes n'aient plus de lieu d'accueil par rapport au travail qu'ils font avec les médecins et au sein de la société. C'est tout ça qu'ils arrêtent. Ils arrêtent un pan d'existence, un pan d'intelligence, sans se rendre compte, je crois, exactement de ce qu'ils font – c'est essayer de leur faire prendre conscience, c'est ça. »*

Le théâtre n'est pas une marchandise comme les autres, et le théâtre Le Lucernaire encore moins. Le théâtre est un lieu de création, d'expression, d'initiation, de rencontres, un lieu où l'art se montre,

*« Ça veut dire que vous pouvez être dans un endroit très pauvre, dans un endroit très riche, dans un endroit misérable, dans un endroit difficile, on peut être noir, on peut être petit ou gros comme Coluche, on peut être beau et grand, intelligent et riche, tous les êtres quels qu'ils soient ont le même futur intérieur.*

*La justice, c'est quoi ? C'est leur donner le droit d'aller plus loin que ce qu'ils sont, là où ils sont. C'est quoi le plus grand ? C'est l'intelligence, c'est le droit à l'intelligence. C'est quoi l'intelligence ? C'est étudier ? C'est en savoir plus en algèbre que le copain ? Est-ce que c'est tout ça ? Non, moi je crois que c'est le droit à la sensibilité, c'est le droit d'analyser, c'est le droit de comprendre, c'est le droit de pouvoir contester où qu'on soit, qui qu'on soit. C'est le droit de contester, c'est le vrai droit fondamental de l'individu, peut-être. Pour ça, et bien, il doit sur lui-même avec lui-même, vis-à-vis des autres, chercher toute sa vie. Le but du*

<sup>135</sup> Cité dans *Le Figaro*, Armelle Heliot, 18 décembre 2004.

*Lucernaire, au départ, c'était le droit à l'intelligence, c'est le droit de comprendre, d'analyser, de contester. » (Christian Le Guillochet)*

Le théâtre Le Lucernaire est né en 1968, à l'époque de toutes les contestations, à un moment où beaucoup voulaient changer les logiques gouvernant la société d'alors. Christian Le Guillochet nous explique pourquoi le théâtre a une place particulière dans tout militantisme. En effet, les autres formes d'expression, comme le cinéma par exemple, demandent le déploiement de beaucoup de moyens, une organisation qui peut mieux être contrôlée. Par contre, pour le théâtre, il suffit d'une chaise et de s'adresser au public. C'est pourquoi en Amérique du Sud, les premiers incarcérés étaient souvent des gens de théâtre.

Mais le militantisme continue. Et l'agitation, « dans le sens noble du terme », pour être diffusée, demande des lieux. Il faut des lieux pour agiter cette « intelligence », pour assurer le « droit de comprendre, d'analyser et de contester ». C'est pourquoi le combat contre la censure continue, même si la censure a changé de nature :

*« Ces lieux doivent être libres. C'est la bagarre de maintenant, car la censure économique, c'est une censure pire que la censure militaire, parce qu'elle est cachée. Elle est cachée dans le mental, dans l'analyse, donc quand on enlève la moitié d'une subvention ben on tue un lieu, alors que si on me mettait en taule quelqu'un d'autre viendrait, prendrait ma place, c'est ça le danger. S'il vient une épicerie ici, c'est mieux que moi je sois libre (je parle pour le pouvoir). Je dis : « voilà, on m'a dépossédé. » On dira « oui », on trouvera toujours le moyen de me déconsidérer quelque part. » (Christian Le Guillochet)*

Mais ce qui fait de ce lieu un lieu particulièrement intéressant pour nous, c'est que, s'il est un lieu de « remue-méninges », il est aussi un lieu de gestion. Les comptes étaient équilibrés les cinq années précédant la grève de la faim. Deux années et demie de contrôle fiscal (sur dénonciation anonyme) n'ont pas réussi à trouver d'irrégularités dans les comptes. Nous verrons comment la gestion sera justement utilisée pour la création et non pour diriger celle-ci.

Alors on commence à comprendre ce coup de théâtre, cette pièce « Subvention », bien plus qu'une pièce, elle était « jouée » en vrai, avec une vraie grève de la faim... Il s'agissait d'interpeller, de crier que c'était bien davantage qu'un établissement de plus qui était condamné, que ce n'était pas « seulement » des salariés qui manifestaient pour la sauvegarde de leur emploi. C'était un lieu de liberté et de création, un lieu pour le « droit d'analyser », disons un lieu d'intelligence, un pan d'existence menacé, censure économique mais aussi un lieu de maîtrise de la gestion pour réaliser des projets ambitieux, c'était tout cela qui était en jeu. On commence à comprendre la raison pour laquelle une pétition a rassemblé de très nombreuses signatures et que des personnalités du spectacle se soient mobilisées...

Et en même temps nous semblons comprendre si peu. Comment en est-on arrivé à une telle situation ? Pourquoi tout semblait tourner autour du budget alors que l'enjeu semblait dépasser cette question de toutes parts ? Pourquoi ne pas prendre en compte cette sorte de performance

toute particulière qu'accomplissait ce théâtre ? Pourquoi les représentants du Ministère ne sont-ils venus voir les créations qu'une seule fois ?

S'agit-il donc de la « folie d'un vieil homme » pour reprendre l'expression de la pièce, ou s'agit-il d'un événement qui permet de prendre conscience de problématiques à découvrir ? Mais avant d'entrer au cœur de ces problématiques, il nous faut d'abord exposer davantage quel est ce lieu, appelé Le Lucernaire.

## **2. Un lieu d'art et d'essai : un lieu de la différence**

Mais il faut revenir en arrière pour un temps. Remettre cet événement dans la déjà longue histoire de ce théâtre créé en 1968 par Christian Le Guillochet et sa femme Luce Berthomé.

### **2.1. Origine du Lucernaire : un cri de départ**

L'origine du Lucernaire c'est simultanément un cri égoïste et un cri d'amour. Investi dans les manifestations de 68, très marqué à gauche, Christian Le Guillochet acteur, metteur en scène a du mal à trouver du travail. Il a rencontré en 1967 sa future femme Luce, actrice sortant du conservatoire. Christian Le Guillochet souhaite avoir un espace de travail pour eux deux : travail de mise en scène et d'acteurs. Lui aime écrire, elle aime mettre en scène. C'est une femme très courtisée. Christian Le Guillochet ferait tout pour la séduire et, pour cela, décide l'action un peu folle de lui acheter un théâtre. *« On se fait un outil pour nous, et puis c'est un cri d'amour, je dis à ma femme, pour la séduire car elle était très belle, des tas de gens qui couraient après. Moi je dis, je serai plus fort que les autres, je vais faire un théâtre, un théâtre pour une comédienne, vous savez, c'est le rêve, donc je dis je vais te faire un théâtre »*

Avant de trouver un lieu, Christian Le Guillochet lui trouve un nom : Lucernaire.

*« Comment j'ai trouvé le nom de Lucernaire ? En cherchant dans le dictionnaire à luce, lucé, lumière, racine, et je trouve sur le dictionnaire « Lucernaire : office du soir à la lueur des lampes », c'était les premières cérémonies des chrétiens des catacombes, donc c'était underground, donc ça correspondait complètement, et ça partait d'elle, de son prénom, Luce. »*

Le couple Le Guillochet n'a pas d'argent. *« Mais on est après 68 et après 68, il y a beaucoup de jeunes qui ont découvert des choses de liberté, il y a eu une demande de création incroyable, on a été submergé de gens qui voulaient venir avec nous, qui voulaient jouer, qui voulaient s'implanter, s'impliquer, donc tout d'un coup on a ouvert le lieu. »* En 1968, Christian Le Guillochet et Luce Berthomé créent et dirigent Le Lucernaire, situé d'abord Impasse d'Odessa, puis à partir de 1977, rue Notre-Dame des Champs.

## 2.2. La construction du Lucernaire.

En 1968, le couple s'installe Impasse Odessa. C'est une usine désaffectée. C'est l'après 68, beaucoup de jeunes créateurs, auteurs, acteurs y jouent (le quatuor ENESCU, Laurent Terzieff, Jacques Higelin, Gérard Depardieu). Sept ans plus tard, en 1976, un promoteur immobilier les expulse. L'impasse était sous la loi de 48, les locataires sont partis, mais Christian Le Guillochet décide de rester.

*« Alors là, je me suis révolté et j'ai dit : moi je ne partirai pas et ils ont dit : on va vous faire partir. Il y a eu deux tentatives d'incendie dans le passage d'Odessa, la presse en a parlé, ils ont commencé à creuser des trous, nous, ça nous amusait, la presse en parlait, on faisait des pancartes : «Attention, on vous accompagne, une hôtesse va vous conduire », c'était un folklore incroyable, nous, on a continué et à la fin ils n'ont pas pu tenir... A la fin, ils ont envoyé un négociateur un peu plus intelligent que les autres qui disait, un gars qui me disait : vous parlez toujours de flingue. Vous parlez toujours de fric, chacun ses armes, donc on a discuté autrement et j'ai obtenu 600 000 francs pour pouvoir partir de là-bas, à l'époque, en 76. »*

Pour le couple, la question se pose de continuer. Ils décident de continuer. Ils cherchent autour de la Bastille, il y a de nombreux fabricants de meubles, donc de grands volumes. C'est trop cher ! Puis ils lisent une annonce, ce sont des bureaux rue Notre-Dame des Champs. Ils décident de l'acheter : pas de fondation, pas de sortie de secours, le premier architecte s'en va. Evidemment ils n'ont pas d'argent, mais c'est un coup de foudre.

*« Et puis un jour, on a vu une annonce rue Notre-Dame des Champs à Montparnasse, mais ça n'existe pas, on est venu là, il y avait une grande banderole sur le mur, cinq lignes téléphoniques, tout le monde croyait que c'était des bureaux et moi aussi, je dis à ma femme : c'est des bureaux, regarde, on va pas aller là-dedans, - allons voir et tout. Le concierge ne voulait pas nous faire visiter : non, ça fait deux ans, ça faisait deux ans que c'était à louer, ça fait deux ans, jamais de la vie, on ne va pas..., tenez, vous avez 100 balles à mettre, on a payé 100 balles, il nous a donné une clé, on a vu qu'on était piégé, on ne s'est pas rendu compte mais il n'y avait pas de fondations et pas de sorties de secours, on a été signer ça, le bail coûtait 500 000 francs, bail 3, 6, 9, et on avait 10 000 balles de loyer par mois et quand on a vu qu'on était baisé qu'il n'y avait pas de fondations, pas de sorties de secours, on s'est dit on va habiter là dix mois et puis voilà, on est baisé quoi et puis j'ai dit : écoute, on va faire comme pour l'autre, on va aller emprunter un camion, casser tout ce qu'il y a à casser et puis on va bien voir, je vais commencer à chercher du pognon. Et l'architecte s'est barré parce qu'il a dit :qu' on n'y arriverait jamais, j'en ai trouvé deux autres qui sont venus qui étaient connus, qui ont fait la scénographie de Renault-Barrault et puis bon on a commencé et puis voilà. J'ai commencé à chercher des sous, à emprunter et puis voilà. C'est vrai que ça été **un coup de foudre incroyable**, on est reparti, on n'avait pas fini là-bas qu'on avait déjà commencé les travaux ici. » (Christian Le Guillochet)*

En 1977, Le Lucernaire est rue Notre-Dame des Champs. Aujourd'hui, Le Lucernaire est **une société anonyme** qui compte deux salles de théâtre, un espace de projection, un café et un restaurant. Il a reçu de nombreuses compagnies et réalisé de nombreux spectacles chaque année.

*« Les gens sortent d'une salle, d'autres attendent pour entrer dans une autre.*

*Rue Notre-Dame des Champs, une baie vitrée, à gauche une librairie, il est 8 heures du soir, elle est ouverte, à droite un café, des voix de jeunes étudiants s'élèvent, des affiches sur le mur, au fond, un café restaurant, au fond à gauche une salle de cinéma, à droite la caisse*

*tenue par deux personnes, deux étages, trois salles, le public descend, une file de personne attend pour monter.*

*Le bruit du café est présent, les gens se parlent. Quand un spectacle s'arrête, l'autre commence, il y a un engagement. Après le spectacle, le public y prend un verre ou y dîne, les acteurs viennent aussi. » (Carnets de notes, novembre 2003)*

Le Lucernaire Forum reçoit alors le label de Centre National d'Art et Essai, (1984) point de départ d'une reconnaissance officielle et d'un soutien du Ministère de la Culture au travail créatif unique qu'il continue d'entreprendre. Depuis 1999, la Direction des Affaires Culturelles de la Ville de Paris soutient également ce lieu.

« Du côté des jeunes compagnies, nous accueillons des artistes revisitant des classiques ou proposant des textes contemporains, dans des mises en scène que l'on souhaiterait voir reconnues. Compagnies conventionnées par le Ministère de la Culture et de la Communication, ou en passe de le devenir, la mission et la volonté du Lucernaire Forum, en tant que Centre National d'Art et d'Essai, sont de les soutenir et de les promouvoir. » (information Lucernaire)

### **2.3. Le Lucernaire : un lieu de création**

C'est un théâtre des premières fois, là où des auteurs et acteurs inconnus jouent. Le Lucernaire existe selon une ligne directrice et une définition du théâtre. Le Lucernaire s'est créé et recréé au cours de ces trente-cinq dernières années avec cette spécificité. Cette spécificité est si forte que le Lucernaire existe comme lieu de création dépassant ceux qui l'ont créé. Une anecdote en fait prendre la mesure. Christian Le Guillochet nous relate que, lorsqu'il était au Canada :

*« Dans mon cas, **le Lucernaire m'a dépassé**, car c'est plus moi qui suis en cause, c'est le lieu et ce qu'il a apporté. Je suis allé jouer au Québec, à Montréal, une pièce et le lendemain, j'avais les cinq Télé de Montréal qui venaient, et je me dis : "Putain, Le Guillochet t'es connu, chapeau." Pas un ne connaissait mon nom, ils étaient venus pour Le Lucernaire !*

*Ah le directeur du Lucernaire, il est aussi acteur ? Alors, ils posaient plein de questions sur Le Lucernaire. » (Christian Le Guillochet)*

Les personnes qui y travaillent aussi parlent du lieu, comme d'un lieu particulier. Le lieu devient un objet de création par lui-même, l'espace délimite un espace de création et il a fallu du temps pour que ce lieu devienne un lieu de création en soi.

*« Et là aussi **c'est un lieu un peu magique** parce que des fois, effectivement, on est dans le creux de la vague et d'un seul coup le positif arrive et on repart, c'est pour ça que je ne crois pas que ce lieu... il sera là pendant un certain temps, pour très longtemps, ça va leur survivre, ce lieu et c'est aussi un peu sa bataille ça. » (Danièle, comptable)*

Ce lieu si particulier, comme si presque l'atmosphère changeait lorsqu'on passe le seuil, fait sentir combien la création a besoin d'un lieu, combien il fait partie de la création. Le théâtre du Lucernaire est le contraire des lieux visités par M. Augé. C'est pourquoi sa défense était si importante. Certains pourraient penser qu'il suffirait d'aller là où les loyers sont moins chers pour que le théâtre soit sauvé. Mais ce ne serait pas le même théâtre qui « aurait lieu ».

Ce lieu renferme dans ses murs toute son histoire, il a des briques éclatées dans la mémoire de ceux qui l'ont visité, il fait naître des rêves et des désirs, du trac et des énergies. Il fait la différence, il est la différence. Ce que Le Lucernaire propose, c'est avant tout un lieu et la création ne pourrait être sans ce lieu. Il offre un lieu pour la préparation et la présentation des pièces. Il apporte un cachet parant les pièces d'aura et de respect. Il autorise les rencontres. Il est un point de rendez-vous, un lieu de vie, où les pièces naissent et se finissent.

La création n'est bien sûr pas juste l'affaire d'un créateur. Elle demande une histoire, des passions, des passeurs, des critiques, des discours, mais aussi des lieux qui savent concentrer tout cela et donner aux créations leur note singulière. C'est peut-être aussi pour cela, qu'aux côtés des contraintes budgétaires, on voulait l'étouffer. C'est surtout pour cela qu'il fallait le sauver.

#### **2.4. Une forte détermination : des péripéties**

Mais ce lieu n'est pas seulement une enceinte et une adresse. Il vaut bien plus que cela. Créer et faire exister un lieu de création ne peut se faire sans une très forte détermination du directeur :

*« Donc, le tout était d'avoir une **passion suffisante** pour arriver aux résultats et de communiquer cette passion à ceux qui étaient là avec nous.... voilà c'est l'exemple d'une détermination, vous ne pouvez pas marcher avec vos idées si vous n'êtes pas déterminé. Je ne suis pas le seul à faire ça, un écrivain peut faire ça, un écrivain qui écrit dix bouquins, qui n'a pas de quoi bouffer, pas de quoi vivre, qui sait qu'il est un écrivain, qui sait qu'il peut écrire, qui sait qu'il a des choses à dire, qui sait qu'il peut rendre service à l'humanité ou à la société ou même simplement à dix personnes autour de lui mais qui sait qu'il doit le faire et qui continue. Van Gogh, etc. etc., il sait qu'il est peintre, lui le sait mais il a des doutes, il a peur, il souffre, etc. mais il a un but, il a une force, je crois que ce gars n'a pas le droit de ne pas le faire, c'est tout, c'est comme ça, c'est comme ça, vous n'y êtes pour rien, c'est comme ça, c'est tout, c'est comme ça. » (Christian Le Guillochet).*

Dans le vocabulaire de Solé (2000), il était impossible au directeur (et à plusieurs de ses proches) de ne pas tout donner, son énergie et son intelligence, pour ce lieu. C'est cette détermination, imperméable à tout calcul économique, indifférente à toute critique ou moquerie, qui a servi de guide. La stratégie et le marketing n'en étaient que les serviteurs.

Et se battre au quotidien est au cœur de cette détermination.

*« Le Lucernaire s'est implanté uniquement sur les batailles, il n'a jamais été soutenu, je parle des autorités, à de rares exceptions près, de différent bord d'ailleurs de droite ou de gauche, c'était pas une question de politique. Il a rarement été perçu comme un lieu tel qu'il est réellement donc ce n'est pas la première fois que je mène des batailles. » (Christian Le Guillochet)*

Selon le souhait des créateurs, Le Lucernaire existe selon une ligne directrice et une définition du théâtre : être un théâtre d'art et d'essai. Il a aujourd'hui une histoire mais pour écrire celle-ci, pour parvenir à l'objet théâtre, il a fallu une gestion qui porte ce projet. Ce lieu de la différence a-t-il une gestion et une organisation semblables aux autres lieux ?

## **Secti` n 2. Les passeurs de cr`ati` n : des crit`eres de gesti` n qui f` rmatent un th`âtre**

Le th`âtre doit ˆtre g`er`e. Il a des comptes `a tenir, des comptes `a `equilibrer, des comptes `a rendre. Mais aussi, en mˆme temps, il apporte `a la soci`et`e. Il est un lieu de transmission. Transmission d`une g`en`eration `a l`autre, d`un groupe `a l`autre, d`une sensibilit`e `a une autre. Transmission dont les lois ne sont pas celles de l``economie.

Comment la gestion s`inscrit-elle dans un th`âtre ? Est-elle l`a pour porter un projet ou le projet est-il conditionn`e par les crit`eres de gestion ? (Depuis la cr`eation du Minist`ere de la Culture (1959), les crit`eres de gestion ont chang`e. N`eanmoins, un th`âtre innovant a toujours dˆu g`erer la contradiction de l`innovation et du remplissage de salle.)

Quelle gestion en interne est mise en place pour soutenir un type de cr`eation (1) ? Y a-t-il besoin d`un soutien externe, entre autre l`Etat, pour partager les risques ? Est-ce que le support de l`Etat influence le mode de cr`eation (2) ? Quels sont les risques des diff`erentes parties (3) ?

### **1. Les passeurs de cr`ati` n en interne : `a une d`efiniti` n du th`âtre, un type de gesti` n**

Au Lucernaire, on ne se demande pas a priori quels sont les crit`eres de gestion pour avoir un th`âtre rentable. La d`emarche est invers`ee. On s`int`eresse `a la d`efinition du th`âtre souhait`ee et ensuite on cherche quelle gestion permettra de porter cette forme de th`âtre. Quel th`âtre ont souhait`e Christian Le Guillochet et Luce Berthomm`e (1.1) ? et comment le g`erer (1.2) ?

#### **1.1. La valeur de cr`ati` n dans le temps : une c` ontradicti` n `a g`erer**

Christian Le Guillochet et Luce Berthomm`e ont souhait`e un th`âtre des premi`eres fois, un th`âtre o`u la cr`eation est fortement pr`esente non seulement pour des jeunes auteurs et acteurs mais aussi pour des acteurs et metteurs en sc`ene plus confirm`es qui essaient des textes plus difficiles d`acc`es. Favoriser le travail cr`eatif, c`est accepter un risque important o`u l`incertitude n`en finit pas. En effet, comment le public, la presse vont-ils recevoir la pi`ece ? Vont-ils l`appr`ecier, vont-ils aller la voir ? Ce n`est jamais gagn`e d`avance. Une affirmation du directeur, d`edi`e au th`âtre cr`eatif, prend alors tout son sens : « mˆme s`il n`y a personne, je le ferai quand mˆme ». Et mˆme s`il n`y a personne pendant plusieurs mois, il le fera quand mˆme parce qu`il faut du temps au public, aux journalistes. C`est comme cela que Le Lucernaire s`est peu `a peu construit au cours de ces 35 derni`eres ann`ees. C`est comme cela que Le Lucernaire a accueilli de jeunes auteurs, acteurs alors inconnus (Boujenah, Depardieu, Dany Boonn...) et metteurs en sc`ene alors dans l`ombre (Christophe Lidon...).

Est-ce de l'insouciance, une méconnaissance des mécanismes de la gestion ? Non, c'est avant tout avoir conscience d'être un passeur de création et avoir compris que la valeur d'une création n'est pas la même entre aujourd'hui et demain.

Répetons-le, la création n'est pas que l'affaire des créateurs. Il faut aussi des gens extérieurs à l'acte de création pour supporter la création : des passeurs. Et ces passeurs, s'ils sont indispensables, n'en auront pas forcément les bénéfices financiers. Christian Le Guillochet distingue deux théâtres : un théâtre officiel et un théâtre autre. Ce faisant, il a conscience de son rôle de passeur.

*« Ca fait longtemps qu'on dit qu'il y a un théâtre officiel et puis il y a l'autre, quoi, c'est clair. Mais ça aussi c'est la vie, c'est l'avant garde. Définition militaire : c'est un petit corps de troupe qui avance devant, qui saute sur les mines pour permettre au gros de la troupe de passer. C'est absolument la même chose en art dramatique, au théâtre etc... il y a des gens qui en prennent plein la gueule parce qu'ils découvrent des choses, qu'ils font des choses pour permettre ensuite aux autres de passer.*

*Quand Ionesco est arrivé et que les critiques disaient : « la Cantatrice Chauve <sup>136</sup> » ? attendez, qu'est-ce que c'est que cette pièce ? Il n'y pas de cantatrice, elle n'est même pas chauve. C'est dire qu'ils ne comprenaient rien. Quand Ionesco, 40 ans plus tard, est à la Comédie-Française un des auteurs le plus joué au monde, c'est parce qu'un petit corps de troupe a sauté sur les mines ! »*

Le rôle n'est pas facile « puisqu'ils en prennent plein la gueule parce qu'ils découvrent des choses, qu'ils font des choses pour permettre ensuite aux autres de passer. » C'est un rôle important où le passeur a le regard, l'oreille pour découvrir des textes, des acteurs, des metteurs en scène mais aussi a le talent de les faire découvrir aux autres. Ils rendent visibles ces découvertes au point de les faire accepter et reconnaître par le milieu artistique. Et pourtant à ces passeurs, en plus de la découverte de talents, en plus de les faire découvrir à l'autre, il leur faudra gérer la valeur de la création. En effet, la valeur de la création suit une courbe qui a de quoi décontenancer bien des gestionnaires. A une valeur nulle aujourd'hui peut succéder une valeur forte dans le futur. Mais cette valeur ne prend son envol que si elle est passée par le théâtre, que si de jeunes auteurs et metteurs en scène ont été accueillis, que si l'on a cru en eux et que le temps a été pris pour les faire apprécier et connaître. Certains resteront dans l'ombre, d'autres émergeront. Voici trois exemples de cette « mise en valeur » par le travail d'accompagnement.

Quand le Lucernaire a accueilli « les Chaises<sup>137</sup> » de Ionesco, il y avait quatre personnes dont la femme de Ionesco dans la salle. A une gestion qui semble absurde à court terme, à long terme elle est cohérente. Laissons Christian Le Guillochet nous raconter :

*« Je vais vous raconter une histoire :*

*Ionesco venait voir au Petit Lucernaire, on avait monté « les chaises », une de ses pièces fétiches, et Eugène venait presque tous les jours. C'était plein. »*

---

<sup>136</sup> La Cantatrice Chauve a été jouée pour la première fois en 1950 à l'affiche du théâtre des Noctambules.

<sup>137</sup> « Les Chaises » a été écrit en 1952.

Dialogue entre Ionesco et Christian Le Guillochet (raconté par Christian Le Guillochet) :

« Ionesco : *Christian, c'est plein.*

Christian : *C'est plein, oui Eugène, c'est plein, du pot oui.*

Ionesco : *Quand on a créé la pièce, il n'y a pas si longtemps, on a eu quatre personnes par jour pendant deux mois, en moyenne. C'est pas beaucoup. Non, et puis le troisième mois il n'y en avait plus que trois,*

Christian : *c'est une grosse chute, hein, c'est 25 % en moins*

Ionesco : *Ah non, c'est pas une grosse chute, c'était ma femme qui était malade qui ne pouvait pas venir ».*

Christian commente : « *Est-ce qu'on devait ne pas faire Ionesco ? Sur le plan économique c'était une erreur fondamentale. Sur le plan économique, ça s'avérait un investissement considérable car ça a rapporté beaucoup d'argent à l'Etat avec les taxes, avec les ventes à l'étranger,....Donc, à un moment déterminé une chose a une certaine valeur, à un autre moment elle a une autre valeur. C'est ça que ne comprennent pas ceux qui dirigent les choses. Ils ne comprennent pas que la valeur instantanée n'est pas la même que la valeur future et voilà c'est tout. Ils ont une vision quelquefois dans leurs équipes, il y en a des biens, il faut pas croire que tout est mauvais, non pas du tout, simplement d'autres voient un peu plus loin, quoi, prennent des risques un peu plus, sont un peu plus velléitaires et ça, ils ne supportent pas. » (Christian Le Guillochet)*

Il nous est facile de parler de Ionesco aujourd'hui catalogué comme un auteur important. Mais ce fut difficile, particulièrement risqué d'accompagner Ionesco au départ, d'attendre le public, de laisser le temps aux journalistes d'entendre le texte, de le voir quand personne ne connaissait son nom. Pour que nous puissions voir et entendre et lire Ionesco aujourd'hui, il a fallu des intermédiaires, des passeurs, qui prennent ces risques pour que le milieu artistique les accepte. **Risque pris par un réseau d'individus dont la société est aujourd'hui bénéficiaire financièrement et culturellement, y compris l'Etat.**

Décrivons un deuxième exemple à la fois du passé et du présent. Laurent Terzieff, compagnon de route du Lucernaire depuis 30 ans, est un amoureux des beaux textes, en particulier des auteurs allemands et autrichiens. Il sait les transmettre à sa manière austère, mais sa voix, son corps décharnés, plongent le spectateur dans un abîme et le recueille dans un vertige de phrases enchaînées. Il joue pour la première fois au Lucernaire des textes de Rilke, des textes difficiles d'accès. Le pari est osé et a de quoi faire frémir bien des responsables de la programmation. Le Lucernaire lui renouvelle sa confiance. Le talent reconnu de Terzieff et son implication pour ces textes sont acceptés, la salle est comble. Là aussi le théâtre a su faire confiance à un acteur, à son originalité et à sa différence. Cette originalité et différence nous permettent d'accéder à ces textes. Ce n'est pas du théâtre de boulevard, ce n'est pas un moment de détente, mais nombre de personnes ont compris que là se passait quelque chose.

Et enfin voici un exemple d'aujourd'hui, en 2004, Le Lucernaire accueille « Camille Claudel ». La vie de Camille Claudel est retracée à partir de ses lettres. Sculptrice, elle est enfermée dans un asile de fous pendant 30 ans, elle y mourra. Elle fut la compagne de Rodin

et la soeur de Paul Claudel. Cette pièce est mise en scène par un homme et jouée par un homme. Camille Claudel est loin d'être un sujet neutre. Disons-le, c'est un sujet dérangeant.

« Vers 1980 est parue une première biographie, jusque-là tue, de Camille Claudel. Sont venues les recherches des historiens Jacques Cassar ou Anne Rivière. Puis l'exhumation en 2000 du dossier psychiatrique de l'hôpital de Ville-Evrard, « maison de santé » où la soeur aînée de l'ambassadeur-poète se voit internée le 10 mars 1913, une semaine après la mort de Louis-Prospère Claudel, le père, le seul à vouloir la protéger de ses démons. Pour signer un diagnostic et une fiche initiale d'internement, on n'a pas à chercher loin : le docteur Michaux habite un étage au-dessus du local de la malade mentale.

Disparue, dans sa cinquantième année, Camille Claudel entre pour le reste de ses jours dans ce que Louis Althusser a bien vu comme le monde des disparus. Camille Claudel, transférée en 1914 à l'hospice de Mondevergues, près d'Avignon, est morte trente années plus tard, en octobre 1943, sans avoir reçu une seule visite de sa mère, ni guère vu son frère et sa soeur. Se demandant tout du long pourquoi on la laissait là, rusant pour que ses lettres fussent postées, honnissant la nourriture immonde, la décrivant comme elle savait décrire tout, en un français clair, rythmé, parfois même presque allègre et comme innervé de tournures paysannes micacées d'humour. » (Libération, La Bardonnie Mathilde, 18 mars 2004)

Son travail fut réhabilité en 1980 et elle apparaît dans le dictionnaire tardivement (dans les années 80). Travailler sur Camille Claudel, c'est compliqué (pour la famille), leur autorisation doit être demandée. Et surtout où jouer une pièce sur une femme « folle » interprétée par un homme ? Malgré la réputation de l'acteur (Charles Gonzalès), aucun théâtre parisien ne souhaite présenter cette pièce. Ce sera pourtant un coup de cœur du Lucernaire. Elle est montée début février 2004, seuls trois ou quatre spectateurs sont présents. Christian le Guillochet décide qu'il faut la jouer plusieurs mois le public devant s'habituer. Au bout de quelques mois, la presse (de gauche comme de droite) est dithyrambique.

« Femme-frère. Ces missives, et les réponses qu'à l'occasion elles suscitaient, ont été récemment publiées. L'acteur Charles Gonzalès a extrait de tout cela une heure et dix-sept minutes d'un solo de théâtre en forme de miracle, cadeau bouleversant où il n'est plus question ni d'homme, ni de femme. Mais d'une femme-frère séquestrée en appelant, de tout l'amour qui lui reste, à cet homme-soeur prénommé Paul, l'auteur de Tête d'or et du Partage de Midi, qui écrira en 1953, dix ans après la dispersion des restes de Camille dans une fosse commune : « Quand je pense à elle, toujours le même goût de cendres dans la bouche. »

C'est à la manière un peu du nô japonais qu'il déroule la correspondance de Camille, avec Rodin, son frère, sa mère, ses marchands, amis, avant et après enfermement. Gonzalès évite l'identification. Littéralement folle est sa tendresse pour l'infortunée. Pour qui se supprimer ne pouvait être « une catégorie de l'espérance. » Au-delà de la beauté, de la laideur, en sa vérité, une enterrée vivante là toute en vie. » (Libération, La Bardonnie Mathilde, 18 mars 2004)

« Alors, lorsque Gonzalès se présente au public, lorsque sa voix ferme s'élève, lorsqu'il se laisse traverser par le verbe aux rythmes amples de Camille Claudel, on ne se dit pas : « Tiens, c'est un homme et il joue une femme », non. A aucun moment on ne pense déguisement, travestissement. On est immédiatement tout entier dans la pensée douloureuse de Camille Claudel et si quelque chose frappe, c'est que l'interprète, car Charles Gonzalès interprète, nuance, colore, introduit des variations d'intensité, etc. se met ici en position d'image projetée. Le fantôme, c'est lui. La présence, c'est elle...

On entend Camille Claudel. Pas question de s'identifier. Mais de reconnaître. Une expérience très étrange. Bouleversante. » (Le Figaro, Armelle Heliot, 04 août 2003)

Suite à son passage au Lucernaire, cette pièce a été achetée dans des pays européens (Espagne, Belgique,...) et aussi par Arte.

On pourrait multiplier les exemples. Un encore, peut-être : Christophe Lidon a monté ses premières pièces au Lucernaire, et aujourd'hui les montent à la Comédie-Française.

Pour Le Lucernaire, la définition du théâtre est de faire émerger des auteurs, des metteurs en scène, des acteurs. Mais comment Le Lucernaire a-t-il pu garder des spectacles vides de spectateurs pendant des mois ?

## **1.2. Une définition du théâtre qui influence la gestion**

La spécificité du Lucernaire est d'accueillir les jeunes auteurs, les jeunes troupes. C'est un théâtre des premières fois, un théâtre où l'essai et l'erreur sont permis. C'est aussi un théâtre de la différence qui accueille les autistes. Il faut alors un lieu pour ces jeunes auteurs, metteurs en scène et acteurs. Il est risqué de programmer des inconnus. Comment gérer un lieu où l'incertitude est omniprésente ? Comment remplir les salles d'un théâtre des premières fois ? Comment gérer un lieu dont la fonction est d'essayer et de mettre en avant, un lieu où l'erreur est tolérée, où l'absence d'expérience est prise en compte ?

Afin de pouvoir accueillir de jeunes troupes et jeunes metteurs en scène, Christian Le Guillochet et sa femme ont réfléchi à une organisation interne diversifiant la ligne artistique, les horaires et les salles pour limiter les risques et équilibrer l'inconnu et le rentable.

La ligne artistique comprend 4 parties : les comédies, les classiques revisités, le jeune public et les adaptations littéraires. Les horaires sont diversifiés passant de l'horaire unique à un horaire à trois temps. Enfin, au lieu d'une salle unique, ils ont mis en place deux salles. Multiplier les représentations, six par jours, c'est diversifier les risques et pouvoir financer les lancements. Le Lucernaire n'a pas que des stars, il a aussi des dilemmes et des vaches à lait. Mais les spectacles ne sont pas choisis en jouant au BCG.

Bien sûr, tout ceci ne peut exister sans une équipe. Celle-ci est constituée de dix-sept personnes. L'équipe administrative comprend un Directeur Administratif et Financier, un comptable, un chargé de communication et de la programmation, des régisseurs et caissiers. Christian Le Guillochet assure la direction administrative et la direction artistique. Il a son propre regard sur la gestion. Il est accompagné d'un Directeur Administratif et Financier (l'administrateur) dont il a conscience que la tâche est ingrate. Le Directeur Administratif et Financier lui dit s'il est possible de réaliser un projet ou non. Cependant la possibilité du non est très limitée car la finance est au service de la création. Si l'intérêt du sujet est supérieur à l'intérêt économique, alors le projet se fera quand même.

*« On essaie de se débattre sur le plan économique, en même temps de soutenir l'administrateur, parce que c'est pas facile son boulot, puis, lui, il n'est pas sur le plateau. Nous, encore, on va*

*sur le plateau, on a les applaudissements, mais lui, même pas, lui, on ne fait que l'engueuler. Donc c'est un boulot un peu ingrat, donc on essaie de le soutenir. » (Christian Le Guillochet)*

La comptable est là depuis plus de vingt ans. Les chargés de communication et de la programmation sont des jeunes femmes embauchées depuis un à trois ans. C'est une équipe soudée qui adhère à la gestion du Lucernaire bien que rencontrant beaucoup de difficultés.

*« Il n'y a certainement pas qu'une seule solution pour gérer un lieu ou pour faire marcher quelque chose. Christian Le Guillochet a choisi une manière de fonctionner même si ça a pu déplaire à certains, il n'empêche que ça marche, que ça a très bien marché. Peut-être que nous, on a envie de quelque chose d'un peu plus cadré, ça marchera différemment, il y aura d'autres contraintes que celles qu'on trouve ici. Je ne pense pas qu'il y ait un idéal de gestion, d'encadrement, il faut surtout peut-être une certaine synergie de groupe, que les gens s'entendent et fonctionnent un peu sur la même longueur d'onde, un lieu plus qu'une méthode de gestion bien précise. » (Anne-Claire, chargée de la communication)*

Les projets sont choisis et acceptés par Christian Le Guillochet ; ils sont choisis en fonction de sa sensibilité artistique. L'équipe doit alors s'adapter avec peu de moyens financiers et doit gérer surtout du temps. Les jeunes qui sont arrivés depuis trois ans et deux ans ont du mal à travailler à moyen terme, elles essaient malgré tout de mettre en place les projets ce qui leur est très difficile. Danielle, comptable nous raconte :

*« Il s'en fiche lui de l'équipe, ça tombe sur les personnes qui gèrent, ça c'est sûr. Lui, il est PDG, parce que c'est lui le président directeur général sur les papiers, mais il est directeur artistique avant tout. C'est pour cela qu'il s'entoure d'un secrétaire général, d'un personnel, parce qu'il délègue énormément et donc lui, c'est la partie artistique, c'est tout. A partir de là, il dit oui à tout. Donc, nous après, il faut qu'on gère derrière. Il y a même certaines choses, il a rencontré des gens, il leur dit oui, oui, je te prête ma salle. Finalement, le théâtre comme il est ouvert 365 jours sur 365, c'est n'importe qui... Il prête ses salles de théâtre dans la mesure où les équipes qui jouent... au moment, si c'est libre, il prête ses salles de théâtre et tout est comme ça. Il y a rien à gérer dans ce genre de choses, c'est du temps à gérer, ce n'est pas de l'argent, donc à partir de là, c'est idéal. A la limite, c'est plus une prise de tête pour le service communication puisque c'est ce service là qui gère le planning. » (Danièle, comptable)*

Pour Gaëlle, chargée de la communication travailler sans budget c'est très difficile :

*« En gros, il y a des contraintes internes, on n'a plus de budget, on va même plus faire de tracts, ni d'affiches, ça va être tout à la charge de la compagnie. On n'avait d'abord aucun budget de publicité avant et maintenant, on a plus rien, on a juste un travail de diffusion à faire, c'est même plus de la communication, c'est de la diffusion. En ce qui me concerne, c'est une frustration par rapport à mon travail, un ennui au quotidien et que des tâches banales à assurer. C'est peut-être un discours un peu acerbe, mais moi je le vois comme ça... un peu paradoxal d'instituer un service communication au niveau d'un théâtre, un service communication ça fonctionne mieux dans une grosse boîte. Dans un théâtre, il faut faire avec des bouts de ficelles. Ce que je n'avais pas compris aussi au début avec mes grands gestes et mes grandes ambitions. Il faut s'adapter au lieu mais je crois qu'il faut un minimum de cartes en main pour pouvoir... et paradoxalement, le théâtre s'en sort pas mal, car la fréquentation n'est pas mauvaise du tout, il y a des fidèles. Mais nous, en tant que responsables de communication, ce n'est plus défini, je peux le résumer comme ça. » (Gaëlle, chargée de la communication)*

Pour Anne-Claire, c'est difficile car tous les projets ne peuvent aboutir

*« Il y a toujours un travail avec le public qu'on peut faire au quotidien après, je ne sais pas si c'est un travail de fond. Au niveau papier, il y avait des projets pendant un moment qu'on n'a*

*pas pu concrétiser, on a rencontré énormément de monde, on n'a pas pu donné suite à ça, à cause des moyens. » (Anne-Claire, chargée de la communication)*

Danielle, qui est là depuis longtemps, s'adapte au quotidien....

*« Mais dans tout travail des fois effectivement, on travaille de cette façon là, les portes s'ouvrent, les portes se ferment, c'est ça le travail... Donc, moi, je ne serai jamais frustrée de rien, jamais. Aujourd'hui, je travaille d'une façon, demain je travaille d'une autre, ça n'a aucune importance, je me fiche du budget, je me fiche de tout. Ce n'est pas parce que c'est mon poste, c'est parce que c'est une autre façon de penser. On n'avait personne pour faire le ménage, je me suis fait le ménage, on se l'est réparti en 2/3 personnes et j'ai fait la galerie, l'aspirateur et les toilettes tous les jours. » (Danièle, comptable)*

Ces propos illustrent qu'il y a une liberté de parole voire de critique. Notons que si pour l'équipe c'est difficile, elle est solidaire pendant la grève de la faim. Durant l'année de grandes décisions, l'équipe est très présente et investie malgré toutes ces difficultés. Comme nous le précise Danièle,

*« C'est difficile d'être dans un lieu comme ça. Ce serait plus structuré, ce serait, je pense, plus léger. Comme ça l'est moins, ça laisse la place à plein de choses. On n'est pas là pour faire le gendarme, comme lui, il est hors de question qu'il le fasse, sauf de temps en temps, de temps en temps, il va s'époumoner... pour bien affirmer qu'il est le directeur, c'est pas souvent. Mais plus structuré, on est pas dans un ministère mais, je veux dire, comme toujours quand c'est moins structuré, les gens font un petit peu ce qu'ils veulent, si la personne est sérieuse, elle ne va pas en profiter mais d'autres ont moins de scrupules et ça génère des fois un peu des frictions. Comme on a une conscience professionnelle quand même assez importante à tous les postes quand même. [...] Dans l'ensemble, comme ça, il a une très bonne équipe. » (Danièle, comptable)*

Comment les pièces sont-elles choisies et comment les auteurs et acteurs sont-ils rémunérés ?

Les pièces sont envoyées à Christian Le Guillochet qui les lit et décide de les retenir. S'il trouve qu'une pièce a « un quelque chose », il l'accepte. Les auteurs et acteurs reçoivent 50 % des bénéfices, 50 % restant au Lucernaire. Les répétitions sont gratuites.

Une pièce choisie n'a pas à être parfaite, elle doit avoir ce quelque chose, ce quelque chose est jugé par la compétence du directeur artistique. Mettre en scène et jouer une pièce est l'occasion pour l'auteur de s'exposer et de continuer à travailler, à progresser. Ici le directeur artistique envisage le travail des auteurs et des acteurs comme une évolution. C'est pourquoi de jeunes metteurs en scène peuvent côtoyer le même soir Laurent Terzieff.

Écoutons Christian Le Guillochet lorsqu'il choisit une pièce :

*« Toutes les troupes qui le réclament, ici, peuvent répéter gratuitement sur les plateaux. Chaque jeune qui demande une audition, on le reçoit. Quand on sent dans un travail qui est présent, une qualité, même si c'est pas complètement abouti, on lui donne cette chance. » (Christian Le Guillochet)*

Comment ça se passe concrètement ? Quelqu'un envoie son manuscrit. Il est reçu :

*« Donc, un jeune homme me donne sa pièce, je la lis, c'est pas Claudel mais la pièce, il y a des choses intéressantes. Je lui dis : je ne te connais pas. Monte la pièce, puis montre-. Il monte sa pièce, il me la montre. Je dis oui tout de suite. Six mois plus tard, il est ici. Il fait un an de fréquentation plein ici. Première pièce, première mise en scène, jeunes acteurs.*

*Je lui dis pendant qu'il était là : Ecoute, profite-en, tu gagnes des ronds, c'est bien, ça marche très fort, on parle de vous. Ecris une autre pièce. Il écrit une autre pièce, il la présente dans un autre théâtre. Elle est prise et hop, il part. Voilà un auteur qui est sur les tremplins et qui commence à partir et qui commence à exister dans ce métier avec une équipe. » (Christian Le Guillochet)*

Quand la pièce marche, il y a toujours la possibilité de la prolonger :

*« Il y a aussi la chance, alors pour continuer sur le fonctionnement du lieu, parce que là encore c'est Christian Le Guillochet qui a institué tout ça et, je veux dire, c'est un lieu cadeau parce que quand un spectacle s'installe et commence à marcher, il y a possibilité pour eux de prolonger le spectacle et c'est pas une date butoir quant à la date de fin du contrat et pour un artiste jouer « La Touche étoile » qui vient de sortir du lot avec des acteurs plus ou moins connus dans leur branche, « La Touche étoile » qui a fait des auditions ailleurs avec un auteur qui commence à être reconnu par le milieu, s'est jouée quand même un an et demi, c'était un sujet complètement méconnu et ça a super bien marché. » (Gaëlle, chargée de communication)*

Danièle ajoute :

*« Christian Le Guillochet donne la chance vraiment, il ne dit pas : « vous jouez deux mois ou trois mois et basta. » Vraiment si ça marche, bien sûr ça marche aussi pour le théâtre parallèlement mais ce n'est pas ça la démarche derrière, c'est tant mieux voilà une compagnie de jeunes justement, de jeunes comédiens, un jeune auteur, tout est réuni, une création au niveau de la pièce, là les trois choses étaient réunies et ils sont restés quand même un an et demi ici. » (Danièle, comptable)*

Revenons sur cette idée qu'une pièce, un acteur doit avoir quelque chose, quelque chose même de non parfait, quelque chose en devenir. Il lui faut des intermédiaires pour le soutenir dans ce devenir. Et bien que la fréquentation soit réduite et la presse absente, il nous faut ces passeurs qui prennent des risques.

*« Je suis tombé sur une pièce d'une jeune femme, qui a l'air d'avoir 20 ans sur sa photo peut-être 25, jouée par deux jeunes dont les critiques sont moyennes. Moi je regarde ça parce qu'il me font une vidéo. C'est intelligent, c'est intéressant, **elle est en devenir, il n'y a pas de doute que c'est un auteur en devenir**, il n'y a pas de doute qu'il faut le monter. Je me dis « putain, je vais me planter, on ne va pas avoir un rond avec cette pièce, il n'y aura pas de fréquentation. » Alors j'appelle l'attachée de presse : est-ce que vous avez des réserves en presse, il faut faire connaître ça, il faut se battre avec ça. Oui, on sait, on va se battre avec ça. Je vais prendre ce spectacle, si nous ne sommes pas là, personne ne prend ce spectacle, c'est clair, personne. Je veux dire dans des conditions correctes parce qu'il y a d'autres gens comme moi qui ont des petits lieux, qui ont démarré comme moi il y a 20 ans, 25 ans, qui eux le prendraient, c'est évident, mais dans des conditions tellement difficiles. **Donc donner sa chance un peu plus loin, à ça, c'est notre job, c'est ce droit-là qui est à défendre et ce n'est pas possible autrement. Voilà c'est comme ça : il faut recommencer ? on recommence. »***

Nous remarquons que dans ce lieu, les pièces sont choisies non par rapport aux critères de rentabilité, mais par rapport à la sensibilité du directeur artistique, directeur artistique qui assume aussi la fonction de gestion. Notons que, même si la salle est vide, il est important pour ce théâtre de laisser le temps aux spectateurs et aux journalistes de connaître la pièce et de l'apprécier. Ceci induit une gestion interne particulière (multiplication des horaires, diversification artistique, partage des rémunérations) mais aussi une implication et une souplesse importantes du personnel administratif. L'équipe a conscience d'être dans un lieu de création et de diffusion, mais aussi de passage c'est-à-dire donc, une fois reconnus acteurs,

auteurs vont dans des théâtres plus grands, voire nationaux. C'est pourquoi ce lieu ne peut exister sans le support de l'Etat et des subventions et qu'il est légitime qu'il les demande.

## **2. Les passeurs de création en externe : à un type de gestion, une définition du théâtre**

Si le théâtre est un lieu catalyseur de jeunes auteurs et metteurs en scène, l'Etat est là en position de renfort pour soutenir la création par l'intermédiaire des subventions. Quels sont ces critères de sélection pour attribuer une subvention ? Le Ministère évoque deux arguments : le budget et la performance. Mais voilà : qu'est-ce qu'un théâtre performant ? Être performant c'est répondre à des critères de performance. Le remplissage de la salle est un exemple de critère. Bien des théâtres ont cette difficulté et cette contradiction à gérer. Par exemple l'administrateur de la Comédie Française raconte :

« Notre objectif devrait être que la salle soit toujours pleine, ce qui suppose une politique de programmation ; il ne s'agit pas de recourir à des recettes faciles, mais il faut gérer la contradiction entre la fréquentation et une politique artistique tournée vers l'innovation. Je trouve légitime qu'on me demande de gérer cette contradiction. » (Marcel Bozonnet, administrateur de la Comédie-Française, 2002, p. 110)

### **2.1. Une organisation externe : l'Etat et la subvention**

L'Etat participe au choix des théâtres qui peuvent vivre en soutenant certaines formes d'art, mais également en n'en soutenant pas d'autres, voire en les excluant. Comment l'Etat peut-il faire ? L'Etat empêche ou favorise leur mode de diffusion ou de conservation. En subventionnant certaines formes de théâtres privés, l'Etat soutient ou ne soutient pas une forme de création théâtrale. Il participe, en aidant financièrement, au soutien de jeunes artistes ou au contraire à la création d'artistes confirmés<sup>138</sup>. L'Etat investit à long terme, sachant qu'il peut avoir un retour d'image et financier lorsque l'auteur émerge. C'est ce que met en évidence, dans un autre contexte culturel Becker :

« L'Etat participe au réseau de coopération, ou monde de l'art, qui produit les œuvres caractéristiques d'une discipline à un moment donné. Il établit la réglementation de la propriété artistique, et c'est dans ce cadre que les artistes obtiennent un soutien financier et se font une réputation. L'Etat limite la marge de manœuvre des artistes quand il protège les citoyens contre les activités et les œuvres artistiques qui pourraient porter atteinte à leurs droits. Il accorde un soutien officiel à certaines formes d'art quand elles semblent servir les objectifs de la nation. Il use de ses prérogatives pour interdire des œuvres susceptibles d'entraîner les citoyens dans des activités désapprouvées ou de les détourner des bonnes causes.

L'Etat se comporte donc comme d'autres participants aux mondes de l'art. Il offre la possibilité de réaliser des œuvres d'art en soutenant directement ou indirectement les activités qu'il approuve. Il en entrave d'autres en refusant aux œuvres jugées critiquables l'accès à certains moyens normalement offerts à tous les participants. L'Etat peut par exemple empêcher la diffusion des œuvres (le mode d'intervention le plus courant) ou leur conservation. Il peut faire planer sur les auteurs d'œuvres indésirables la menace de la peine de mort, de la prison ou de

---

<sup>138</sup> Il existe d'autres formes de soutien d'artistes par exemple le mécénat qui est développé aux USA.

toute autre sanction. Sous ce rapport, tous les artistes dépendent de l'Etat, et leurs œuvres témoignent de cette dépendance. » (Becker, 1988, p. 206)

En France, il existe deux types de théâtres : le théâtre public et le théâtre privé. Tous deux sont subventionnés :

« Il n'y a pas de vraies créations sans risque personnel, mais le rôle de l'Etat est celui d'un accompagnateur. Néanmoins, Garran a raison : s'il n'accompagne pas, il tue. » Sans aller jusqu'à un Christian Le Guillochet, au Lucernaire, qui a entamé une grève de la faim pour sauver les emplois de son théâtre, combien de créateurs, dont la mode est passée, voient leurs subventions coupées et sont acculés au désespoir ? En augmentation raisonnable depuis dix ans (entre 10 % et 15 % environ), les subventions annuelles allouées aux théâtres nationaux en 2004 sont impressionnantes :

Comédie-Française : 22 938 000 euros.

Théâtre de l'Odéon : 9 654 000 euros.

Théâtre de la Colline : 9 014 000 euros.

Théâtre de Chaillot : 12 041 000 euros.

Théâtre National de Strasbourg : 5 662 000 euros.

A titre comparatif, la Ville de Paris octroie un million d'euros au Théâtre de la Ville et 412 000 euros au Théâtre Mouffetard. » (Le Figaro Magazine, 11 décembre 2004, Jean-Luc Jeener, Astrid Eliard)

En 2002, les subventions<sup>139</sup> ont été consacrées principalement aux aides à l'exploitation des spectacles (6,63 millions d'euros) à la création (1,03 million d'euros) et à l'équipement des théâtres (3,21 millions d'euros)<sup>140</sup>.

Un théâtre, s'il veut lancer des pièces ou des auteurs, a besoin de l'aide de l'Etat. Les théâtres privés ont une difficulté à vivre comme le souligne à nouveau Jean-Luc Jeener dans le Figaro du 17 décembre 2004

« La responsabilité des créateurs, à l'heure où le réflexe démocratique de la société française est de plus en plus présent, de plus en plus contestataire, est immense. De quoi s'agit-il en effet ? De la survie, pour nous tous, de ce qui n'est pas quantifiable, de ce qui n'est pas immédiatement évident, de ce qui n'est pas rentable : l'art, la religion, le spirituel, l'expression dramatique... Il n'y a pas un théâtre en France, pas une production théâtrale qui ne soient directement ou indirectement subventionnés par l'argent public. L'équilibre économique d'un théâtre uniquement privé, à moins de médiocrité artistique racoleuse, est quasiment impossible à atteindre. Les citoyens que nous sommes aident le théâtre à vivre. Formidable. Mais il faut prendre garde à ne pas les en dégoûter ! Qu'offrent en effet les hommes de théâtre en échange ? Du bon, du bien, du beau... ? Pas seulement. Une société doit être provoquée. Sans doute. Mais dans le risque, dans la liberté vraie. Pas dans le confort de l'argent du contribuable. » (Le Figaro Magazine, 11 décembre 2004, Jean-Luc Jeener, Astrid Eliard).

L'apport financier de l'Etat est nécessaire, mais au-delà de cet aspect financier l'accompagnement de l'Etat semble important.

---

<sup>139</sup> Les fonds de soutien au théâtre privé, association loi de 1901, gèrent les ressources provenant du produit de la taxe parafiscale sur les spectacles ainsi que les subventions allouées par le Ministère de la Culture, la Ville de Paris, la SACD et l'ADAMI.

<sup>140</sup> Les chiffres sont issus des statistiques de la Culture Chiffres Clés (2004).

*« Mais ce qui est clair, c'est que, comme je le dis dans la pièce, on a besoin d'être aimé, accompagné et voilà. Ce théâtre, s'il n'a pas de subvention de la Ville de Paris, il va finir par mourir, c'est certain. Est-ce que ce n'est pas dommage qu'un lieu qui fait des choses aussi importantes, à mon avis bien sûr, est-ce que ce n'est pas dommage qu'il crève parce que simplement les représentants des pouvoirs publics, c'est-à-dire les représentants de nos concitoyens, sont dans une espèce d'esprit à l'américaine où on doit tout rentabiliser, où on doit tout penser par l'argent, tout penser par l'économie, tout penser par des trucs comme ça, qui est aussi une manière de faire mourir notre société, notre civilisation. Moi je crois à autre chose. » (Jean-Luc Jeener, auteur, directeur de théâtre)*

Bien sûr l'Etat, ayant un budget alloué aux théâtres doit répartir ce budget entre les différents théâtres. Et l'Etat doit aussi favoriser de jeunes théâtres. Pour obtenir une subvention, il est bien nécessaire qu'il y ait des critères de performance. Quels sont ces critères ?

## **2.2. Des critères de performance qui favorisent un théâtre et qui excluent un mode de création**

Le Ministère de la Culture et la Mairie de Paris n'ont pas voulu renouveler la subvention au Lucernaire pour trois raisons : la vente du Lucernaire, la limite budgétaire, le manque de performance.

A n'en pas douter, une évaluation de la performance était au cœur de cette décision. Mais quels sont les critères de performances d'un théâtre aujourd'hui ? Et à quoi servent-ils ?

Pour l'obtention de la subvention, l'Etat a mis en place des critères de performance qui favorisent la rentabilité afin de diminuer les risques à court terme. Cependant les critères de performance ne correspondent pas aux critères de performance d'un théâtre des premières fois. Écoutons les propos de Jean-Luc Jeener :

*« Quand elle m'a dit votre théâtre n'est pas rentable, je lui ai répondu : si, il est rentable. Ce que je dis dans la pièce, c'est mot à mot ce qu'elle m'a dit, je ne l'ai pas inventé, c'est typique de quelque chose parce qu'ils ne veulent pas comprendre que cet art là est fragile et que si on n'est pas là accompagné, même par un minimum financièrement, ce n'est pas possible [...] »*

*Les représentants des pouvoirs publics qui deviennent des gens qui ne pensent qu'à la rentabilité, c'est quelque chose qui ne va pas parce qu'il est clair que nos sociétés ont besoin aussi d'esprit, d'essence et qu'il y a des choses qui ne se sont pas quantifiables, qui ne rapportent pas. [...]*

*Ce que m'a dit la dame, elle me dit : augmentez le prix des places, c'est un discours qui, il y a dix ans, aurait fait hurler de rire tout le monde, toute la France culturelle, personne n'aurait osé préférer une chose comme ça, tout ce que j'entendais moi, c'était diminuer le prix des places, l'accès à la culture pour tous, c'était ça le discours dominant, maintenant c'est complètement différent [...]*

*Mais ce qui est grave, c'est quand tout d'un coup, on se retrouve avec des programmations qui sont faites uniquement pour remplir les salles parce que c'est selon l'humeur, de toute façon, on est quasiment obligé maintenant de ne prendre que du classique, on ne peut quasiment plus prendre un auteur contemporain, quasiment pour tous les directeurs de théâtre, c'est pareil. J'ai fait une enquête dans le Figaro magazine là-dessus, ce n'est pas de leur faute, c'est très compliqué, si on est pas aidé, accompagné, donc ils ne peuvent pas. Moi, je peux jouer ici à cause de cette légèreté structurelle qui est la seule réponse. » (Jean-Luc Jeener, auteur, directeur de théâtre)*

Aujourd'hui un théâtre est dit performant lorsqu'il respecte un critère : la rentabilité. La rentabilité indique que le théâtre est bien géré, que l'argent public n'est pas dilapidé et que – avec le coup de pouce de la subvention – le marché reconnaît la pertinence de l'offre du théâtre. Cette rentabilité passe par deux facteurs : le remplissage des salles et le prix des places. Le remplissage étant l'indicateur principal de performance.

Mettre en place des indicateurs de performance, c'est vouloir un théâtre rentable. Le respect de ces indicateurs est la preuve d'une bonne gestion. Il est indispensable pour le maintien à long terme de la subvention. Les moyens doivent être mis en œuvre pour atteindre l'objectif de rentabilité. Mais voilà, privilégier le taux de remplissage a une influence en interne sur le comportement des directeurs de théâtre. Cela les conduit à privilégier le choix de certaines pièces au détriment d'autres. C'est favoriser une forme de création et en exclure une autre. Or dans le cas présent, non seulement les mesures choisies ont un effet dysfonctionnel, mais encore même lorsque l'objectif de rentabilité est atteint, la subvention est retirée.

Examinons l'évolution des modalités d'attributions des aides publiques. Depuis 2000 a été mis en place un dossier commun de demande de subvention. Il est demandé de remplir un guide d'évaluation indiquant des critères quantitatifs et qualitatifs. Précisons que le guide d'évaluation souligne qu'un « cadre unique d'évaluation ne serait pas adapté à la diversité des actions et projets auxquels s'adressent les conventions pluriannuelles d'objectif. Cette diversité implique nécessairement d'adapter les modalités d'évaluation en fonction des situations spécifiques à chaque projet. »

En revanche, la lettre de mission de Monsieur Sarkozy<sup>141</sup>, Président de la République, adressée à Madame Albanel Ministre de la Culture et de la Communication, place l'obligation de résultat au cœur de l'action du Ministère de la Culture :

« La démocratisation culturelle, c'est enfin veiller à ce que les aides publiques à la création favorisent une offre répondant aux attentes du public. Vous reformerez à cette fin les conditions d'attribution des aides en créant des commissions indépendantes d'attribution associant des experts, des artistes et des représentants du public. Vous exigerez de chaque structure subventionnée qu'elle rende compte de son action et de la popularité de ses interventions, vous leur fixerez des obligations de résultat et vous empêcherez la reconduction automatique des aides et des subventions. Dans le même esprit et de manière alternative, vous examinerez dans quelle mesure le dispositif d'aide à la production cinématographique, qui repose en partie sur le

---

<sup>141</sup> La lettre de mission rappelle deux grands moments du Ministère de la Culture en 1959 et les années 80 : « En 1959, Malraux définissait ainsi les missions du nouveau ministère des affaires culturelles : « rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent ». Signe de leur pertinence et de leur permanence ces missions s'incarnent un demi-siècle plus tard dans les nouveaux « programmes » du ministère (patrimoine, création, transmission des savoirs). Après l'ère Malraux, un second cycle politique a conduit dans les années 1980 à une forte croissance des moyens d'intervention du ministère (budget, aides fiscales et réglementaires comme le prix unique du livre), permettant de soutenir des formes artistiques toujours plus nombreuses et se traduisant par le lancement régulier de « grands projets ». » (Sarkozy, 2007)

succès public des œuvres subventionnées, pourrait être appliqué aux théâtres, ce qui n'interdit pas de le moderniser par ailleurs. » (Sarkozy, 2007)

La lettre se termine à nouveau par ces indicateurs du résultat :

« Sur l'ensemble des points de cette lettre de mission, vous nous proposerez des indicateurs de résultats dont le suivi sera conjoint. Nous souhaitons que figure, notamment, parmi ceux-ci, l'augmentation des enseignements culturels et artistiques à l'école, l'accroissement des programmes culturels à la télévision, l'augmentation de la fréquentation des musées, des théâtres, des bibliothèques et de tous les autres lieux de culture » (Sarkozy, 2007)

Cette lettre officialise « l'obligation du résultat » « dans les scènes subventionnées ». Françoise Benhamou, économiste de la culture répond « Prendre des risques en remplissant les fauteuils, ça ne marche pas toujours ensemble ».

Ceci nous intéresse particulièrement en gestion. Au cours de l'analyse des squats d'artistes nous avons constaté que le contrôle par le résultat freine la création et peut provoquer un déplacement des objectifs :

« Un problème rencontré dans le cadre des systèmes d'évaluation de la performance est la tendance à produire des réactions négatives entre ceux qui en sont l'objet. On a, en outre, souvent tendance à trouver des façons de satisfaire les exigences du système sans pourtant en satisfaire l'objectif global. » (Hatch, 2000, p. 348)

De plus, les théâtres sont dans une situation d'incertitude. Cette « incertitude, empêchant le contrôle des résultats ou des comportements peut, paradoxalement, susciter un désir encore plus prononcé pour ces contrôles. » (Hatch, 2000) Dans le cas présent, favoriser le remplissage de la salle peut entraîner une programmation avec des pièces faciles plutôt comiques, des pièces connues avec des acteurs reconnus, il y a un déplacement d'objectifs<sup>142</sup>. Et la mise en place des critères de performance peut entraîner une gestion de la simulation.

« La **gestion de la simulation** exige d'apparaître comme un bon travailleur plutôt que de l'être effectivement. Elle peut devenir particulièrement problématique lorsque des contrôles ambigus des comportements sont mis en place. Toutefois, les différences entre l'apparence et la réalisation effective d'une performance identique ou supérieure à la norme émergeront d'ordinaire avec le temps. Néanmoins, à long terme, elles peuvent engendrer des perceptions d'inégalité qui minent la confiance dans le système de contrôle et son respect. C'est le cas, notamment, lorsqu'un gestionnaire récompense plus généreusement un lèche-botte que des employés qui travaillent davantage ou nettement mieux. Enfin, la **tricherie** est fréquente lorsque le contrôle des résultats est manipulé. La falsification des enregistrements et la communication des données incorrectes en sont de bons exemples. » (Hatch, 2000, p. 349)

Quelle forme de théâtre cela privilégie-t-il ? Une forme de théâtre où les risques à court terme sont réduits :

*« Dans la logique de la mesure de performance, les moyens ont tendance à devenir des fins. La focalisation sur les résultats d'examen, le nombre de publications de recherche et la valeur actionnariale revient à gérer une équipe de foot en regardant uniquement le score. La*

---

<sup>142</sup> Il y a alors un déplacement d'objectif, en effet, pour remplir la salle, le directeur limite le risque en programmant du comique. En suivant ces critères, on ne programme pas Ionesco dans les années 50.

*médiocrité se reflète alors dans la transformation pathologique de mesures ex-post en objectifs ex-ante. » ((Power, 2004)*

A côté de ces effets dysfonctionnels pénalisant la création, regardons concrètement ce qui se passe dans le cas du Lucernaire. Premièrement, lorsque nous demandons à Christian Le Guillochet ce qui se passerait s'il avait un contrôleur de gestion vérifiant la conformité de ses décisions à ces critères, le théâtre n'existerait plus. En effet, ce qui lui a permis d'exister, c'est son originalité. Deuxièmement, est-ce que le fait de ne pas poursuivre la mesure de performance empêche d'atteindre l'objectif de rentabilité ? Non, Le Lucernaire a ses comptes en équilibre :

*« Les personnes du Ministère m'ont dit : Non, vous êtes dépassé, vous servez à rien. Ils sont venus une fois et voilà. Ils ne peuvent pas dire qu'on gère mal, on équilibre depuis cinq ans. C'est super géré, j'ai eu deux ans et demi de contrôles fiscaux dans tous les coins sur dénonciations anonymes. Résultat zéro. » (Christian Le Guillochet)*

Troisièmement, même si l'objectif de résultat est atteint, la subvention est retirée.

### **3. Le partage des risques**

Si l'on prend un autre critère majeur de la gestion, le risque, le tableau n'est pas bien différent. Les risques sont partagés entre les différentes personnes, risques à court terme et risques à long terme. La question alors est la suivante : qui prend les risques dans ces lieux de création, est-ce l'artiste, le directeur de théâtre, l'Etat ? Nous sommes dans une problématique classique du lieu de création, un lieu à la fois en dehors de l'institution mais devant être soutenu en partie par l'institution.

L'Etat en subventionnant prend un risque financier et artistique. Mais en subventionnant à long terme, il peut en retirer un retour sur investissement.

Christian Le Guillochet a bénéficié d'une forte subvention en 1982, ceci correspondant à un mouvement général de la politique culturelle<sup>143</sup>. Ceci a favorisé l'engagement de personnel, autrement dit des charges fixes importantes. La subvention d'exploitation est de 600 000 euros et représente 33 % des produits. Evidemment cela pose des problèmes lorsque l'on veut réduire la subvention, ceci a un impact sur la structure.

*« Le problème qu'a Christian, c'est-à-dire, ces 14 personnes à payer chaque jour, chaque mois. 14 personnes à payer, c'est énorme, c'est tout le problème. » (Jean-Luc Jeener, auteur, directeur de théâtre)*

Les auteurs et acteurs ont à leur charge toute la phase d'écriture et de répétition, bien qu'ils n'aient pas à leur charge la location des salles de répétitions. Ils partagent le bénéfice des

---

<sup>143</sup> « En 1982, les subventions aux C.D.N. qui étaient de 83 774 854 F en 1981 sont passées à 154 283 000 F (fonctionnement et matériel). Mais la crise est survenue et l'effort financier s'est relâché à partir de 1983. » (Temkine, 1986)

spectacles 50%/50% avec Le Lucernaire. Ils partagent le risque de diffusion. Les acteurs peuvent être intermittents du spectacle (ce qui n'est pas le cas des auteurs).

Le directeur du théâtre et le personnel administratif mettent en jeu leur emploi voire la fermeture du théâtre. Néanmoins, lorsque Christian Le Guillochet fait la grève de la faim, ils se montreront tous solidaires – même s'il y a des conflits. Là aussi, quelque part, les gens mettent « leur vie sur la table ». Les charges sont en grande partie fixes alors que les revenus sont très variables. Pour limiter les risques, le directeur doit diversifier les spectacles :

*« C'est-à-dire que par rapport à la gestion, car c'est lié à la gestion, il y a six horaires, si je prends six risques, je vais tomber le lieu donc je ne peux plus donner la chance à d'autres gens derrière, donc il faut bien que je protège l'outil, donc j'ai fait un calcul du risque, quand j'ai trois ou quatre spectacles qui marchent, ça n'a aucune espèce d'importance qu'un spectacle que je trouve superbe, représentant l'avenir du texte, de l'acteur soit maintenu, au contraire, c'est un apport formidable. Je citais Cousse tout à l'heure, Cousse, quatre ans plus tard, était l'auteur français le plus joué à l'étranger, donc il y a là le risque de se tromper soi-même, de dire : j'aime cet auteur-là et jamais il ne sera connu et l'autre, c'est de ne pas se tromper. »  
(Christian Le Guillochet)*

Christian Le Guillochet nous explique son engagement par rapport à certains artistes même si, à court terme ou moyen terme, personne ne veut les écouter. Il nous donne l'exemple de Pichette (poète contemporain).

*« Pichette, vous connaissez Pichette ? Pichette est l'un des plus grands poètes que nous ayons eu au XXe siècle, Pichette, il a été présenté au public par Georges Vitali et puis Pichette a continué à écrire de la poésie, il en a vécu plus ou moins, plutôt mal que bien, et à un certain moment, il est venu me voir parce qu'il n'existait plus. Il est venu dire ses poèmes ici, Pichette, et ça n'a pas marché, ça marchait toujours pas ou moyen mais les gens qui se rappelaient Pichette, les gens qui connaissaient Pichette, dans le cercle autour de Pichette, ils étaient là fous de bonheur. Effectivement sa poésie est forte, donc est-ce qu'on doit ou pas, mettre Pichette alors qu'on sait que c'est un grand poète et que peut-être dans 200 ans, on découvrira un nouveau Pichette ou pas, ça n'a pas d'importance, c'est-à-dire que c'est un grand poète, point, Terzieff est pareil. Ça me paraît ça la fonction même de l'animateur de théâtre, d'un directeur de théâtre parce que le passage au public, le risque qui est pris là, est le vrai risque de l'auteur. » (Christian Le Guillochet)*

Pour conclure, aujourd'hui un théâtre privé est dit performant lorsqu'il respecte principalement un critère : la rentabilité. Celle-ci passe par deux facteurs le remplissage des salles et l'augmentation du prix des places, le remplissage étant l'indicateur principal de performance. Mettre en place des indicateurs de performance, c'est aboutir à un théâtre rentable. Le respect de ces indicateurs est considéré comme la preuve d'une bonne gestion. Les moyens ont été mis en œuvre pour atteindre l'objectif de rentabilité. Privilégier le taux de remplissage a une influence en interne sur le comportement des directeurs de théâtre, c'est privilégier le choix de certaines pièces au détriment d'autres. C'est favoriser une forme de création et en exclure une autre. Quelle forme de théâtre cela privilégie-t-il ? C'est une forme de théâtre où les risques à court terme sont réduits. Ces indicateurs sont là pour assurer une bonne gestion et une bonne vie du théâtre. Pourtant, selon Christian Le Guillochet, premièrement s'il avait fallu appliquer ces critères de gestion au Lucernaire, aujourd'hui Le

Lucernaire n'existerait plus et deuxièmement en n'appliquant pas ces critères de gestion, Le Lucernaire a ses comptes en équilibre.

### **Secti` n 3. Rendre des c` mptes et se rendre c` mpte**

Notons que bien que ce soit un théâtre des premières fois, les comptes sont en équilibre. Pourtant, lors du refus de la subvention, les règles du jeu sont changées, les critères de rentabilité du Lucernaire seront remis en question. Analysons à nouveau la grève de la faim et son impact sur les différentes parties prenantes (1). Nous constatons l'évolution de leurs points de vue ce qui nous amène à nous questionner sur la création et sa valeur (2). Cette analyse aboutira à montrer que même en gestion, il peut y avoir « quelque chose supérieure au prix de l'argent. » (3).

#### **1. La grève de la faim et s` n impact sur les différentes parties : le p` ids des h` mmes sur les chiffres**

A nouveau, revenons à la situation de crise, car elle est révélatrice d'attitudes qui sinon seraient cachées, car elle oblige chacun à se positionner d'une manière évidente.

##### **1.1. La p` siti` n du pers` nnel : l'acc` mpagnement et l'engagement**

Bien que le personnel rencontre des difficultés au quotidien, manque d'argent et manque de planification, lors de la grève de la faim ils restent tous présents. Et pourtant cette grève de la faim pourrait arrêter l'activité du théâtre. Ils ont décidé d'être là. Ils sont solidaires de Christian Le Guillochet. Ils sont solidaires parce qu'ils aiment ce lieu et qu'ils trouvent que l'existence d'un tel lieu est nécessaire. Danièle nous le raconte.

*« Et toujours un lieu de création qui continuera à faire connaître des jeunes auteurs, des jeunes comédiens, des jeunes metteurs en scène, chose qu'effectivement dans Paris, on peut les compter certainement sur les doigts d'une main et pour que tout ça, ça ne disparaisse, parce que c'est vrai aussi qu'à l'allure où l'on va, tout peut disparaître. Ça fait partie aussi de nous, c'est l'histoire tout ça, c'est un tout petit bout de la lorgnette mais qu'importe, c'est très très important que des lieux comme ça existent ; maintenant on y va ou on n'y va pas, ça c'est un autre problème. Je ne sais pas, il y a des cinémas ou des cafés qui figureront dans les livres, au moins il reste des choses. Si ce n'était pas ce lieu, ce serait un autre mais au moins qu'il y ait une histoire qui continue. » (Danièle, comptable)*

Ils sont solidaires parce qu'ils ont peur que ça se transforme en projet commercial et ils sont interpellés par le fait que l'enjeu culturel n'est pas pris en compte.

*« Et que ça ne se transforme en Mac Do, en vulgaire immeuble ou hôtel, c'est vraiment continuer même si le projet artistique et culturel est modifié par quelque manière que ce soit, c'est qu'au moins Le Lucernaire reste un lieu de culture. » (Gaëlle, chargée de communication)*

Et enfin, ils sont solidaires parce qu'ils sont choqués par les propos des politiques rapportés par les journalistes.

*« Par contre, là où il ne devrait pas intervenir, je cite, dixit ce qu'il y a dans la presse, c'est de dire, à partir du moment où il délègue et qu'il fait confiance à Christian Le Guillochet qui établit une programmation art et essai, de dire que Monsieur Terzieff c'est ringard. Excusez-moi mais bonjour la politique culturelle de nos jours. Je regrette, un Ministère de la Culture qui déclare ça et par contre qui va déverser des millions pour une expo qui va être une croûte d'une couleur, je suis désolée, c'est de l'art contemporain d'accord mais on ne doit pas dire ça de Monsieur Terzieff et du théâtre en général. Le théâtre et l'art contemporain, c'est deux choses différentes et l'on sait très bien vers quoi le Ministère actuel s'oriente. » (Gaëlle, chargée de communication)*

## 1.2. La position ambiguë des journalistes

L'analyse durant la grève de la faim et son dénouement est intéressant. Intéressant car, durant la grève de la faim, les journalistes sont très mitigés face à ce lieu, voire très critiques. Puis, après la grève de la faim, les journalistes deviennent très élogieux à propos de ce même lieu. Que nous disent-ils ? Nous décrivons trois moments, avant, pendant et après la grève de la faim. Notre analyse de la presse quotidienne porte sur la période de juin 2003 à décembre 2003.

Qu'écrivent les journalistes à propos du Lucernaire avant la grève de la faim ? Ils parlent très positivement des pièces données au Lucernaire. De quatre à un mois avant la grève de la faim de Christian Le Guillochet, la presse salue unanimement avec admiration, enthousiasme et respect le spectacle « Florilèges » de Laurent Terzieff. Nous pouvons ainsi citer plusieurs extraits de journaux le Figaro, le Monde, le Point, La Croix qui considèrent que c'est l'un des plus beaux spectacles de l'année.

*« Le deuxième, "Florilège", est composé de textes, poèmes en vers ou en prose, signés Adamov, Hölderlin, Rilke, Cendrars, Heine, Goethe, Neruda, Poe, Desnos et Aragon. Ils sont dits, mieux, habités, par Laurent Terzieff, qu'ils accompagnent depuis toujours, ils parlent d'amour et de mort, et c'est l'un des plus beaux spectacles de l'année (Théâtre du Lucernaire). » (Le Point, le 03 sept 2003)*

*« Le théâtre parisien prend ses quartiers d'été. Quelques valeurs intéressantes restent toutefois à l'affiche en juillet. Franchissons un degré... Franchissons deux degrés...*

**Franchissons encore quelques degrés, et atteignons cette fois les lisières du sublime. On est au Lucernaire**, la scène est sombre, un étroit faisceau de lumière brûlante cerne soudain une longue et pâle silhouette : c'est Terzieff. Il dit la mort et l'amour, de cette voix qui vient de si profond et qui va si loin. Il récite Rilke, Heine, Hölderlin et quelques autres. C'est son Florilège. Il commence par Adamov : « Tout ce que je sais de moi c'est que je souffre ». Il termine par Aragon : « Il est plus facile de mourir que d'aimer ». Silence, c'est Terzieff. » (Le Figaro, Philippe Tesson, 27 juin 2003)

**« Sur scène, au Lucernaire, il est seul. Florilège n'est pas un spectacle. Plutôt un temple.** Laurent Terzieff dit Adamov, Cendrars, Edgar Poe, Rilke, Heine, Aragon et son « tendre amour d'orange amère », comme d'autres prient. Il a construit ou juxtaposé les textes de telle façon qu'ils racontent une vie. Une quête. Un être qui ressemblerait à Terzieff comme une ombre. » (Irina de Chikoff, 14 octobre 2003)

« Seul sur la scène du Théâtre du Lucernaire, Laurent Terzieff reprend son Florilège de grands auteurs, déjà joué au printemps, pour fêter ses cinquante ans de théâtre. Arthur Adamov, Friedrich Holderlin, Rainer-Maria Rilke, Blaise Cendrars, Pablo Neruda, Robert Desnos, Louis Aragon... sont servis avec sensibilité par ce passeur de poésie exceptionnel, qui a fait sienne la phrase de René Char : Les poètes savent faire surgir les mots qui savent de nous ce que nous ignorons d'eux.

Un voyage, sobre, intime, au parfum un peu suranné d'années 1950 germanopratinées, dans les mots de la vie. » (Le Monde, 05 septembre 2003)

« **Chaque soir, on se presse à la porte du petit théâtre** pour assister au Florilège. L'hommage, épuré et grandiose, d'un acteur à sa mère: la poésie. » (La Croix, Bouvet Bruno, 10 juin 2003)

Ces extraits nous sont importants car ils nous montrent le regard positif que les journalistes ont juste avant le refus du Ministère et de la grève de la faim. Les mêmes journaux (pas les mêmes journalistes) deux mois plus tard diront qu'ils ne se passent pas grand chose dans ce théâtre. Cet enthousiasme n'apparaît plus dans le deuxième moment.

Le deuxième moment se situe pendant la grève de la faim. Tous les articles<sup>144</sup> (Le Monde, Le Figaro, L'Humanité) sont construits de la même manière. Ils présentent la mise en scène de la grève de la faim (Subvention) de Jean-Luc Jeener et la véritable grève de la faim de Christian Le Guillochet. Puis, ils expliquent le statut du Lucernaire, théâtre subventionné depuis 1982 dont le propriétaire doit partir. Puis ils soulignent la position de Christian Le Guillochet qui aimerait que ce théâtre reste un théâtre, ils précisent que si le Ministère supprime la subvention ce ne sera plus un théâtre. Enfin, après avoir décrit ces faits, chaque journaliste apporte son propre regard sur la situation : c'est-à-dire, sur la programmation du théâtre, sur le montant de la subvention, sur le lieu en lui-même, sur la position des politiques.

Les regards sont en général critiques par rapport à la position de Christian Le Guillochet et remettent en question le lieu, à l'exception du Point et du Figaro.

« Christian Le Guillochet raisonne comme s'il allait de soi que le Lucernaire reste un théâtre et que l'Etat s'engage auprès d'un éventuel acquéreur à maintenir la subvention, apportée dans la « corbeille de mariage » de la vente, en quelque sorte. Cette subvention n'est pas anodine. Elle s'élève à 600 000 euros, soit beaucoup plus que celle de la plupart des scènes nationales de la région parisienne. » (Le Monde, Brigitte Salino, 08 novembre 2003)

Au point que L'Humanité cite les propos des politiques.

« Enfin, Laurent Brunner doute de la philanthropie du directeur du Lucernaire et juge pour le moins douteux une telle démarche, qui « accepte des subventions publiques mais fonctionne comme n'importe quel théâtre privé », les compagnies étant payées à la recette : « Où est l'éthique dans cette histoire ? « Le Lucernaire a un grand passé, un petit présent et peut-être pas d'avenir », conclut-il. Et d'ajouter que « le Ministère est prêt à être présent dans un projet au Lucernaire, si projet il y a. » (L'Humanité, Zoé Lin, 9 novembre 2003)

Les propos des journalistes sont durs et critiques, certains rapportent les propos des politiques argumentant que « le lieu n'a pas d'avenir. »

---

<sup>144</sup> On remarquera, par rapport aux squats d'artistes, que les journalistes ne prennent pas à parti les politiques et n'évoqueront en aucun cas leur contradiction.

Pourtant, lorsque Christian Le Guillochet obtient la subvention et termine sa grève de la faim, le discours des journalistes change, les titres changent. C'est le troisième moment. Tous les journalistes mettent en avant la victoire du Lucernaire comme une évidence. Ils expliquent que les politiques ne pouvaient que soutenir ce lieu « afin de préserver pour l'avenir la vocation culturelle du théâtre Le Lucernaire à laquelle le Ministère et la Ville sont très attachés. » (21 novembre 2003, Ministère de la Culture et de la Communication, NEWS Press). Aucun des journalistes ne souligne le retournement des propos des politiques ni leur changement d'attitude.

Nous remarquons que les journalistes ont tous le même point de vue sur le spectacle Florilèges, qu'ils expliquent de la même manière la grève de la faim et le choix du Ministère et enfin au dénouement ils mettent en évidence la position des politiques.

Nous n'avons pas voulu montrer la contradiction des journaux (ce ne sont pas les mêmes journalistes qui écrivent), mais nous avons voulu montrer combien l'acte de la grève de la faim et sa mise en scène ont sollicité une partie prenante, les journalistes. Le Lucernaire avait besoin de la presse, peu importe qu'elle soit pour ou contre. C'est une partie prenante importante, elle rend visible la grève de la faim et surtout le problème du Lucernaire. Christian Le Guillochet a besoin d'aller au-delà du budget et des répartitions des subventions, du discours économique. En effet il sait que derrière le discours apparemment logique pour investir ou obtenir une subvention, il y a une nécessité collective de croire en cet investissement. Christian Le Guillochet a bien compris qu'il s'agit avant tout de donner à croire. On retrouve ici le même comportement que dans les situations d'innovation : « L'une des questions de fond de la théorie de l'innovation concerne les raisons fondant la décision d'investir. Ce type de décision n'appartient ni au registre des « actions logiques » ni à celui de la rationalité économique, entendue au sens strict. » (Alter, 2000)

### **1.3. La position du Ministère et de la Mairie : le changement**

Revenons à la position du Ministère et de la Mairie. Écoutons les raisons de leur refus d'accorder la subvention avant et pendant la grève de la faim. Les raisons principales sont tout d'abord artistiques : octroyer des subventions à d'autres lieux de création. Puis elles sont économiques : répartir le montant des subventions entre les différents théâtres choisis. Au-delà des raisons artistiques et économiques, le Ministère par l'intermédiaire de Laurent Brunner met en avant une raison « fatale » : l'absence de projet artistique. Nous comprenons que le Ministère est très énervé par l'attitude de Christian Le Guillochet (chantage) mais, sait aussi, qu'il ne reviendra pas sur sa décision.

« Devant « le silence du Ministère », comme celui de la Ville de Paris, j'ai décidé d'entamer une grève de la faim ». « Chantage » rétorque-t-on au ministère. « Pourquoi irions-nous donner une subvention à un projet artistique qui n'existe pas ? », ajoute Laurent Brunner, « Monsieur Théâtre » auprès de Jean-Jacques Aillagon. « À notre connaissance, aucun projet artistique d'un éventuel successeur ne nous a été communiqué, à nous ou à la DRAC (Direction régionale des

affaires culturelles) » Laurent Brunner estime pour sa part que Christian Le Guillochet « a tort de faire croire à ses acheteurs qu'ils vont bénéficier automatiquement d'une subvention de 4 millions. Nous ne distribuons pas des subventions à des lieux mais à des projets artistiques. » Quant à l'éventualité d'un rachat des lieux par le Ministère, c'est « une illusion de l'esprit. Le Ministère est propriétaire de cinq théâtres nationaux et de l'Opéra. Pourquoi un autre lieu ? Pour y faire quoi ? » Premier argument avancé : **il existe à Paris suffisamment de théâtres** et « le Ministère estime plus urgent d'investir ailleurs en région parisienne, là où il n'existe rien. » Deuxième argument : « **Il existe des projets artistiques que nous défendons**, comme celui du Théâtre du Rond-Point, de la Bastille ou de la Cité internationale dont les cahiers des charges (création émergente, auteurs contemporains - NDLR) sont des plus précis. » (L'Humanité, Zoé Lin, 9 novembre 2003)

« Par ailleurs, le Ministère signale, dans un communiqué du mercredi 5 novembre que le désengagement de l'Etat « permet de renforcer les dotations affectées au Théâtre du Rond-Point, au Théâtre de la Cité Internationale et au Théâtre de l'Est parisien. » **En clair : de soutenir des lieux qu'il juge plus en phase avec la création que le Lucernaire.** » (Le Monde, Brigitte Salino, 08 novembre 2003)

Écoutons les raisons pour lesquelles la subvention est finalement accordée après la grève de la faim. La raison principale est de préserver la vocation culturelle du théâtre Le Lucernaire. Le Ministère souhaite soutenir le travail créatif et artistique de ce théâtre.

« Le Ministère de la Culture et de la Communication et la Ville de Paris ont décidé de prolonger leur subvention au Théâtre du Lucernaire jusqu'en juin 2004 au plus tard, afin de permettre à ce lieu de diffusion consacré au cinéma et au théâtre de fonctionner correctement jusqu'à la signature avec un repreneur.

Cette aide complémentaire a également pour objectif de permettre à M. Christian Le Guillochet de poursuivre la recherche d'un acheteur désireux de **préserver pour l'avenir la vocation culturelle du théâtre Le Lucernaire**, à laquelle le Ministère et la Ville sont très attachés. L'aide versée, dont le montant paritaire sera déterminé d'un commun accord prochainement. » (21 novembre 2003, Ministère de la Culture et de la Communication, NEWS Press)

« M. Christian Le Guillochet ayant annoncé son intention de vendre le Lucernaire, la Municipalité et l'Etat entendent ainsi réaffirmer **leur souci de voir la vocation culturelle du Lucernaire préservée.** » (21 novembre 2003, Ville de Paris, NEWS Press)

« A l'issue d'une concertation entre le Maire de Paris, Bertrand Delanoë, Christophe Girard, Adjoint à la culture pour la Ville de Paris, Jean-Jacques Aillagon, Ministre de la Culture et de la Communication, Jean-François de Chanchy, directeur des affaires culturelles de la région (Drac) et Christian Le Guillochet lui-même, les subventions accordées au Théâtre du Lucernaire sont accordées « jusqu'en juin 2004 au plus tard ».

Cette aide, non reconductible, doit permettre à cet établissement de fonctionner sereinement jusqu'à son rachat par un futur repreneur qui sera soucieux de respecter et de poursuivre l'action actuelle. Une façon également pour **la Municipalité et l'Etat de réaffirmer leur attachement et leur soutien au travail créatif et artistique de cet établissement, classé Centre National d'Art et Essai depuis 1984.** Le montant paritaire de cette aide n'a pas été encore fixé.

Rappelons que le Lucernaire a été mis en vente en juin 2002, pour des « raisons personnelles » par Christian Le Guillochet qui disposait jusqu'alors d'une confortable subvention pour accueillir des compagnies et faire de ce lieu un foyer vivant, très apprécié du public. Il était logique que le Ministère de la Culture et de la Communication et la Municipalité de Paris aient diminué leurs subventions et annoncé leur suppression prochaine. » (Le Figaro, 21 novembre 2003)

Bien sûr, il nous manque le point de vue des politiques. Christian Le Guillochet nous le raconte : lorsqu'il y a eu le changement de négociateur, le nouveau souhaitait négocier et, quelque part, il appréciait le lieu. Cet interlocuteur a pu négocier avec le Ministre en explicitant le projet artistique.

*« Le Ministre a nommé quelqu'un à la direction générale des affaires culturelles, la DRAC. La DRAC, par région, gère les budgets de l'Etat. La DRAC Ile-de-France, c'est la principale DRAC de France. Un nouveau directeur a été nommé, c'est un poste éminemment politique, chaque fois qu'il y a un changement de régime, ça change de direction. Là le Ministre a nommé quelqu'un qu'il connaissait bien, qui était un de ses collaborateurs quand il était au Centre Pompidou. Et il se trouve que ce collaborateur est un type intelligent et plein de courtoisie. Il connaissait Le Lucernaire. Il est donc arrivé ici avec des intentions visibles de discussions, envoyé par le Ministère d'ailleurs. Au départ c'était : bon, on ne revient pas sur votre décision, vous avez décidé de partir donc, on vous coupe les subventions. Il y avait un mensonge dans cette lettre qui était évident, par omission ou volontaire, qui était de dire, une lettre du Ministre que m'a remis le directeur de la DRAC, qui disait qu'ils ne revenaient pas sur la décision, comme il n'y avait de programmation artistique, pas de vision sur l'avenir, comme je parlais, ils coupaient les subventions. J'ai dit au nouveau responsable Drac : en passant en bas, vous savez bien qu'il y avait six spectacles programmés, je peux vous en donner six autres pour la prochaine saison, encore six autres pour la fois d'après. Donc il y a un projet, ça, c'est un mensonge. [...]*

*Il a pu discuter avec le Ministre parce qu'il a été un collaborateur du Ministre, il est très près de lui, il a pu lui expliquer que je n'étais pas quelqu'un qui vaporisait, qui hurlait mais que je faisais des propositions très concrètes par rapport à des situations très précises et que ma grève de la faim était simplement un chantage au suicide, un chantage dans le sens positif des choses. Donc qu'effectivement ça lui paraissait logique que Le Lucernaire continue dans la valeur de ce qu'il faisait et qu'il aille plus loin éventuellement.» (Christian Le Guillochet)*

Du 8 novembre 2003 au 21 novembre 2003 (13 jours), notons qu'il y a eu un changement de négociateur (Laurent Brunner puis Jean-François de Changy) et il y a un changement de propos et d'action. Il nous faut préciser que Christian Le Guillochet a la réputation d'aller jusqu'au bout. N'oublions pas qu'il a l'habitude depuis 30 ans de se battre et le Ministère le sait. Nous avons souhaité signaler le changement de discours et d'action. Nous souhaitons mettre en évidence que le refus de subvention est justifié par des conditions économiques (répartition du budget entre différents théâtres) et artistiques (être un lieu de création). Or, treize jours plus tard, ces mêmes raisons économiques et artistiques justifient l'octroi de la subvention. Il est important de noter que la subvention est refusée puis acceptée pour les mêmes raisons.

#### **1.4. La position du public : le soutien et le dénuement**

Une autre partie prenante a participé en position de renfort, c'est le public, qui a signé largement une pétition.

*« Donc, belle gestion et en même temps sur le plan humain vous êtes là, ce qui prouve bien qu'il y a quelque chose qui se passe, et puis des tas de jeunes et tout, des tas de choses, les lettres que je reçois là. Regardez, et puis tout le temps, partout, ils écrivent eux-mêmes directement au Ministre. Je ne sais pas moi, c'est fou. » (Christian Le Guillochet)*

Il existe un public fidèle au Lucernaire et Christian Le Guillochet considère que c'est une victoire collective.

*« Le fait qu'il y ait ce monsieur qui a été nommé à la DRAC, encore une fois par le Ministre de la Culture, a été la preuve que là je me trompais, tant mieux. J'ai eu peur, j'ai pensé que j'allais faire la grève plus longtemps, je m'apprêtais à faire deux mois de grève, je me faisais surveiller par les médecins, je me renseignais pour savoir comment faisaient les immigrés qui font 50/60 jours de grève de la faim. Comment ils supportent, comment ils vont au bout, je voulais savoir ça. J'ai 70 ans, je m'apprêtais à avoir des problèmes de santé, je me préparais à donc, j'étais déterminé, complètement. »*

Le doute et l'incertitude l'ont accompagné. Précisons que pendant sa grève de la faim sa femme est très malade.

*« Vivre le dénouement, certains disent c'est une victoire. Oui...Ce n'est pas une victoire personnelle, c'est une victoire d'un ensemble d'individus, du soutien d'une entreprise, de sentir les gens qui sont avec moi, autour de moi, très fort. Des lettres, certaines lettres que j'ai reçues qui sont très belles, des choses très fortes, des choses que je ne soupçonnais pas de l'étranger, c'est-à-dire que je ne connaissais pas l'étranger. « Je viens dans votre lieu, c'est un bonheur, chaque fois que je vais en France, je viens vous voir. » Ils ont souvent fait le double de la lettre au Ministre en disant : on ne comprend pas. » (Christian Le Guillochet, après la grève de la faim et l'obtention de la subvention)*

## **2. La création et sa valeur : une valeur intrinsèque et économique liée au puzzle humain**

### **2.1. Le budget : « un code d'appareillement linguistique pour des opérations narratives » (Alter, 2000)**

Après avoir présenté la grève de la faim et la spécificité du Lucernaire, revenons à cette grève de la faim. Au cœur de celle-ci, c'est la suppression de la subvention qui est en jeu. Christian Le Guillochet a plus de 40 ans de gestion et les chiffres ne lui sont pas inconnus même s'il se considère essentiellement comme un directeur artistique. Et là, pour nous gestionnaires, cette grève prend tout son sens. Est invoqué à la suppression de la subvention, le budget. Christian Le Guillochet est lucide par rapport au montage d'un budget et de sa réalisation, par rapport à l'immatériel et à son investissement, par rapport aux hommes et à leur interprétation.

Comme de nombreux innovateurs, il sait que le budget n'est pas un outil objectif car « les « business plan », c'est-à-dire les éléments de prévision des dépenses, des résultats et des revenus, présentés sous forme de calendrier des opérations d'innovation, contraignent toujours les opérateurs à faire comme s'ils connaissaient à l'avance le résultat de leur engagement. Ceci permet d'obtenir le soutien des banquiers, de construire des partenariats ou de bénéficier d'accords avec des sous-traitants. Mais les innovateurs ne sont pas dupes : ils connaissent bien le caractère approximatif du résultat de leur action. Ils apprennent cependant à tenir le langage des croyances dominantes pour aboutir à leurs fins. Cette sorte de farce

quotidienne est devenue tellement coutumière que l'on n'y prête plus attention... » (Alter, 2000, p. 35)

Il sait aussi qu'évaluer l'immatériel est particulièrement difficile. Et enfin, il sait aussi qu'il y a une nécessité de croire.

« L'analyse des logiques d'investissement en matière d'innovation amène ainsi à un constat paradoxal. Les contraintes économiques sont sensées contraindre les acteurs (et plus particulièrement les dirigeants), à mettre en œuvre des ressources leur permettant de soumettre aux contraintes d'efficacité les activités : la rentabilité et le profit sont le but de l'entreprise capitaliste. Mais le traitement de ces contraintes suppose, dans la perspective dynamique de l'innovation une bonne part de croyance, de « pensée magique ». » (Alter, 2000, p. 35)

## **2.2. Le budget : ` util central dans un puzzle humain**

Alors nous avons constaté dans la deuxième partie que ce directeur connaît bien la gestion. En effet, il a su organiser une gestion interne (multiplication des horaires, partage des recettes...) pour pouvoir accueillir et diffuser des inconnus, il a su maintenir les comptes en équilibre. C'est lui qui a négocié les emprunts, les remboursements auprès des banquiers et l'octroi des subventions auprès de la Mairie et du Ministère. Il connaît les chiffres. Il a lui-même fait les budgets. Toute cette connaissance lui permet de savoir que dans l'investissement, il y a une nécessité de croire pour les différentes parties prenantes, il faut que les parties prenantes adhèrent. Il sait qu'on ne peut être certain d'une évaluation financière, du retour sur investissement. Malgré les chiffres et l'évaluation chiffrée, il n'y a aucune certitude. Par contre, il sait quand un auteur a quelque chose, il sait que cet auteur a besoin d'un public, de la presse et il sait que la gestion est là comme moyen et non comme finalité.

Alors, lorsque le Ministère lui refuse le budget pour des raisons budgétaires c'est-à-dire pris dans le jeu de langage des raisons logiques et rationnelles, il est persuadé que ces raisons ne sont pas logiques. Lorsque le Ministère lui refuse le budget pour le manque de performance artistique au regard des critères de gestion c'est-à-dire le remplissage des salles, il sait qu'il s'agit là d'une définition de la performance qui correspond à une époque, à un mode de gestion. C'est pourquoi, il ne discute ni chiffre ni évaluation du budget ni évaluation de la performance. Il décide de ne pas avoir un discours rationnel. Car il sait qu'un discours rationnel face à un discours d'apparence rationnelle n'aura aucun impact. Pour entrer dans ce dialogue, il adopte un discours irrationnel, voire un acte irrationnel. Il utilise la grève de la faim, plus la mise en scène, puisque le théâtre est un lieu qui permet (pour reprendre l'expression précédente) d'aller au-delà de la compréhension première. Il a compris que le dialogue sur les grandeurs budgétaires est faussé, puisque l'autre partie module son discours sur des considérations extrabudgétaires non explicitées. Il déplace alors ses propos et ses actes en dehors du discours budgétaire, en dehors des arguments de la rationalité gestionnaire.

Ce cas est intéressant puisqu'il replace la gestion dans son environnement non gestionnaire. En particulier, il nous fait vivre ou comprendre cette construction d'une réalité par les chiffres

comptables. Tony Tinker (1985) nous explique que puisque la comptabilité n'est pas neutre et qu'elle est active dans les phénomènes sociaux, le comptable a un rôle. Il peut mettre en évidence les contradictions du système. Dans le cas du Lucernaire, c'est un exemple où le directeur artistique qui est gestionnaire passe outre le discours comptable et politique. Il met en évidence que sur le plan budgétaire il est irréprochable, et, la logique d'apparence budgétaire d'octroi de la subvention se fonde sur d'autres considérations. Puis il se place au cœur de ces autres considérations pour replacer le dialogue sur celles-ci, qui sont politiques, artistiques et émotionnelles.

Nous pourrions émettre bien des hypothèses pour tenter d'expliquer ceci. Nous pouvons juste mentionner à titre d'exemple les arguments de Alter (2000), puisque nous avons précédemment utilisé son approche. Pour lui, la rationalité gestionnaire a des limites d'abord à cause de la rationalité limitée. Pour suivre ses préceptes, il faudrait que l'acteur dispose de la totalité des informations. Mais il ne le peut « ou parce qu'il ne peut les traiter pour cause d'incompétence, ou parce qu'elles sont trop coûteuses, ou parce qu'il est difficile d'en connaître l'usage ou parce que d'autres font de la rétention d'information, etc... ». Mais au-delà de ces causes objectives, il en est d'autres pouvant tenir « aux normes sociales, à des jugements moraux ou aux investissements subjectifs. »

La logique budgétaire, si elle est mise en avant par l'Etat et la Ville, repose aussi sur d'autres logiques, extrabudgétaires. S'il argumente seulement dans cette logique, le dirigeant du Lucernaire pourra triompher sur ce plan mais n'aura pas d'armes contre ces « raisons » extra-économiques. Alors il porte le débat de front sur ces autres « raisons ». Il affirme que Le Lucernaire a une autre définition de la performance : faire émerger des auteurs. Pour lui, il existe quelque chose supérieure au prix de l'argent. Le combat se joue donc dans cet autre débat dont la presse pourrait s'emparer, que les pouvoirs publics ne veulent pas afficher.

### **3. valeur humaine versus valeur financière : « quelque chose de supérieur au prix de l'argent »**

#### **3.1. Passeurs de créativité et gestionnaires**

Bien sûr, nous pourrions nous arrêter à cette analyse. Dire que le budget est une construction sociale, dire que le budget raconte, « conte » une histoire et dire que Christian Le Guillochet contredit cette histoire pour en raconter une autre.

Mais l'histoire de ce théâtre peut nous amener plus loin. Elle nous demande, à nous gestionnaires, si nous racontons une histoire et si nous nous rendons compte de quelle histoire nous racontons, quelle histoire nous contons. Est-ce que nous nous rendons compte en tant que gestionnaires de ce que nous générons ? Avons-nous conscience de l'impact de

l'utilisation des outils de gestion ? « Les pratiques comptables créent une façon particulière de comprendre, représenter et agir sur les événements » (Miller, 2001, p. 393).

Par exemple, si dans ce théâtre, un contrôleur de gestion est auprès du directeur. Ce contrôleur crée un pôle économique, il propose de faire payer les auditions et sur chaque pièce, il demande d'avoir un retour sur investissement.

Que se passe-t-il ? « Sur le plan financier, c'est ce que croirait le Ministère. Je récupère ma subvention, ça c'est clair, ça c'est clair que je les récupère. Et donc, je n'ai plus besoin de subvention. Mais deux ans plus tard, le lieu n'existe plus. Parce que, sa réputation, ce que le lieu a fait, n'existe pas. » (Christian Le Guillochet). Bien sûr, le théâtre y gagne financièrement, mais ce qui a fait sa réputation n'existe plus, il y a alors un fort risque de mettre en jeu, à moyen terme, la vie du théâtre. Et si la société en bénéficie, ces avantages seront des externalités, rien qui ne rentre dans les calculs de retour sur investissements, mais qui devrait ce que justement l'Etat ou la Municipalité pourraient décider de faire entrer dans leurs calculs.

Laissons définir ce qu'est un gestionnaire pour Christian Le Guillochet :

*« Gérer, c'est bien, mais gérer pourquoi ?*

*Est-ce que celui qui gère se rend compte de ce qu'il génère ? Non !*

*C'est la même chose sur le plan culturel s'il reste ça.*

*Donc un gestionnaire doit savoir ce qu'il gère, et pourquoi il gère. Il doit avoir conscience, c'est pas seulement dire à son patron, ou à lui-même : Tiens, regarde les chiffres. Ça c'est totalement essentiel.*

*Donc c'est ça qui nous fait courir quelque part, c'est ce fameux combat dont on parle, de ce droit, ce droit tout d'un coup il n'est pas simplement tout d'un coup idéalisé, il est matérialisé et on a besoin de gestionnaires. Mais on a besoin de gestionnaires qui comprennent, on a besoin de gestionnaires qui savent, qui défendent l'outil.*

*Quand mon grand-père nettoyait sa bêche, il savait pourquoi, parce que s'il ne la nettoie pas, sa bêche rouille, si elle rouille, elle ne rentre pas dans le sol comme il faut, s'il ne bêche pas comme il faut, son légume sera moins bon, il sait tout de la finalité.*

*Celui qui est seulement devant son papier, devant son bilan comptable et qui rend compte à son ministre, à son patron : « vous voyez, vous m'avez donné un million de budget, mais moi j'ai dépensé un million moins un franc » – « c'est un très bon gestionnaire ». Ah, oui ! Mais il y a 11 000 vieux qui sont morts, « Oui, mais on ne peut pas non plus tout faire sans dégâts ».*

*Qu'est-ce qui est plus important ? Son bilan ou les 11 000 morts ?*

*Celui qui gère, attendez, qui a quand même une responsabilité, parce que s'il gère mal quand même, il va faire tomber complètement le tout – donc de toute façon, il y aura quand même les 11 000 morts, il doit gérer avec les gens, parce que des éléments de ses chiffres à lui, c'est l'âme, c'est le cœur, c'est les yeux, c'est la tête, c'est pas seulement les chiffres, c'est les deux. Les chiffres sont importants, il n'est pas question de dire ça sert à rien, il est question – la bêche, excusez-moi, il peut pas creuser s'il n'a pas la bêche, il faut qu'il s'en occupe, la bêche c'est important, il doit l'acheter la bêche, il doit la renouveler, il doit l'amortir, mais quelle est la finalité ? C'est ça qui est essentiel. »*

En effet, la gestion est un moyen pour porter un projet. Pour lui, la gestion consiste à mettre des outils en place pour se rendre compte. Le gestionnaire doit prendre conscience des conséquences de la mise en place de ces outils. Bien sûr, une organisation ne peut exister sans gestion mais elle ne peut exister avec pour seule finalité la gestion. Pour un gestionnaire les outils principaux sont les modèles et les chiffres. Cependant, la vie, l'intelligence, la sensibilité, le droit de penser... tout cela doit être présent dans son travail. Il doit gérer avec les gens. C'est au gestionnaire de se demander lorsqu'il met des indicateurs de performance (par exemple), qu'est-ce qu'il mesure, quelles en sont les conséquences, dans quel sens cela influence-t-il le comportement des gens ? Qu'est-ce qu'il ne mesure pas ? Ce qu'il ne mesure pas est-il indispensable, essentiel ?

*« Je n'ai jamais géré sans penser à autre chose que la finalité. Des fois l'administrateur me disait : « bon, voilà, tu peux pas le faire, t'as pas d'argent ». « Je le ferai quand même. Cette pièce-là est essentielle à cause de ça, et ça et ça et ça. »*

*« Oui, mais t'as pas d'argent ! » « Je le ferai quand même ».*

*Alors, comment je vais faire ? Alors, voilà, voilà le problème, je vais diminuer les coûts, je vais me battre sur autre chose, etc.... Je vais me débrouiller, je vais me mettre en accord avec lui, mais je vais le rendre responsable, avec moi, de la finalité. C'est-à-dire, je ne vais pas le laisser à part, si vous voulez, voilà ce qui est intéressant dans la gestion. » (Christian Le Guillochet)*

Pour ce théâtre, la gestion doit rester un moyen, elle ne peut être une finalité.

### **3.2. Valeur humaine versus valeur financière : « quelque ch` se supérieure au prix de l'argent »**

Ce qui est en jeu ici, c'est une valeur, parallèlement au marché, mais qui n'est pas identique au marché. Dans cet autre système de signes, il existe quelque chose de supérieur au prix de l'argent.

*« Il nous semble ainsi que la critique artiste du management attire l'attention sur des problèmes non résolus. Elle porte en elle une discussion sur la valeur des choses et oppose à la valeur marchande d'autres formes de valeurs que l'argent ne pourra jamais totaliser : valeur artistique, valeur esthétique, valeur intellectuelle, valeur culturelle pour Benjamin (1936). Elle attire l'attention sur l'existence d'activités non-rentables, incapables de survivre grâce au seul jeu du marché, auxquelles pourtant une valeur est reconnue. Elle sauvegarde de ce fait la possibilité d'une grandeur et d'une valeur pour les actes, les choses et les personnes non valorisées par le système économique. » (Chiapello, 1998, p. 239-240)*

Dans cet autre système de signes, apparaît souhaitable ce qui paraîtrait non rationnel dans la logique du marché. Investir dans des auteurs, metteurs en scène, acteurs, cela se fait en sachant qu'ils partiront dans des théâtres plus grands, plus prestigieux. Cet investissement ne revient pas au Lucernaire, il revient à d'autres théâtres, à l'Etat. Être passeur de création, c'est accepter de prendre le risque de donner une place et ensuite de les « perdre » lorsque les auteurs partent ailleurs. Qu'est-ce qui peut mobiliser un homme, une équipe à se battre pour quelque chose qui ne lui reviendra pas financièrement ?

« Schumpeter, dans cette perspective, a fait considérablement avancer la réflexion, et selon des formulations qui rompent avec le genre académique en usage, un peu comme s'il souhaitait traduire ainsi la passion, plus que la raison, qui anime les agents économiques auxquels il s'intéresse. Selon lui, l'entrepreneur innovateur représente tout d'abord un personnage plus intéressé par l'action elle-même, par l'engagement qu'elle suppose, que par les bénéfices financiers qu'il en tire, ou des plaisirs qu'il peut tirer de la jouissance de ces bénéfices. » (Alter, 2000, p. 26)

L'existence de cet autre système de grandeurs nous pose question à nous gestionnaires. Comment la gestion qui est au cœur de toute organisation aujourd'hui peut-elle faire face à ce deuxième système, quel positionnement adopter ?

Il doit pourtant y avoir un passage entre les deux systèmes de valeur. N'est-ce pas à celui qui maîtrise la technique de gestion d'avoir cet esprit d'analyse ? Par le fait de mettre la gestion au cœur de toute décision, le gestionnaire devient dans les organisations créatives un personnage central, un passeur de la création. Du technicien, il lui est demandé d'avoir cette analyse, cette compréhension, cette écoute.

Si aujourd'hui Le Lucernaire a été vendu aux Editions de l'Harmattan, le choix ne s'est pas fait en fonction du m<sup>2</sup> parisien. Ce théâtre est resté un théâtre et c'est cela qui faisait la différence de valeur. Christian Le Guillochet a gagné. En perdant financièrement, il a gagné dans cet autre système, dans cet invisible pour la gestion. Invisible qui structure et enrichit un quartier, des jeunes, une société.

Ce cas, c'est l'histoire d'un homme qui a su se servir de la gestion pour réaliser ce qu'il souhaitait et qui a eu des conséquences sur la société.

Alors qu'aujourd'hui, on a tendance à ne considérer qu'une partie prenante : les actionnaires. C'est un exemple où il est demandé aux gestionnaires de se positionner socialement, humainement. Avoir mis la gestion au cœur de toute organisation nous amène, nous gestionnaires, à mesurer l'impact de notre choix.

Quand on parle de la comptabilité, on doit compter, rendre des comptes mais aussi se rendre compte.

### **3.3. La vente du Lucernaire et sa transmissi` n**

Le combat de Christian Le Guillochet était que son théâtre reste un théâtre. Conserver la subvention, c'était pouvoir le vendre comme théâtre, que d'autres continuent son action. L'Harmattan rachète le lieu. Le lieu n'est pas vendu au prix du marché. « Moi, je n'ai pas cherché la richesse. A l'arrivée, je pouvais être riche, c'est-à-dire, ici par chance, par un coup de pot inouï, j'ai pu acheter les murs, 1500 m<sup>2</sup> ! Dans ce coin-là, pour faire du commerce, ça s'estime entre 40 et 45 millions de francs, donc, je suis riche. Pour moins de la moitié, j'ai repassé à l'Harmattan Le Lucernaire. » (Christian Le Guillochet)

Nous avons constaté que le contrôle exercé dans ce lieu est un contrôle par un homme. C'est un contrôle paternaliste. Nous pourrions nous dire que sans cet homme, sans sa détermination et son engagement, le lieu n'existerait plus. Mais voilà un paradoxe, malgré la présence si présente d'un homme, en son absence le lieu continue d'exister.

Ce lieu continue d'exister pour plusieurs raisons car, tout d'abord derrière cet homme, il y a une équipe qui, même si elle rencontre des difficultés, est une équipe soudée. Puis le lieu Le Lucernaire est lui-même un lieu de création avec une réputation, un lieu qui accueille les jeunes artistes et metteurs en scène. Donc, le lieu existe indépendamment de ceux qui l'ont créé. L'esprit de ceux qui l'ont créé reste mais sans eux.

Et enfin, bien qu'étant extrêmement présent, Christian Le Guillochet a pensé à la transmission de ce lieu avec cette question : qui pourra gérer ce théâtre ? Lorsque Christian Le Guillochet a examiné les différentes propositions, il a choisi non pas celle qui est la plus intéressante financièrement mais, celle qui pourra gérer ce lieu comme théâtre. C'est ainsi qu'il a alors accepté la proposition de l'équipe de l'Harmattan.

*« Je connaissais sa maison d'édition, vaguement. Je savais qu'il hésitait, je ne savais même pas qui il était, lui le patron, je connaissais l'Harmattan, quoi, en tant qu'éditeur, mais lui pas du tout et c'est lui qui a appris à un moment donné que Le Lucernaire était à vendre. C'est lui qui est venu me voir on a parlé et ma foi on a eu un très bon contact mais ça a mis quand même dix-huit mois. Dix-huit mois pour qu'on arrive à trouver des terrains d'entente, parce que à l'époque, il y avait 3 ou 4 ou 5 offres, notamment, un couple de jeunes metteurs en scène qui cherchaient des ronds et qui se battaient, que moi, je favorisais beaucoup parce que je trouvais que c'était vachement intéressant et tout et tout et puis en fin de compte ils n'ont rien trouvé – les banques n'ont jamais marché, jamais, et l'Harmattan avait quand même une surface qui lui permettait à lui d'emprunter et de faire les choses intéressantes. » (Christian Le Guillochet)*

*« L'éditeur Denis Pryen, directeur de l'Harmattan, a racheté au metteur en scène Christian Le Guillochet le Lucernaire, Centre National d'Art et d'Essai à Paris, 53 rue Notre-Dame des Champs (VIe).*

*La vente a eu lieu cet été et Denis Pryen annonce la mise en place cet automne d'une équipe à la tête du Lucernaire autour de Jean-Paul Chagnollaud, universitaire et doyen de la Faculté de Cergy-Pontoise.*

*Cette équipe est composée principalement du metteur en scène Vincent Colin qui est conseiller théâtral et de la critique de cinéma Antonia Naïm qui est chargée de la programmation des trois salles de cinéma « art et essai », en relation avec le sociologue Bruno Pequinot. Les cinématographies des pays du sud devraient notamment y trouver leur place. »*

*Le Lucernaire compte également deux salles de théâtre, un espace de projection, un café et un restaurant.*

*Dans le café, seront organisés par l'universitaire Faouzia Zouari des débats avec notamment un café littéraire, social et politique et chaque mois à partir du 15 novembre, un débat de société en partenariat avec le Monde diplomatique.*

*« Dans les deux théâtres, une importance particulière sera accordée à la qualité des textes montés (classiques et contemporains) dans la diversité des genres », indique l'équipe directrice du Lucernaire qui envisage, après travaux, l'ouverture d'une troisième salle de théâtre, d'une librairie et d'une école de théâtre. (Agence France Presse, 20 octobre 2004)*

## **C` nclusi` n : se rendre c` mpte**

Le Lucernaire, c'est l'exemple d'un théâtre des premières fois. C'est un lieu où la relation entre monde de l'art et monde de la gestion alterne entre complicité et concurrence. Pendant un temps la sensibilité artistique et la gestion étaient complices pour lancer les jeunes auteurs et acteurs, ou les pièces réputées plus difficiles. La gestion se réinventait pour rendre possible les projets artistiques.

Ce cas met en évidence le rôle essentiel et difficile du passeur de création, il n'est pas seulement celui qui fait connaître, celui qui met en contact différents mondes, il n'est pas juste un entremetteur. Il est celui qui doit rendre possible les projets en parlant le langage et en étant ambassadeur dans les deux mondes à la fois. Ici, le passeur, pour réussir son rôle, devait non seulement être sensible à l'écriture d'une pièce, à la mise en scène d'un texte, mais aussi capable de gérer le lieu. De faire fonctionner les deux mondes en complicité.

La gestion réclamait que les comptes soient en équilibre, mais en même temps elle apportait toute sa plasticité pour rendre possible les projets souhaités. Au lieu d'imposer des pièces comiques ou classiques afin de s'assurer d'un public suffisant, elle accompagnait le pari des auteurs à textes et des jeunes talents. Pour rendre cela possible, il a fallu trouver des arrangements économiques : parmi d'autres, organisation des horaires pour jouer plusieurs pièces le même soir, mobilisation forte de l'équipe, partage des risques avec les acteurs et les auteurs (les recettes sont partagées 50/50, et ils ont accès aux salles de répétitions).

Mais il s'agit de bien plus que de quelques arrangements. L'engagement pour les jeunes artistes ou ceux qui tentent des choses difficiles est poussé au maximum. La façon la plus évidente est que, lorsque le théâtre s'engage pour un pièce, il continue de la présenter plusieurs mois, éventuellement, pour lui laisser tout le temps pour conquérir son public. Le théâtre promeut ces jeunes talents ou ces artistes qui ont du mal à se faire accepter dans les autres circuits, tout en sachant qu'ensuite, ayant obtenu la reconnaissance recherchée, ils continueront dans d'autres lieux. Le bénéfice en est pour la société, pour l'« intelligence », pour la sensibilité, pour la démocratie et, pour la réputation du théâtre. Tout ceci qu'une gestion stricte par les résultats ne permettrait pas. Tout ceci qu'une gestion stricte par les résultats aurait étouffé, emportant dans sa « fin » l'existence même du théâtre. Si le bénéfice en est pour la société et pour la culture, l'Etat a tout intérêt à aider, par l'intermédiaire de subventions, ce genre de lieux.

Mais la logique économique, de complice, a voulu redevenir maître. Lorsque le directeur du théâtre a annoncé qu'il souhaitait vendre l'établissement, la subvention a été coupée. Même en réduisant tous les coûts, le théâtre ne pouvait poursuivre son projet. Mais la logique économique n'était pas la seule en jeu. Dans toute cette affaire monde de l'art et monde

économique sont continuellement interpénétrés, mais le discours dominant, le seul à être légitime, le seul jeu de langage dans lequel les négociations étaient possibles, était économique. Le directeur a entamé une grève de la faim. Acte irrationnel, appel au secours, cri d'amour... cela déplaçait tout le dialogue vers cet autre de l'économique, cet univers indiscutable, qui est pourtant l'enjeu même de ce bras de fer. D'un coup entraînent en jeu de nombreuses autres parties prenantes (spectateurs, journalistes, autres auteurs et directeurs...) parlant sur un autre terrain que celui des budgets publics, et le rapport de force s'est inversé.

De bout en bout dans ce cas, ni l'argent ni la gestion n'étaient une fin en soi. Un autre système de valeurs les concurrençait sans les renier, mais les invitant à marcher main dans la main. On pense souvent que la gestion est un outil portant en soi sa propre logique et sa propre finalité. L'organisation doit être gérée pour survivre et prospérer et ceci se ramène à une question de rentabilité. On place alors les outils de gestion dans ce but, ou dans un but de stratégie qui est, en dernier ressort, justifiée par les bénéfices économiques. Mais même si elle s'enferme dans sa logique, si elle n'est plus la complice mais la dirigeante, la gestion a un impact majeur sur la création. En général, elle l'oriente vers le moins incertain, vers le moins créatif. Le gestionnaire se rend-il compte de ce qu'il génère ?

## C` nclusi` n : Transmissi` n et gesti` n des p` ssibles

Nous avons oscillé entre deux mondes. Deux mondes différents, qui ont du mal à se comprendre. Mais deux mondes complémentaires, qui peuvent apprendre à se comprendre. D'un côté, l'image de rigueur de la comptabilité et du contrôle, gage de certitude. Cette image de rigueur est construite par une forme d'objectivité chiffrable. De l'autre côté, l'image de flou de la création, gage d'incertitude, mais aussi de renouvellement. Autre monde, que l'objectivité précédente a du mal à voir, mais qui pourtant existe.

Tout au long de notre étude, nous avons essayé de nous situer entre ces deux mondes, et là de nombreux paradoxes nous ont accompagnés. Nous avons travaillé dans un temps autre que le temps linéaire (le passé, le présent, le futur). Nous avons constaté combien l'appréhension du temps est différente d'une part en comptabilité et en contrôle, d'autre part dans la création. En effet, la création s'inscrit dans un passé et se projette dans un futur. Cette projection dans le futur construit un devenir. L'impact de la création dans le futur sera positif ou négatif, il ne peut être connu d'avance, il ne peut être prévu. Il ne rentre pas dans les schémas de la gestion. Cette difficulté à prendre en compte la création dans la comptabilité et le contrôle nous obligent à questionner la comptabilité et ses silences, le contrôle et ses certitudes et, surtout nous-mêmes en tant que gestionnaires. Ainsi beaucoup de questionnements émergent de ces travaux. La création semble très éloignée de l'entreprise et des modes de gestion. Et pourtant, c'est la société industrielle qui donne un statut particulier et surtout une place autonome au créateur dans la société et l'entreprise. Mais s'il a une position autonome, ce dernier a besoin de personnes de renfort à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation ; il a besoin de la reconnaissance de la société. Le créateur peut être en dehors ou en dedans d'une organisation marchande ou hors du circuit marchand. Il peut rompre totalement avec une norme, c'est-à-dire être dans la position de franc-tireur ou au contraire être intégré, par exemple en répondant à la demande du marché. Néanmoins, quelle que soit la position du créateur, il a besoin de reconnaissance.

Il a besoin d'être reconnu par d'autres. D'autres dont le gestionnaire. Mais ce dernier a du mal à faire entrer la création dans ses logiques. Pour cela, ce dernier doit gérer non seulement des paradoxes mais même, quelquefois, des contradictions pour ses techniques de gestion : une incertitude quant à la valeur de court et de long terme ; une difficulté à évaluer du fait d'une maîtrise très floue du risque ; un retour des investissements qui non seulement est aléatoire mais reviendra peut-être à la concurrence. Et pourtant, nous l'avons montré, ces deux mondes peuvent apprendre à se comprendre.

Pour développer cette conclusion, nous reprendrons quatre points : un retour sur des questionnements méthodologiques concernant l'indépendance et la neutralité du chercheur, un

résumé de ce que les terrains nous ont donné à voir, les limites et des recherches futures. Auparavant faisons un détour avec un poète, qui souligne cette difficulté de compréhension entre deux mondes.

## **Quand le Petit Prince n`us parle de chiffres, de pr`priétaires, d'acti`nnaires et de sens**

Parce que le poète résume des problématiques pour lesquelles plusieurs pages sont nécessaires au chercheur, nous vous proposons, en final, la lecture de la quatrième planète du *Petit Prince* de Saint-Exupéry.

« La quatrième planète était celle du businessman. Cet homme était si occupé qu'il ne leva même pas la tête à l'arrivée du petit prince.

- Bonjour, lui dit celui-ci. Votre cigarette est éteinte.
- Trois et deux font cinq. Cinq et sept douze. Douze et trois quinze. Bonjour. Quinze et sept vingt-deux. Vingt-deux et six vingt-huit. Pas le temps de la rallumer. Vingt-six et cinq trente et un. Ouf ! Ça fait donc cinq cent un millions six cent vingt-deux mille sept cent trente et un.

...

- Et que fais-tu de cinq cents millions d'étoiles ?
- Cinq cent un millions six cent vingt-deux mille sept cent trente et un. Je suis sérieux, moi, je suis précis.
- Et que fais-tu de ces étoiles ?
- Ce que j'en fais ?
- Oui.
- Mais j'ai déjà vu un roi qui...
- **Les rois ne possèdent pas. Ils « règnent » sur.** C'est très différent.
- Et à quoi cela te sert-il de posséder les étoiles ?
- Ça me sert à être riche.
- Et à quoi cela te sert-il d'être riche ?
- À acheter d'autres étoiles, si quelqu'un en trouve.
- Celui-là, se dit en lui-même le petit prince, il raisonne un peu comme mon ivrogne.

Cependant il posa encore des questions :

- **Comment peut-on posséder les étoiles ?**
- A qui sont-elles ? riposta, grincheux, le businessman.
- Je ne sais pas. À personne.
- Alors elles sont à moi, car j'y ai pensé le premier.
- Ça suffit ?
- **Bien sûr. Quand tu trouves un diamant qui n'est à personne, il est à toi. Quand tu trouves une île qui n'est à personne, elle est à toi. Quand tu as une idée le premier,**

**tu la fais breveter : elle est à toi. Et moi, je possède les étoiles, puisque jamais personne avant moi n'a songé à les posséder.**

- Ça c'est vrai, dit le petit prince. Et qu'en fais-tu ?
- **Je les gère. Je les compte et je les recompte, dit le businessman. C'est difficile. Mais je suis un homme sérieux !**

Le petit prince n'était pas satisfait encore.

- Moi, si je possède un foulard, je puis le mettre autour de mon cou et l'emporter. Moi, si je possède une fleur, je puis cueillir ma fleur et l'emporter. Mais tu ne peux pas cueillir les étoiles !
- Non, mais je puis les placer en banque.
- Qu'est-ce que ça veut dire ?
- Ça veut dire que j'écris sur un petit papier le nombre de mes étoiles. Et puis j'enferme à clef ce papier-là dans un tiroir.
- Et c'est tout ?
- Ça suffit !
- C'est amusant, pensa le petit prince. C'est assez poétique. Mais ce n'est pas très sérieux.

Le petit prince avait sur les choses sérieuses des idées très différentes des idées des grandes personnes.

- Moi, dit-il encore, je possède une fleur que j'arrose tous les jours. Je possède trois volcans que je ramone toutes les semaines. Car je ramone aussi celui qui est éteint. On ne sait jamais. **C'est utile à mes volcans, et c'est utile à ma fleur, que je les possède.** Mais tu n'es pas utile aux étoiles...

Le businessman ouvrit la bouche mais ne trouva rien à répondre, et le petit prince s'en fut.

Les grandes personnes sont décidément tout à fait extraordinaires, se disait-il simplement en lui-même durant le voyage. » (Saint-Exupéry, 1947, p. 45-49)

Gérer, certes, mais gérer pour quoi faire nous dit le poète.

## **Retour sur des questions méthodologiques : l'indépendance et la neutralité du chercheur**

Nous avons suivi la méthodologie des sociologues de l'Ecole de Chicago. Ce choix méthodologique provient de la volonté de dépasser l'apparence comptable et de pouvoir questionner les outils. Cette méthode nous a beaucoup appris. Toutefois, au cours de l'enquête, il nous a fallu prendre tout un ensemble de décisions. A la fin du parcours, il nous reste encore des questions méthodologiques. Notre position de chercheur, nous l'avons divisée en trois regards : un regard candide (choix et préparation du terrain), un regard ciblé (réalisation du terrain), un regard structuré (écriture du terrain). Comme nous l'avons déjà indiqué en introduction, ces trois moments ne demandent pas les mêmes qualités psychologiques et intellectuelles. Avant, pendant, après le terrain, les qualités à privilégier

sont différentes voire se dérangent. Nous souhaitons insister sur deux points supplémentaires : l'indépendance<sup>145</sup> du chercheur et la neutralité<sup>146</sup> du chercheur pour raconter les terrains.

## La comptabilité et l'indépendance relative du chercheur

Dans une économie de marché, la gestion devient une logique centrale. Elle utilise la technique comptable qui est un langage. En adoptant la comptabilité anglo-saxonne, la comptabilité n'a plus de frontières bien qu'elle soit construite à partir du droit, historiquement plutôt « local ». Bien que la comptabilité s'enracine dans le droit et le respect des règles, elle s'en affranchit. Actuellement, nous sommes donc dans un paradigme gestionnaire. Le monde marchand est valorisé et le langage comptable « universel » s'adresse principalement à une partie prenante spécifique, les actionnaires. Ces derniers ont cette lecture comptable de la société. Les univers non-marchands semblent être exclus.

Ce paradigme pose problème au chercheur en gestion. Nous pouvons faire un parallèle avec le métier de commissaire aux comptes. Pour exercer ce métier, le principe d'indépendance est exigé. Ce principe peut être demandé au chercheur. Or, ce principe est particulièrement délicat du fait du statut même de la comptabilité. Peut-on parler sans conséquences du modèle en comptabilité sachant qu'il a autant d'impact sur la stratégie et la cotation de l'entreprise ? « Ce n'est donc pas une description désintéressée ; la comptabilité est au contraire orientée en direction d'un *objectif* : la satisfaction d'un certain type de besoins et d'un certain type d'utilisateurs. » (Lassègue, 1996, p.19) Peut-on parler sans conséquences du modèle en comptabilité quand « il y a conflit entre les intérêts légitimes d'utilisateurs différents, par exemple entre l'obligation de publications résultant des règles juridiques et la nécessité de rétention de l'information et de secret, la comptabilité étant aussi un instrument de pouvoir par le monopole de l'information. » (Lassègue, 1996, p.16) Peut-on parler sans conséquences du modèle en comptabilité sachant que le chercheur peut être dans des universités et écoles de commerces qui ont des liens directs (financement, recrutement) avec les entreprises étudiées ?

Cette difficulté d'indépendance, je l'ai rencontrée au cours de tous les terrains. Trois terrains ont été abandonnés bien que l'un d'eux ait été étudié pendant cinq ans. Cet abandon n'est pas un échec. Il montre la difficulté d'étudier la comptabilité d'entreprises en particulier cotées. Même si la confiance s'était liée, voire une amitié, l'information ne pouvait être utilisée. Cependant, elle donne un éclairage sur la comptabilité. Et, au-delà du sujet étudié, dans le cas présent, comptabilité et création mettent en évidence l'importance des réseaux en gestion et comment ils se nourrissent. J'ai compris que le paradigme est difficile à questionner. Mais voilà, un chercheur n'a-t-il pas dans sa matière à reconnaître le paradigme dominant pour pouvoir mieux l'analyser ou « faire avec » ?

---

<sup>145</sup> Etre indépendant : être libre de toute pression

<sup>146</sup> Etre neutre : avoir une distance objective avec son terrain.

Quand on enquête sur la comptabilité, système d'information destiné à être publié mais touchant aussi à des questions stratégiques, cette indépendance pose des difficultés redoutables. Soit l'information n'est pas accessible ou nous ne sommes pas autorisés à l'utiliser, soit elle n'est utilisable qu'à condition de rester dans le paradigme dominant et donc de ne pouvoir l'analyser .

« Voici une question bien inquiétante posée par la représentation comptable. L'analyste financier qui étudie et commente un bilan ne parlerait pas de l'entreprise mais simplement et seulement de son bilan et courrait le danger de confondre la carte avec le territoire ; paradoxe bien connu de la représentation : le bilan occulterait l'objet représenté, l'entreprise, comme le tableau du peintre se détache de son sujet et le fait oublier. A la limite, le bilan peut devenir, pour parler comme Gaston Bachelard, un « obstacle épistémologique » à la compréhension de l'entreprise dont il est le modèle. Sans doute conviendrait-il d'en avertir l'utilisateur en mentionnant au-dessous ou au-dessus de chaque bilan : « Ceci n'est pas une entreprise ». » (Colasse, 2005, p. 147)

Néanmoins, je dois nuancer mon propos. D'une part, quelques entreprises acceptent une analyse sans distance de leurs comptes. D'autre part, c'est parce que la comptabilité existe, que son analyse met en évidence certaines manipulations.

« Les « affaires » soulignent aussi l'ambivalence sociale de la comptabilité car, si elle procède peu ou prou de sa manipulation, elles sont aussi explorées à travers elle et ne pourraient être mises au jour sans elle. C'est en effet en fouillant dans la documentation comptable des entreprises que les enquêteurs découvrent et décortiquent les fraudes commises, qu'elles soient comptables ou non. Instrument donc très étrange que la comptabilité qui, en dépit des garde-fous juridiques et sociaux qui entourent son fonctionnement, se laisse certes manipuler mais participe aussi de façon notoire au dévoilement des manipulations constitutives des « affaires » (Blic, 2005)... A plus d'un titre, comme nous l'avons vu, ce qui interdit toute interprétation simple de leurs relations : en ce qu'elle accompagne son expansion historique en se transformant sans cesse, en ce qu'elle participe aux dévoilements à l'origine de ses crises et en ce qu'elle contribue aussi paradoxalement à leur mise au jour et à leur traitement, et donc à sa résilience et à son perpétuel renouveau. Tout cela sous les apparences trompeuses d'une technique sans qualités à la pratique anodine : terne, neutre et inoffensive. » (Colasse, 2007, p. 107)

D'une manière générale, avec les comptes, l'information stratégique, se pose un dilemme : soit étudier de loin et pouvoir sans difficulté dire le peu qu'on voit, soit s'approcher autant que possible mais risquer d'être bloqué dans la recherche.

## **Le récit et la neutralité du chercheur**

Ma principale difficulté a été l'écriture du terrain. L'écart entre ce que j'ai expérimenté dans les terrains et ce que je suis parvenue à restituer dans l'écriture de la thèse m'a interpellée. J'ai cependant tenté quelques procédés d'écriture afin de rester au plus près de l'expérience des terrains. J'ai souhaité dans l'écriture avoir une approche pluridisciplinaire, expliquer que la comptabilité pour les terrains ne donne pas à voir l'organisation. J'ai alors mis en avant les paroles et les actes des auteurs ; les paroles en notant de longs passages d'entretien, les actes en les explicitant, en mettant des photographies ou des films. J'ai souhaité donner à voir, à

entendre, à lire (quitte à ce que cela soit critiqué). Je n'ai pas voulu, par choix conscient, donner un texte « lisse », il m'a semblé important d'évoquer les hésitations d'interprétation (voire mettre en évidence les éléments pour construire d'autres points de vue). Ne pas écrire un texte lisse, c'est mettre en évidence sa non neutralité. Mais qu'est ce que la neutralité ?

L'observation «est de plus en plus utilisée par ceux qui étudient les institutions modernes (syndicats, entreprises, hôpitaux, armées) ou les communautés, qu'elles soient proches ou éloignées de chez eux. La principale spécificité de cette méthode est que l'observateur se trouve pris, à un degré ou un autre, dans le réseau de l'interaction sociale qu'il étudie, qu'il analyse, et dont il rend compte. Même s'il observe à travers un trou de serrure, il joue un rôle – celui d'espion. Et lorsqu'il rapporte ce qu'il a ainsi observé, il devient une sorte de dénonciateur. S'il observe en tant que membre du groupe, il risque d'être considéré comme traître dès qu'il rapporte ses observations... » (Hughes, 1996, p. 278)

Et puis il y a des « non neutralités » acceptées et d'autres « non neutralités » non acceptées, laissons Hughes l'explicitier :

« La question de la neutralité intervient bien sûr ici. En sa qualité d'observateur de la réalité, le sociologue est censé être neutre. Dans toute société, il existe des domaines dans lesquels une attitude de neutralité intellectuelle est acceptée ; dans d'autres domaines, il n'est même pas permis de se faire l'avocat du diable. Au sein d'une société, la tolérance à l'égard de la neutralité exigée par la spéculation philosophique ou le discours et l'investigation scientifiques, est variable selon les personnes. Même pour une question de politique fiscale, par exemple l'opposition entre le libre-échange et le protectionnisme à propos des droits de douane, la neutralité peut poser problème, comme l'a montré Lewis A. Dexter : certaines des personnes qu'il interrogeait considéraient que le fait même de poser des questions sur le sujet prouvait qu'il était un ennemi de la vérité. » (Hughes, 1996, p. 296)

Quatre éléments ont structuré l'écriture afin de répondre à la question de recherche. Ces passages sont tout d'abord un fil directeur « comment se fait-il que ? » ; puis un temps imparti aux situations marginales et aux personnes de l'ombre ; ensuite le choix d'une lecture du passé qui donne sens au présent étudié voire à un futur ; et enfin une réflexion sur la position du chercheur et du lecteur. Développons ces quatre éléments structurants.

Premièrement, nous avons déjà précisé en introduction comment « le comment » nous a accompagné. L'axe directeur a été « le comment », comment se fait-il qu'il se passe telle chose, que telle parole soit dite... ou qu'elle ne soit pas dite ?

« Arrive un astronome qui s'appelle Galilée, il porte une planchette, une bille et un chronomètre. Il incline plus ou moins la planchette et chronomètre la vitesse à laquelle la bille arrive sur le sol. Il extrait de cette petite manipulation la loi de la chute des corps. Galilée ne s'est pas demandé « pourquoi » les corps tombaient, mais « comment » ils tombaient. Et de cet artisanat scientifique va naître l'ère technologique.

Le simple fait de passer du « pourquoi ça tombe » au « comment ça tombe » avait provoqué un virage épistémologique, une nouvelle manière de savoir. En posant la question en d'autres termes, l'artisan savant avait recueilli des données différentes de notre savoir.

Il y a des âmes affamées de pourquoi. Elles retrouvent les mythes qui nous permettent de vivre ensemble. Elles inventent les odyssées qui émerveillent nos désirs.

Il y a aussi les adorateurs du comment. Les conteurs de tout petits récits. Les descripteurs méthodiques de morceaux de réel. » (Cyrulnik, 1983, p. 290)

Deuxièmement, nous avons aussi précisé que d'une part plus un terrain est en marge, plus il nous semble nécessaire de l'explicitier par différentes approches afin de le rendre plus accessible ; d'autre part plus les personnes sont dans l'ombre, plus il nous semble important de laisser un temps de parole conséquent. C'est pourquoi dans le terrain des squats, la première partie explicite les différents squats pour habituer le lecteur à ces lieux. Dans le terrain de l'édition, une place est laissée aux auteurs. Bourdieu nous explicite qu'il nous faut plus de temps lorsque nous ne sommes pas habitués à des situations, à des types de raisonnement ou à l'écoute de personnes. Il nous dit : « est-ce que celui qui écoute a le code pour décoder ce que je suis en train de dire ? »

« Les « idées reçues » dont parle Flaubert, ce sont des idées reçues par tout le monde, banales, convenues, communes ; mais ce sont aussi des idées qui, quand vous les recevez, sont déjà reçues, en sorte que le problème de la réception ne se pose pas. Or, qu'il s'agisse d'un discours, d'un livre ou d'un message télévisuel, le problème majeur de la communication est de savoir si les conditions de réception sont remplies ; est-ce que celui qui écoute a le code pour décoder ce que je suis en train de dire ? Quand vous émettez une « idée reçue », c'est comme si c'était fait ; le problème est résolu. La communication est instantanée, parce que, en un sens, elle n'est pas. Ou elle n'est qu'apparente. L'échange de lieux communs est une communication sans autre contenu que le fait même de la communication. Les « lieux communs » qui jouent un rôle énorme dans la conversation quotidienne ont cette vertu que tout le monde peut les recevoir et les recevoir instantanément : par leur banalité, ils sont communs à l'émetteur et au récepteur. À l'opposé, la pensée est, par définition, subversive : elle doit commencer par démonter les « idées reçues » et elle doit ensuite démontrer. Quand Descartes parle de démonstration, il parle de longues chaînes de raisons. Ça prend du temps, il faut dérouler une série de propositions enchaînées par des « donc », « en conséquence », « cela dit », « étant entendu que »... Or ce déploiement de la pensée *pensante* est intrinsèquement lié au temps. » (Bourdieu, 1996, p. 30-31)

Le troisième point est que parler du passé et l'explicitier est un enjeu délicat. Aidons-nous de Kierkegaard et Canto-Sperber.

« Il est parfaitement vrai, comme disent les philosophes, que la vie doit être comprise en gardant les yeux tournés vers l'arrière. Mais ils oublient l'autre proposition, qu'elle doit être vécue en regardant en avant. Et si on réfléchit à cela, il devient de plus en plus évident que la vie ne peut jamais être réellement comprise à l'intérieur du temps, simplement parce que je ne peux jamais trouver, à aucun moment, le point où je m'arrêteraient et d'où je pourrais essayer de la comprendre - les yeux tournés vers l'arrière. » (Kierkegaard, 1841)

« La question est de savoir si, dans le travail de la justification existentielle qui confronte sans cesse ce qui se fait, ou ce qui se fera à ce qui s'est fait, ce passé reste fixe, aussi bien dans son contenu que dans les critères qu'il fournit. Jusqu'à quel point peut-on considérer que le passé est écrit lorsqu'on se met à réfléchir sur lui et avec lui ? » (Canto-Sperber, 2001, p. 262-264)

Mais si je suis limitée pour analyser le passé, je peux tenter de :

« Penser le passé contre le présent, résister au présent, non pas pour un retour, mais « en faveur, je l'espère, d'un temps à venir » (Nietzsche), c'est-à-dire en rendant le passé actif et présent au dehors, pour qu'arrive enfin quelque chose de nouveau, pour que penser, toujours arrive à la pensée. La pensée pense sa propre histoire (passé), mais pour se libérer de ce qu'elle pense (présent), et pouvoir enfin « penser autrement » (futur). C'est ce que Blanchot appelait « la passion du dehors », une force qui ne tend vers le dehors que parce que le dehors lui-même est devenu l'« intimité », l'« intrusion ». Les trois instances de la topologie sont relativement indépendantes, et constamment en échange mutuel. » (Deleuze, 2004, p. 127)

Enfin, le quatrième point est la position du chercheur et du lecteur. J'ai avancé avec hésitation et j'ai conscience que pour le lecteur c'est plus difficile. J'ai souhaité exposer le plus clairement possible ma position de chercheur. J'ai souhaité que ma position de chercheur soit lisible afin que le lecteur puisse, lui aussi, être actif. Actif, c'est-à-dire être critique. Une place est faite au lecteur pour qu'il puisse se dire : « là, je n'aurais pas compris ce fait, cette parole comme cela, j'aurais vérifié telle information, j'aurais développé telle piste, mais je comprends aussi son point de vue ». Il est proposé au lecteur d'avoir du recul par rapport à l'information donnée, d'avoir la liberté de proposer d'autres interprétations. C'est pourquoi dans le cas du Lucernaire, j'ai développé le point de vue de Christian Le Guillochet, directeur du Lucernaire. Il donnait à voir une situation et donnait à comprendre quelque chose à propos de la création et de la gestion, son expérience de 40 ans avec les acteurs et les metteurs en scène justifiait cette position. Est-ce à dire que je n'ai entendu que Christian Le Guillochet ? Non, c'est pourquoi j'étais quotidiennement dans ce théâtre où j'ai observé et interviewé d'autres personnes.

Est-ce à dire que je « me suis laissée prendre » par les terrains ? Que veut dire « se laisser prendre » par qui ? par quoi ? les personnes, les situations ? des faits ? Bien sûr, je me suis laissée toucher, mais j'ai essayé de comprendre des situations qui ne me sont pas facilement accessibles. Je ne partirai pas en Auvergne pour écrire des livres, je ne vivrai pas dans un squat pour peindre ou danser et, je ne ferai pas une grève de la faim pour que mon théâtre reste un théâtre. Alors, j'ai essayé de comprendre, en tant que gestionnaire, l'autre, l'autre avec ce qu'il a comme souci d'exprimer sa création. Ai-je toujours été dans l'équilibre ? Bien sûr que non.

« Mais cette oscillation dialectique ne peut jamais être complètement évitée car, pour que l'observation soit valable, il faut être proche de ceux qui vivent leur vie, mais il faut aussi vivre sa vie et en même temps relater ce que l'on a observé. Le problème qui consiste à maintenir un bon équilibre entre ces rôles est au cœur même de la sociologie et, de fait, de toute science sociale. » (Hughes, 1996, p. 275-276)

Comment alors, un chercheur peut-il raconter un récit ? Il est possible d'interpréter et de raconter plusieurs récits à propos des terrains. Il y a le récit que j'entends et le récit que je retranscris.

« Le récit. Cela va désormais redonner cohérence à mon monde. Si j'accepte de mettre au point un rituel de communication avec l'autre, je vais découvrir son récit qui va m'étonner, m'intéresser, m'intriguer. On va alors pouvoir inventer un rythme de coexistence entre son récit et le mien, sa culture et la mienne, sa religion et la mienne, sa couleur et la mienne, etc ..

On va désormais pouvoir coexister et partager la même planète réelle, bien que je sache que l'on vit dans des planètes mentales totalement différentes. Si on accepte d'échanger des récits, on va pouvoir inventer un rituel de coexistence et partager la planète, où pour l'instant il y a assez de place. » (Cyrulnik, 2000, p. 87)

Et parce que le récit est imparfait, il y a une recherche de précision.

« Heureusement, la parole est imparfaite. Quand je traduis mes idées ou mes émotions, je les traduis tant bien que mal ; quand vous écoutez mes idées ou mes émotions, vous les interprétez

aussi. Dans la parole, il y a une perte de sens à chaque mise en mot. Et l'on parvient quand même à fonctionner ! Cette imperfection est nécessaire parce qu'elle nous oblige peut-être à chercher la bonne métaphore, le mot précis, la bonne technicité, parce qu'elle nous met constamment en recherche. On rejoint la théorie de la fourmilière de tout à l'heure : il faut des franges, pas du chaos mais des franges du chaos, de la marginalité. De même que pour créer l'art, il faut l'imperfection des mots. » (Cyrulnik, 2000, p. 91)

Mais, ce n'est pas parce qu'on peut raconter plusieurs récits que c'est juste une jolie histoire. La méthodologie est d'autant plus importante, c'est pourquoi les entretiens m'ont semblé insuffisants. Il nous a fallu ajouter de l'observation participante, faire des études de cas longitudinales, croiser plusieurs parties prenantes, avoir les documents comptables. Même si on peut raconter plusieurs récits, les bases du récit sont nécessaires.

« La science ne se définit pas par sa capacité à expliquer (ou non) le monde dans sa totalité, mais par sa démarche fondée sur une méthodologie « matérialiste ». Le recours au matérialisme ne participe pas d'une position philosophique réductionniste, mais de la méthode scientifique, fondée sur la nécessité d'apporter des preuves par l'observation et l'expérimentation. Le recours à l'étude des faits objectifs permet de reproduire des faits et des expériences. Si la science ne prétend pas livrer une explication universelle de tout, elle repose néanmoins sur une méthode universelle vérifiable par tous. » (Picq, 2007, p. 185)

C'est pourquoi, je ne me suis pas arrêtée au premier entretien et je me suis demandé pourquoi, comment ... J'ai tenté d'être exigeante au niveau de l'écriture en « respectant » les personnes rencontrées. Est-ce que je déforme leurs propos ? Est-ce que les interprétations sont trop rapides ? J'ai tout d'abord écrit les terrains avec la théorie, puis réécrit sans la théorie, puis j'ai écrit en mettant des catégories, puis en les retirant. Je me suis éloignée volontairement du codage et de la classification parce que dans les cas étudiés si le codage et la classification rendaient plus claire la lecture, il me semblait qu'ils ne rendaient pas compte d'une histoire globale. J'aurais aimé être au plus près de la parole de l'autre. Mais comment être au plus proche de leurs paroles ? J'essaie d'avoir toujours conscience de deux éléments : le chercheur (l'intervieweur) prend du temps à l'interviewé, lui demande sa confiance et le chercheur en tire souvent un plus grand bénéfice que l'interviewé.

« Mais si l'entretien est conçu comme une sorte de contrat implicite entre deux parties, il est évident que l'interviewer tire bénéfice du temps de l'interviewé, de son attention, et des informations diverses que celui-ci peut lui offrir, alors que les bénéfices de l'interviewé sont moins apparents. » (Hughes, 1996, p. 285)

L'intervieweur utilise la parole de l'autre pour écrire son récit, la parole de l'autre est-elle respectée ?

« Et ce n'est pas tant la rédaction d'un rapport qui dérange les individus étudiés que le fait même d'être pensés en termes objectifs. C'est là une violation des secrets et des sentiments qu'ils avaient crus partagés. Le lecteur constatera que, dans les discussions et les documents présentés dans cet ouvrage, nous nous sommes tous préoccupés des diverses dimensions de ce problème, du dilemme social et personnel devant lequel se trouve en permanence celui qui observe et analyse le comportement des autres autour de lui plus qu'il n'est nécessaire pour sa survie et son adaptation, et le rapporte à un public. » (Hughes, 1996, p. 278)

Le souci de la « retranscription » de la parole de l'interviewé et la demande de la position active voire critique du lecteur ont influencé ma position de chercheur. C'est pourquoi, pour la version écrite définitive de ce travail<sup>147</sup>, je me suis mise dans la position d'un chercheur qui connaît techniquement la gestion, qui se laisse bousculer au cours des terrains et qui tente de donner à voir un aspect de la situation. Le récit est là pour donner à voir<sup>148</sup>. J'ai souhaité donner à voir une situation pour que le lecteur puisse en débattre. Même si les récits écrits sont le reflet d'un point de vue, je terminerai sur l'analyse de Cyrulnik :

« Les mots ont le pouvoir de mettre au monde des concepts qui rendent observables des fragments de conditions humaines. Dès qu'on sait les voir, on peut en débattre, ce qui soudain les fait vivre dans les discours sociaux. » (Cyrulnik, 2007, p. 215)

L'interrogation méthodologique est sur le point d'équilibre à trouver entre rendre justice à la richesse des terrains et l'inévitable interprétation, l'inévitable concentration sur quelques sens possibles pour communiquer. Le récit est là pour tenter que le lecteur et le chercheur se rencontrent et pour espérer qu'il y ait débat tout en donnant à voir la parole de l'autre en tentant de la respecter.

## **Ce que les terrains nous ont donné à voir : une gestion des possibles**

Nous interroger sur les organisations créatives nous a permis de questionner la comptabilité.

- Est-ce qu'un type de gestion influence un type de création et inversement ?
- Malgré un discours prédominant de la gestion par les résultats, il existe d'autres lieux qui résistent et où on se sert de la gestion d'une autre manière, comment font ces lieux ?

Auparavant, nous voudrions souligner que nous sommes partis de trois points de réflexion qui ont structuré notre manière de voir la comptabilité :

- Le premier est que tout outil comptable est un modèle reposant sur des hypothèses, des principes. Nous nous sommes donc demandé ce que le modèle met en évidence et ce qu'il ne rend pas visible, à qui il sert, à quoi il sert.

---

<sup>147</sup> Il y a eu plusieurs écrits de récits. La plupart a été discutée, écrite et relue avec des amis chercheurs S. Sponem, J.-L. Moriceau, Y. Fronza, C. Lambert (gestionnaires), S. Laguérodié (économiste), L. Poinot (réalisatrice), S. Nikel (historienne), C. Chisckowsky (réalisatrice), M.A. Desroche (auteur).

« Il faut ajouter quelque chose concernant la confiance à accorder aux réactions de vos amis sûrs. Vous devez leur faire confiance non seulement parce qu'ils se conduisent correctement avec vous (ils ne se comportent pas en concurrents, ils ne cafardent pas quand vous cafouillez), mais aussi parce qu'ils vous disent la vérité. » ( Richards, citée par Becker, 2004, p. 124)

<sup>148</sup> J.L. Moriceau montre comment à partir de l'écriture il est possible de donner à voir et à comprendre des aspects des cas étudiés qui ne pourraient être transmis par la forme académique classique. Par exemple, une compréhension érotique et poétique (document de travail, 2007).

- Notre deuxième point est que le chiffre est vu comme une entité objective. Les données comptables et financières sont très présentes dans les organisations. Elles semblent, entre autres, dire le « vrai » indispensables à toute décision. (Porter, 1995)
- Notre troisième point est que notre société semble être dans une culture du résultat, c'est-à-dire que le contrôle par le résultat et le comportement est valorisé. Cette culture du résultat se retrouve dans les discours des politiques en France ou dans les classements internationaux (en ce qui concerne les activités de recherche).

À ces points de réflexion sur la comptabilité s'ajoute un point sur la création. Nous nous sommes positionnés dans une tradition judéo-chrétienne où l'homme est considéré comme le centre de l'univers. La création est alors possible (pas de répétition cyclique comme dans le monde asiatique, mais une logique d'individu démiurge capable d'inventer et de créer). Elle est rupture avec une norme, il y a besoin de reconnaissance de l'autre pour que l'objet créé existe et dure (Bourdieu, 1966 ; Becker, 1988, Alter, 2000).

Dans un premier temps, nous résumons chacun des terrains puis, dans un deuxième temps, nous réalisons une synthèse.

### **Trois récits : compter, conter, se rendre compte**

« Rappelons au passage, par référence au *Robert* historique de la langue française, que « compter » est une réfection étymologique de « conter » qui, au XII<sup>ème</sup> siècle, voulait dire « calculer, comprendre dans un compte, faire les comptes » ; et que, à partir du XV<sup>ème</sup> siècle, « conter » prit le sens de « raconter », de narrer. Il convient sans doute de lier à nouveau « compter » et « conter », d'associer le nombre à son explication et à son commentaire : sans son explication et son commentaire, le nombre est vide de sens ; mais, sans le nombre, la narration comme instrument de description manque d'appui et s'apparente souvent à un conte (« de fées »). » (Colasse, 2007, p. 49)

Nous avons analysé trois terrains : un dans le circuit marchand (maison d'édition), un hors circuit marchand (squat d'artistes), un à mi-chemin (théâtre). Le créateur est soit hors de l'organisation : la maison d'édition et le théâtre, soit dans l'organisation : le squat d'artistes. Nous avons analysé des cas extrêmement différents, l'un appartenant à un groupe coté, l'autre étant dans l'illégalité.<sup>149</sup> Résumons les trois terrains qui ont été trois étapes, trois étapes que nous pouvons nommer « compter pour rendre des comptes » (Hatier Jeunesse), « compter pour conter » (Théâtre de Verre), « compter pour se rendre compte » (Le Lucernaire). Ces trois étapes nous démontrent différentes formes de gestion possibles pour susciter la création.

---

<sup>149</sup> Au départ, nous avons choisi un créateur dans une entreprise (un « nez » chez Hermès).

Décrivons notre première étape qui est très développée. La création artistique, comme l'a bien montré Zweig (1939) garde une part de mystère. Entre les ailes de l'inspiration et les affres du travail et re-travail acharnés, chaque créateur a sa façon singulière de créer. Elle résiste à la standardisation, à la maîtrise. Elle peut être favorisée mais non contrôlée. Et pourtant, dans le cas de la création littéraire, il y a en face des maisons d'édition qui peuvent mourir ou être rachetées, qui veulent grandir pour diffuser plus, et qui ont aussi une certaine vision et ambition culturelle. Ces dernières ont un besoin de gestion, elles veulent gérer la création, mais peut-on gérer un mystère ?

Le monde de l'édition serait aujourd'hui en crise. Le nombre de livres publiés n'a jamais été aussi important. Pourtant, de nombreux éditeurs ont des difficultés financières et pour survivre ils se font racheter par des groupes industriels. Pour durer, il leur faut concilier exigences culturelle et économique. Le cas étudié figure une problématique toujours présente dans l'édition, presque intemporelle.

Pour avancer face à cette question, nous avons suivi la création et le développement d'une collection pour la jeunesse. Il nous a fallu préciser le tableau : présenter les personnages, leurs motivations, l'objet qui soutient leurs « disputes », rappeler un peu d'histoire afin de mieux cerner le problème et les enjeux et, surtout, de vivre avec eux, aux côtés des acteurs, un cas concret.

L'auteur n'est pas seul face aux lecteurs. Sont aussi présents d'autres personnages aux conventions implicites qui permettent la production et la diffusion des œuvres. Le succès d'une œuvre dépend grandement du jeu dans ce réseau entre l'auteur et les lecteurs<sup>150</sup>. Ces personnes sont appelées *personnel de renfort*. Pour une maison d'édition, les acteurs sont avant tout les éditeurs, les contrôleurs et les commerciaux. D'une part, les éditeurs sont des *passeurs de création* pris entre plusieurs contraintes : leurs « coups de cœur », leurs relations avec les auteurs et la pression financière. D'autre part, les contrôleurs, au rôle plutôt ingrat, font le lien, acceptant ou refusant des projets en fonction des conditions financières. Mais il faut tout de suite ajouter que souvent, si ces contrôleurs ont choisi de travailler dans le secteur de l'édition, c'est parce qu'ils aiment le livre et que pour eux aussi, il est parfois difficile de renoncer à certains projets. Il y a enfin les commerciaux, eux aussi pris entre leur subjectivité et les exigences de chiffre d'affaires. Tout au long de la chaîne se joue et se déjoue un compromis entre une sensibilité, un engagement et un marché dont les effets sont évidents sur le lectorat. Mais en ont-ils aussi sur les auteurs, sur la création elle-même ? À court terme, probablement assez peu, l'auteur continuera d'écrire. Mais à long terme, l'auteur poursuivra-t-il ?

---

<sup>150</sup> Dans ce réseau, les membres sont interchangeable et l'élément principal de ce réseau est la confiance. Qui veut s'assurer de la collaboration du personnel de renfort doit retenir son attention et susciter son intérêt. (Becker, 1988)

S'il y a là une telle emphase sur la sensibilité, l'engagement, la subjectivité, c'est que le livre, et notamment le livre pour la jeunesse, n'est pas un bien comme un autre. Si les maisons d'édition, on le comprend, doivent faire du profit, le livre est un bien culturel : patrimoine d'hier, d'aujourd'hui et de demain. Que souhaite-t-on transmettre aux générations futures ? Le livre est ouverture sur la culture, création d'univers. Sur le livre de jeunesse se superposent deux champs : *le champ culturel et le champ financier* avec leurs contraintes tout à la fois de faire émerger ou soutenir des auteurs et d'assurer du profit. Chacun de ces champs a son horizon et ses exigences largement divergents. D'un côté, le profit à court terme se nourrit d'ouvrages répondant à une consommation immédiate. Ces livres ont une vie limitée, avec des stocks tournant rapidement. Lorsque les ventes sont insuffisamment élevées, le livre est mis hors du marché et sera détruit. D'un autre côté, installer des auteurs peut demander du temps. À court terme les ventes peuvent être nulles. Cette coexistence de deux champs a toujours existé dans ce secteur, l'un pouvant être soutenant par rapport à l'autre : les ventes immédiates, les « best-sellers », peuvent financer l'émergence d'auteurs plus difficiles novateurs ou dérangeants.

Par ailleurs il est un autre personnage dont le rôle est devenu croissant. Hatier Jeunesse, sujet de notre étude appartient au groupe Lagardère. Le groupe demande des comptes par l'intermédiaire de comptes de résultat. Pour s'assurer que les comptes rendus sont satisfaisants, la maison d'édition doit s'assurer que l'auteur aura du succès et doit limiter les risques.

Pour comprendre ce qui se passe il faut introduire ce nouveau personnage et ce nouvel objet qu'est le compte de résultat. Écrire, pour notre auteur, ce fut quitter Paris pour vivre en Auvergne où la vie est moins chère. Il lui a malgré tout fallu innover dans le graphisme et la pédagogie. L'innovation est à la charge de l'auteur qui reste en dehors de l'organisation juridique de la maison d'édition. Elle a pour cela besoin de l'aide de l'éditeur, ce « passeur de création ». Néanmoins, comme nous l'avons déjà dit, Hatier Jeunesse doit rendre des comptes au groupe Lagardère. C'est ici, notamment, qu'intervient le contrôleur avec ses outils de gestion pour prévoir et contrôler les ventes avec, avant tout, le compte de résultat. Au cours des négociations entre contrôleur, éditeur et auteur le mot commun, quasi-unique, est « compte de résultat ». S'il est compréhensible pour le contrôleur, les autres ont dû s'y adapter, y compris les éditeurs<sup>151</sup>.

À première vue, cela semblerait être un gain de rationalité. L'outil « compte de résultat » pourrait éclairer froidement les décisions avec ses comptes « neutres » et « objectifs » au contraire de la sensibilité de l'éditeur qui relève de sa subjectivité, de ses qualités intrinsèques, de son expérience de vie. Pourtant alors, on se fixe sur l'outil de prévision, l'outil

---

<sup>151</sup> Des formations aux métiers d'éditeur dans les écoles de commerce se sont créées et développées. Aujourd'hui, de plus en plus d'éditeurs sont recrutés dans ces écoles. Retrouve-t-on là trace de leur influence ? Est-ce le fait que de plus en plus de maisons d'édition (ici Hatier Jeunesse) appartiennent à un groupe (en l'occurrence Lagardère) ce qui fait que les informations remontent par l'intermédiaire de comptes de résultat.

de gestion et de contrôle, mais on ne regarde plus le livre et son contenu. Or, comme tout modèle, l'instrument de gestion crée des jeux de vérité et il influence, en retour, le réel qu'il prétend représenter (Pesqueux, 2002)<sup>152</sup>. Il nous faut alors demander : qui le construit et qui l'interprète ? Réponse : principalement le DAF<sup>153</sup> du groupe et le contrôleur. Nous demander que valorise et que passe sous silence le compte de résultat ? qui l'utilise et qui le construit ? Quel est son impact lorsqu'il est au cœur des décisions ? Un contrôle financier influence-t-il le comportement en interne des différents acteurs ? Il modélise les processus de la production à la distribution, laissant peu de place à la création (ce qui est logique puisque le processus de création est extérieur à la maison d'édition). Or une maison d'édition peut-elle vivre sans livre et sans auteur ? Comment alors traduire tout le cheminement d'un livre de son choix à sa vente, comment traduire les « interférences » humaines ? Par exemple, l'intérêt ou le désintérêt des commerciaux pour un livre influence le choix du libraire et donc la présence de ce même livre sur la table du libraire et son incidence sur la vente. Est-ce qu'un seul outil peut rendre compte de tout cela ?

Étudier l'architecture et le contenu du compte de résultat nous a permis de constater que le compte de résultat donne une image de l'organisation et son utilisation renforce cette image. Nous avons alors noté que les contrôleurs et les commerciaux ont une place importante dans l'organisation. Nous avons constaté d'une part, que ceux qui constituent une « charge fixe » sont en position de force alors que ceux qui sont en « charge variable » sont en position de vulnérabilité. Le compte de résultat devient alors un objet social. Est-ce à dire que l'utilisation du compte de résultat modifie le fonctionnement intérieur de l'organisation ? Celui qui connaît la langue comptable, c'est-à-dire sa construction et ses finesses, est valorisé dans une organisation ; celui qui ne connaît pas cette langue est exclu. Petit à petit les contrôleurs se trouvent au cœur de la décision. Ce sont de plus en plus souvent eux qui rendent des comptes à la direction, non les éditeurs. Les contrôleurs deviennent implicitement des passeurs. Mais est-ce là leur rôle ? en ont-ils conscience ? en ont-ils le désir ?

Derrière ces évolutions, ne se cache pas seulement un enjeu de pouvoir des financiers sur les experts. Il y a avant tout une différence d'attitude face à la gestion de la création. La gestion de la création est par nature une gestion dans l'incertitude et les décideurs ont besoin de s'arrimer à une forme d'objectivité pour guider et justifier leurs choix. Or, ici l'objectivité n'est pas simple. Nous pouvons reprendre la distinction de Porter (1994), entre deux objectivités : l'une disciplinaire, l'autre mécanique. L'objectivité disciplinaire est une objectivité faisant

---

<sup>152</sup> « La construction de la vérité, ou sa reconnaissance et la perception des éléments de la réalité, est donc toujours contingente (par rapport au modèle), partielle (car, par nature, les modèles et le compte rendu des observations simplifient, même s'ils ne sont pas forcément présentés comme tels) et programmatrice (elle crée en retour une forme de vérité cohérente avec la manière dont le modèle en parle), et elle peut donc différer suivant les modèles appliqués alors que les éléments visés sont identiques (...) la représentation de la vérité qu'ils offrent conduit, en retour, à créer, par interaction, une certaine réalité. » (Pesqueux, 2002, p. 20)

<sup>153</sup> DAF : directeur administratif et financier

référence au professionnalisme et à l'indépendance de l'expert. L'objectivité mécanique est une objectivité faisant référence aux procédures chiffrables.

Soit l'expert est l'éditeur. On fait alors confiance à son jugement qui se fonde sur les multiples interactions avec les auteurs et autres spécialistes du milieu :

« L'édition fonctionne beaucoup par des réseaux de relations, et nous entretenons des relations personnelles, affectueuses avec les auteurs : avec Jim Harrison, par exemple, ou Toni Morrison que nous sommes fiers d'avoir fait connaître au public francophone avant la consécration du prix Nobel... Nous sommes heureux de penser que la popularité de Toni Morrison en France est aussi le fruit du travail d'édition de son œuvre en français par la maison. » (Bourgois, 2005).

Soit l'expert est le contrôleur. Dans ce cas, c'est à son outil, le compte de résultat qu'on accorde la confiance, ou encore plus sûrement, on se référera à l'objectivité mécanique qu'il garantit :

« Mais tous mes projets de livres étaient soumis, un par un et sans exception, à une évaluation économique : le « compte d'exploitation prévisionnel » devait montrer que la rentabilité serait atteinte à la fin de la deuxième année de vie, faute de quoi le projet était rejeté. » (Hazan, 2003, p. 157)

Si la tension a toujours été là, les pratiques semblent bien avoir changé aujourd'hui en faveur des contrôleurs. Si l'édition a été caractérisée jusqu'aux années 1980 par un contrôle mis en place par les éditeurs créant des champs culturels, ces dernières années le contrôle est de plus en plus financier, privilégiant le nombre de ventes :

« Relativiser la gravité de la crise, qui après bien d'autres, affaiblit le secteur du livre. S'il serait absurde de conclure à une irréversible récession, voire à la « mort du livre », il serait également tout à fait irresponsable de sous-estimer l'inquiétante situation d'un secteur de production qui conditionne la diffusion des connaissances et des idées nouvelles dans l'ensemble de la société... Les logiques de la mercatique privilégient, dans l'édition comme dans les autres industries culturelles, le divertissement et les contenus « pré acceptés », faciles d'accès, que l'on suppose capables d'attirer le plus grand nombre. » (Bouvaist, 1993, p. 92)

Gérer par le résultat, c'est s'assurer d'un certain niveau de ventes pour chaque livre. Et cela ne peut pas ne pas influencer le travail de l'éditeur, du contrôleur et de l'auteur. N'y a-t-il pas des auteurs souhaitant vendre dont l'écriture est influencée par le marché ? Aujourd'hui quelle maison d'édition gérant par le résultat prendrait le risque de publier Derrida, Foucault, Bourdieu, Deleuze ? Quelle maison d'édition gérée par le résultat pourrait dire :

« Chaque livre est un pari, un risque. De bons auteurs doivent attendre plusieurs titres publiés pour trouver leur public, pour d'autres c'est immédiat. D'autres restent plus confidentiels mais ensemble ils sont notre catalogue. » (Bourgois, op.cit.)

Il y a ainsi deux enjeux pour une maison d'édition. D'une part, créer un champ culturel. Autrement dit, faire émerger des auteurs choisis par des éditeurs et contrôlés par des éditeurs selon leur histoire et leur sensibilité, en relation avec la politique éditoriale de la maison d'édition<sup>154</sup>. D'autre part, créer un champ financier ; autrement dit, maximiser le résultat. Le

---

<sup>154</sup> Ce qui explique la cartographie éditoriale entre les maisons d'édition : Deleuze et Derrida chez Minuit, Foucault chez Gallimard, Barthes et Lacan au Seuil...

résultat est contrôlé par les contrôleurs à l'aide d'un outil : le compte de résultat. Celui-ci est au cœur de la décision ; au sein du groupe il permet de faire remonter l'information. L'obligation de résultat influence le comportement des acteurs en interne et en externe (en terme de choix des auteurs et de gestion des auteurs).

Mais cette modification interne a-t-elle une influence sur les modes de contrôle et la création ? Nous avons constaté que le contrôleur de gestion rencontré au sein de Hatier Jeunesse oscille entre un « contrôle par le sens » et un « contrôle par le résultat ». Les éditeurs utilisent plutôt un contrôle par le sens mais, eux aussi, oscillent entre un contrôle par le sens et par le résultat. Les auteurs s'appuient sur un contrôle par le sens, les commerciaux sur un contrôle par le résultat. Mais lorsqu'il faut rendre des comptes, c'est toujours le contrôle par le résultat qui prime. C'est-à-dire qu'au nom de la création, il n'y a aucune censure intellectuelle mais une forte contrainte économique. Or, la contrainte économique peut modifier la création. Elle influence le comportement des auteurs, sollicitant les contrôleurs pour plus de résultats ; les contrôleurs sollicitent les éditeurs et auteurs pour plus de produits qui se vendent. Néanmoins, ce qui nous a semblé très important dans notre étude, c'est que ce mode de contrôle dominant peut entrer en conflit avec le mode d'autocontrôle<sup>155</sup>. Les auteurs sont alors démotivés et risquent de quitter leur maison d'édition. L'économique n'est plus là en fonction de support ; l'économique structure le champ culturel en influençant le comportement des différentes parties prenantes.

Le champ culturel est contrôlé par les éditeurs avec leur sensibilité, leur engagement. Le champ financier est contrôlé par les contrôleurs avec des outils comptables, en particulier, le compte de résultat prévisionnel. L'un et l'autre sont toujours présents. Mais, selon les époques et les maisons d'édition, un l'emporte sur l'autre. Or, si pendant longtemps le champ culturel a eu une belle place en regard d'un champ financier<sup>156</sup>, tout en ayant besoin de ce dernier, le champ financier menace de prendre toute la place. Le champ financier a-t-il besoin d'un champ culturel ? Ce fut notre première étape.

Notre deuxième étape a été le souhait de sortir en apparence du circuit marchand et d'étudier la création et l'impact des outils comptables dans une organisation créative : les squats d'artistes. Là aussi, nous avons constaté qu'un artiste, même en dehors du circuit marchand, a besoin de personnel de renfort pour exister, pour durer.

---

<sup>155</sup> Les motivations « externes » impulsées par les contrôleurs (incitation par les résultats) réduisent les motivations « internes » (désirs, valeurs) des auteurs.

<sup>156</sup> « Pour continuer à faire de l'édition, il faut évidemment être préoccupé des conséquences économiques des décisions qu'on prend. Toute décision d'édition a un coût. Notre originalité, c'est la manière dont nous apprécions ce coût, c'est-à-dire dont nous apprécions le risque... Quand on s'intéresse à l'histoire de l'édition au XX<sup>ème</sup> siècle, on s'aperçoit à quel point les grands éditeurs ont été soucieux de l'équilibre économique de leurs entreprises. » (Bourgeois, op.cit.)

Les artistes dans les « squats » sont considérés comme des francs-tireurs, c'est-à-dire qu'ils sont en rupture avec une norme centrale, à savoir le principe de propriété. Mais ils ont néanmoins besoin de reconnaissance pour vivre. Et, ce paradoxe est toujours présent dans notre analyse. Dans cette étude, beaucoup de paradoxes nous accompagnent.

Premier paradoxe, les « squatters » n'ont pas de place sociale et donc ils « squattent » un lieu qu'ils transforment en acte de création. Ils transforment l'espace et posent des marques sur la façade, la porte. A partir de ce moment-là, ils ont une place. Nous avons constaté que cette transformation de l'espace les rend publiquement visibles et influence voire structure leur mode de création. Ils réclament à la fois une place, tout en revendiquant un certain nomadisme, ils veulent à la fois rester en marge et compter pour la société.

Deuxième paradoxe, les squatters ont un temps limité suivant la célérité du processus d'expulsion (de 6 mois à 2 ans) pour réaliser leurs œuvres, ils ne découpent pas le temps de façon linéaire. Il y a un contrôle par le temps et non un contrôle du temps. Ils ont à la fois besoin de temps pour la création, mais bénéficient de l'ambiance particulière donnée par ce temps compté.

Il y a un contrôle par le lieu et par le temps, le lieu et le temps qui catalysent leur travail mais, comment travaillent-ils ? Paradoxalement, ils sont dans la précarité matérielle et ils ont une grande production événementielle. Paradoxalement, les personnalités sont fortes et les collaborations fréquentes. Nous avons constaté que c'est un lieu où le risque, l'essai, l'erreur sont au cœur du travail. Il y existe une forme de contrôle par l'improvisation risquée. Cette étude est importante car elle nous montre les limites du contrôle par le comportement et le résultat lorsqu'il y a création dans une organisation ; limites car il peut y avoir déplacement des objectifs et une gestion de la simulation.

La façon de travailler des squatter est probante, car elle met l'erreur, la recherche au cœur du travail, alors que d'habitude la gestion est là pour poser des normes et uniformiser. Ici la gestion semble gérer des normes pour accepter et faire vivre la diversité. C'est-à-dire que dans une organisation chaotique, certains sont soit des artistes aujourd'hui confirmés, soit ont produit une richesse de spectacles. Ici, la norme, c'est la différence et la diversité.

Cependant, nous devons aller plus loin car l'histoire nous a appris que les lieux de création sont en dehors de l'institution, mais à un moment donné, l'institution les reconnaît<sup>157</sup>. Là aussi, il faut gérer ce paradoxe, être en rupture et être reconnu sans s'institutionnaliser, équilibre très fragile. Nous avons constaté qu'une création peut avoir des qualités d'œuvre d'art, mais sa valeur n'existe pas si l'autre ne lui en donne pas. C'est-à-dire que, bien sûr, un créateur et son objet créé peuvent exister indépendamment du regard de l'autre, mais peuvent-ils durer ? Notre étude nous a appris que les squats d'artistes ont su créer un monde alternatif

---

<sup>157</sup> Tout au moins temporairement et pour certains d'entre eux.

avec leur public et la spécificité de leur travail. Les journalistes ont su être des intermédiaires par rapport au monde institutionnel. Nous avons déjà constaté avec notre premier terrain qu'il est nécessaire d'avoir des personnels de renfort, mais dans ce cas, cela nous montre directement le rôle de l'Etat.

Et, à nouveau, paradoxalement, le politique interpellé par les journalistes et par la « performance » de ces lieux ne s'intéresse pas aux contenus mais aux données chiffrées, à leur comptabilité de gestion. Comme si là, le chiffre comptable dit le vrai. Personne ne demande comment a été construite la comptabilité de gestion. Les squatters content une histoire parce que le chiffre dit le vrai. Les outils de gestion permettent à la création de conter une histoire qui peut être entendue par ceux qui ne connaissent que les comptes.

Notre troisième étape a été un événement, une grève de la faim, entamée par un directeur de théâtre à qui l'on menaçait de réduire sa subvention. Cette grève de la faim nous a amenés à décrire la gestion de ce théâtre des premières fois, à comprendre comment il est possible de concilier le court terme et le long terme ; comment la valeur est subjective ; comment la gestion est au service d'un projet et non pas une fin en soi.

Après avoir décrit ces trois étapes, réalisons une synthèse : que nous ont donné à voir ces terrains ?

### **Ce que les terrains nous ont donné à voir : de paradoxes en paradoxes...**

Qu'est-ce que les terrains nous ont donné à voir ? « Parler et donner à voir dans un même mouvement..., prodigieux entrecroisement », « Parler et voir *en même temps*, bien que ce ne soit pas la même chose, et qu'on ne parle pas de ce qu'on voit, et qu'on ne voit pas ce dont on parle. Mais les deux composent la strate, et, d'une strate à l'autre, se transforment en même temps (bien que ce ne soit pas d'après les mêmes règles). » (Deleuze, 2004, p. 73) Au départ, nous sommes partis d'une idée de la comptabilité : la comptabilité est un ensemble d'outils, de modèles qui reposent sur des hypothèses, et nous nous sommes intéressés à ce que la comptabilité rend visible et ce qu'elle ne rend pas visible. « Car les visibilités à leur tour ont beau n'être jamais cachées, elles ne sont pas pour autant immédiatement vues ni visibles. Elles sont même invisibles tant qu'on en reste aux objets, aux choses ou aux qualités sensibles, sans s'élever jusqu'à la condition qui les ouvrent. Et si les choses se referment, les visibilités s'estompent ou se brouillent, au point que les « évidences » deviennent insaisissables à une autre époque. » (Deleuze, 2004, p. 64) Qu'ont rendu visible les terrains ? Les terrains nous ont donné à voir, tout d'abord que si la comptabilité est souvent tenue secrète, elle est très structurante. Puis les terrains nous ont donné à voir que celui qui maîtrise

la langue comptable a un avantage sur les autres parties prenantes et que la comptabilité est une ressource qui peut légitimer une situation pour celui qui sait l'utiliser. Et enfin, les terrains nous ont donné à voir une gestion d'autres possibles.

Détaillons ces éléments.

Comment la comptabilité est-elle structurante ? Et qu'est-ce qu'elle structure ?

Elle est structurante par le fait que d'une part **l'architecture et le contenu du modèle comptable ne sont pas une construction purement rationnelle et objective et**, d'autre part **qu'ils produisent une vision économique et sociale**. Ce n'est pas une construction purement rationnelle et objective puisqu'il y a des interférences humaines que nous avons constatées par exemple, pour le calcul du coût d'un livre. L'architecture du modèle comptable traduit une vision économique et sociale car l'architecture valorise certaines parties prenantes et en exclut d'autres, comme nous l'ont appris les trois terrains. Le contenu du modèle comptable indique les positions de force des parties prenantes. Celles qui sont représentées dans le modèle ont plus de pouvoir (par exemple dans le cas de l'édition, celles qui sont plus valorisées monétairement apparaissent en charges fixes). Le fait qu'une partie soit valorisée comptablement lui procure dans l'organisation une existence économique et sociale plus forte.

Qu'est ce qu'elle structure ?

**L'usage du modèle comptable structure un champ économique et social<sup>158</sup>**. Tout travail créatif a besoin d'organisation pour exister et donc de gestion. Mettre des outils en place, poser des normes c'est limiter l'incertitude liée à toute activité créative. Tout en limitant ces risques, la comptabilité et le contrôle influencent le comportement des différents acteurs. En rendant visible le travail créatif ou en influençant le comportement de certains acteurs, l'utilisation de la comptabilité et du contrôle structure un champ économique ou culturel dans les organisations.

« Selon les théories traditionnelles de l'audit et de l'inspection, ces pratiques d'observations n'impliquent aucune notion de valeur. Mais rien n'est plus éloigné de la vérité, car lorsqu'on rend auditables les entreprises, les processus et les performances individuelles par des systèmes de mesures précis et des attributs systémiques, des valeurs implicites se dégagent. Ce qui devient officiellement visible aux yeux du public est de *facto* validé comme étant important. À l'inverse, les activités et les pratiques privées de cette visibilité ont un problème de légitimité. La distinction entre ce qui est auditable et ce qui ne l'est pas est donc normative et, comme l'indiquent les travaux empiriques, elle a pour conséquence un transfert des ressources et des énergies vers les activités auditables. » (Power, 2005, p. 13)

---

<sup>158</sup> D'une façon générale, la comptabilité engage un parti pris et l'évolution des normes comptables ont donné encore plus de poids à une partie prenante : l'actionnaire.

En second lieu, les terrains nous ont donné à voir que **celui qui maîtrise la langue comptable<sup>159</sup> a un avantage sur les autres parties prenantes**. L'outil de gestion est au cœur de toute décision.

« On a argué, à juste titre que les dernières décennies avaient vu le développement de la gestion et des domaines auxquels elle s'applique. Ce phénomène est lié à l'« explosion organisationnelle », dans laquelle les entreprises figurent comme des acteurs caractéristiques à qui doivent s'appliquer des pratiques de gestion rationnelle. » (Power, 2005, p. 18)

Que ce soit le budget, le compte de résultat, ou le contrôle par le résultat, l'outil comptable est au cœur de toutes les discussions. Il est le langage commun aux différentes parties prenantes. Celui qui connaît cette langue est avantagé, car cette langue repose sur des outils, des modèles et donc une technique. Celui qui pratique cette langue sait à partir de quelle hypothèse est construit un modèle. Ainsi, dans les trois terrains étudiés, on a constaté que les artistes sont conduits à apprendre cette langue : la mise en place de tableaux pour les squats, la lecture du compte de résultat pour les auteurs, la lecture des budgets pour le directeur de théâtre. Pour parler à l'autre, le langage comptable est un langage qui s'impose de fait. Cependant, si tout le monde apprend la langue, tout le monde n'en a pas la même maîtrise.

« Autre question fondamentale : ce langage dominant et méconnu comme tel c'est-à-dire reconnu légitime, n'est-il pas en affinité avec certains contenus ? N'exerce-t-il pas des effets de censure ? Ne rend-il pas certaines choses difficiles ou impossibles à dire ? Ce langage légitime n'est-il pas fait, entre autres, pour interdire le franc-parler ? Je n'aurais pas dû dire « fait pour ». (Un des principes de la sociologie est de récuser le fonctionnalisme du pire : les mécanismes sociaux ne sont pas le produit d'une intention machiavélique ; ils sont beaucoup plus intelligents que les plus intelligents des dominants). » (Bourdieu, 1984, p. 110)

En effet, par exemple il est difficile pour les auteurs d'une maison d'édition d'affirmer qu'ils ont moins de pouvoir parce que leur place est précaire (ils apparaissent en charges variables) alors que les administratifs sont en poste plus sûrs (considérés comme des charges fixes).

En troisième lieu, les terrains nous ont donné à voir que **la comptabilité est une ressource qui peut légitimer une situation pour celui qui sait l'utiliser**. Paradoxalement, la création est une rupture avec une norme alors que la comptabilité pose des normes. Mais en même temps, pour que la création existe, il faut qu'il y ait cet ensemble de ressources humaines et matérielles pour la soutenir et pour la faire exister (c'est-à-dire la rendre visible et la faire durer). Par le fait de cette rupture avec la norme, le processus de création est souvent en dehors de l'économie de marché, même si l'objet créé peut, lui, en faire partie. Or la gestion, elle, est au centre de l'économie de marché, il est donc paradoxal qu'elle soit une ressource soutenant, nécessaire à la création en la rendant visible par les chiffres, langage utilisé par les différentes parties.

---

<sup>159</sup> « Le langage y domine trois fois : l'administration règne par la composante performative du verbe ; les médias dominant par sa composante de séduction ; la science maîtrise par sa composante vraie. Le verbe trismégiste produit une classe dominante abstraite, ivre de codes : légistes, informatique, rigoureuse trois fois efficace, et ainsi productrice d'un monde. » (Serres, 2000, p. 306-307)

«Que veut dire *légitime* ? Ce mot est un mot technique du vocabulaire sociologique que j'emploie sciemment, car seuls des mots techniques permettent de dire, donc de penser, et de manière rigoureuse, les choses difficiles. Est légitime une institution, ou une action, ou un usage qui est dominant et méconnu comme tel, c'est-à-dire tacitement reconnu. Le langage que les professeurs emploient, celui que vous employez pour me parler (une voix : « vous aussi vous l'employez ! ». Bien sûr. Je l'emploie, mais je passe mon temps à dire que je le fais !), le langage que *nous* employons dans cet espace est un langage dominant méconnu comme tel, c'est-à-dire tacitement reconnu comme légitime. C'est un langage qui produit l'essentiel de ses effets en ayant l'air de ne pas être ce qu'il est. D'où la question : s'il est vrai que nous parlons un langage légitime, est-ce que tout ce que nous pouvons dire dans ce langage n'en est pas affecté, même si nous mettons cet instrument au service de la transmission de contenus qui se veulent critiques ? » (Bourdieu, 1984, p. 110)

Mais au-delà de tout cela et en réponse plus directe avec notre problématique, **les terrains nous ont donné à voir une gestion des possibles**. Nous sommes partis de paradoxes, la comptabilité pose des normes alors que la création les rompt. La comptabilité cherche à maîtriser l'incertitude alors que la création la provoque. La gestion est là pour aider une organisation, mais si la gestion devient une fin en soi, il ne peut y avoir de création. **En effet, quand on travaille sur la création, les résultats à court terme sont faibles voire nuls ou élevés, le retour sur investissement peut revenir à d'autres acteurs (l'Etat, autres maisons d'édition, autres théâtres) et la prise de risque est importante**. Il existe trois cas de figures :

1. À court terme, l'objet créé ne rapporte rien, à long terme il rapporte à la société, ou au créateur ou à l'entreprise comme nous l'avons vu avec Ionesco ou Beckett.
2. À court terme, l'objet créé ne rapporte rien, à long terme il ne rapporte rien comme nous l'avons vu avec Pichette.
3. À court terme et à long terme l'objet créé rapporte beaucoup comme nous l'avons vu en introduction avec Terzieff.

Nous avons constaté dans nos terrains que le retour sur investissement peut revenir à d'autres que ceux qui ont pris les risques c'est-à-dire autres que le créateur, autres que l'investisseur initial. Ceci nous a amenés à laisser deux questions en suspens : **qui doit supporter les risques ?** Ce peut être le créateur en étant dans la précarité, l'Etat en subventionnant, l'entreprise en investissant, c'est-à-dire les actionnaires, les propriétaires, ou enfin les mécènes. Nous avons vu que l'évaluation des risques dépend du point de vue des parties prenantes. Une partie est en ce moment très valorisée, les actionnaires. Et la deuxième question en suspens est : **à qui cela doit-il rapporter ?** Ce peut être à celui qui crée, à celui qui investit, à celui qui gère ? Nous avons constaté que dans le milieu de l'édition, cette question n'est pas traitée de la même manière en France (droit d'auteurs) ou aux Etats-Unis (droit des financeurs).

Mais ces questions doivent être d'abord restituées au sein de l'économie de la culture<sup>160</sup> (nos trois terrains étant dans le domaine de la culture). Dans l'économie culturelle, on peut distinguer un champ culturel et les industries culturelles. Si Adam Smith (1776) a parlé de l'importance de l'art pour le bien-être, l'art n'apporte pas, pour lui, ici de la richesse à la nation... Des concepts liés à l'économie de la culture au XXème siècle<sup>161</sup> émergent : investissement long, forte incertitude, importance de l'aide publique ou privée, effets externes. Loin de faire une analyse économique, nous développerons quelques points.

Le premier point est le risque pris par les artistes. Les artistes acceptent « les incertitudes quant à leur notoriété, le prix d'investissements risqués, au nom des récompenses rationnelles et symboliques qu'elles réservent à quelques élus... » (Benhamou, 2004, p. 19) Une des caractéristiques est une grande disparité des salaires et des carrières. Pour pallier ce risque, la société peut prendre en charge une partie de ce risque telle l'assurance sociale destinée aux intermittents du spectacle en France ou juridiquement fixer une rémunération à l'auteur tel le droit d'auteur.

Le deuxième point est qu'une des caractéristiques des industries culturelles est que l'œuvre créée est reproductible. Le risque important est de ne pas vendre, le marché semblant peu prévisible. Pour se protéger de ces risques, des firmes se concentrent pour former des groupes et tisser des liens avec des alliances internationales. Parallèlement, des structures légères se créent à l'extérieur. Pour limiter le risque de l'incertitude, les industries culturelles surproduisent, abandonnant rapidement les titres qui ne marchent pas. Ces entreprises peuvent « opérer une péréquation des profits entre des produits destinés à des marchés de masse et des produits à écoulement lent, sur des marchés plus étroits et moins sûrs. » (Benhamou, 2004, p. 67) La vente des produits est très fortement liée à sa promotion<sup>162</sup>.

Le troisième point est la nécessité ou la non nécessité de l'intervention de l'Etat<sup>163</sup>. Le pour ou le contre des politiques culturelles s'articule autour de trois axes : l'efficacité ou l'inefficacité

---

<sup>160</sup> Nous n'avons pas traité ces questions et remarques dans la thèse, elles sont juste citées en raison de leur importance mais feraient l'objet d'un autre questionnement et donc d'une autre thèse.

<sup>161</sup> Galbraith (1973) considère que les arts auront une importance croissante. Par ailleurs, il regrette que le pouvoir de décision soit donné à des personnes étrangères, aux artistes tels les banquiers (qui ont quelquefois des défaillances en terme de gestion). Ce sont entre autre les travaux de Baumol, Becker qui marquent l'économie de la culture. Leur résultats sont contradictoires : Baumol et Bowen démontreront que « l'économie culturelle est liée aux subventions publiques », (...) Becker que les comportements culturels demeurent rationnels et maximisateurs, y compris en matière de consommation, et les derniers démontrant que la même rationalité pousse les administrations à s'octroyer des rentes, tandis que des groupes de pression s'attribuent les retombées de l'intervention publique. » (Benhamou, 2004, p. 5)

<sup>162</sup> D'autant que « le consommateur est d'autant plus dépendant du jugement des critiques et de l'impact médiatique des lancements que ses moyens de s'informer sont limités, que le nombre des produits concurrents est élevé, et que les biens ont un caractère singulier, ce qui accroît le coût de l'information. » (Benhamou, 2004, p. 68) La promotion peut être liée au fait de se faire un nom, ou à la publicité. (Paradoxalement, plus on souhaite maîtriser les risques, plus les investissements de promotion sont élevés, ce qui accroît les risques.)

<sup>163</sup> Dans aucun des terrains, nous n'avons analysé l'impact des politiques culturelles, bien que cette analyse soit très pertinente et qu'elle soit utile à la gestion, mais elle ferait l'objet d'une autre thèse.

des institutions ou des réglementations en regard du marché, puis l'estimation ou la surestimation des effets externes et enfin les effets redistributifs ou antiredistributifs des subventions octroyées.

Mais alors, comment gérer la création ? C'est ce que les terrains nous ont donné à voir.

A l'intérieur de ce contexte économique se pose pour les organisations la question des outils de gestion. Il nous a ainsi fallu chercher des alternatives, principalement des **alternatives au contrôle par le comportement et le résultat**, puis des alternatives à l'objectivité du chiffre. Nous avons constaté dans le cas du contrôle par le comportement et le résultat qu'il peut y avoir des déplacements d'objectif et une gestion de simulation.

« Les exigences de l'audit ont changé en profondeur certaines pratiques et vont jusqu'à normaliser certains dysfonctionnements liés à l'instauration de mesures de performance auditables. Les systèmes sont « truqués » et les motivations individuelles évoluent afin de donner la priorité à la conformité aux procédures établies, telles qu'elles sont prescrites par les systèmes auditables. » (Power, 2005, p. 14)

Si on contrôle uniquement par les résultats, on ne publie pas Beckett, on ne joue pas Ionesco. Contrôler par le résultat peut inciter à publier des auteurs faciles d'accès, comme jouer des pièces comiques. En contrôlant uniquement par le résultat, il peut y avoir un déplacement d'objectif. Au lieu de créer un champ culturel, on crée un champ financier.

Si on contrôle uniquement par le comportement, ce type de contrôle peut être contre productif. En effet, les artistes ont une motivation très forte (nos auteurs de livres de jeunesse en Auvergne, les squatters dans des lieux à construire et à gérer, la grève de la faim du directeur de théâtre). La motivation extrinsèque par les résultats non seulement n'est pas nécessaire mais ne suscite pas le travail risqué créatif.

Alors que dans le contrôle par le comportement et le résultat, l'hypothèse est que les individus ont des intérêts divergents, il faut donc des procédures de contrôle pour avoir les mêmes objectifs. Dans notre étude, la norme, c'est la différence. C'est parce qu'il y a différence et échange de différences qu'il y aura possibilité de travailler ensemble.

« Si vous trouvez une méthode féconde, allez tout droit un moment. Elle produit. Vous concevez bientôt la classe des questions qu'elle résout... Jetez-vous à côté. Gardez la ou les méthodes reconnaissables en secours... Explorez l'espace... Errez comme une pensée, faites luire l'œil par toutes directions, improvisez. De l'improvisation, la vue s'étonne. Considérez l'inquiétude comme une fortune, l'assurance comme pauvreté. Quittez l'équilibre... débrouillez-vous. » (Serres, 2000, p. 360)

Cela veut dire que des objectifs de comportement ou de résultat ne sont pas utilisés comme moyens de contrôle. Il y a, en effet, une absence de procédures rationnelles pour laisser place à une interaction entre des individualités fortes aux objectifs divergents qui permettent d'aller vers un « ailleurs ». Le risque, le doute, l'erreur étant au cœur du travail, des expériences « inconnues » peuvent être faites, il n'y aura pas de jugement en terme de résultat. C'est dans cette absence de contrôle par le résultat que sont suscités des « chemins de traverse », d'autres

manières de faire et d'être, de créer et de produire. Comment l'ensemble de ces artistes arrive-t-il à emprunter des chemins de traverse, i.e. des formes sociales différentes, innovantes ? Bien sûr, leur motivation est très forte mais ces individus ont aussi intériorisé un ensemble de codes, ce qui leur permet de travailler ensemble et de prendre des risques. Les objectifs de l'organisation ne sont pas extérieurs aux individus, ils sont intrinsèques à leur motivation. C'est pourquoi, notre premier terrain nous a appris qu'il peut y avoir un contrôle par le sens et notre deuxième terrain qu'il peut y avoir un contrôle par l'improvisation, le temps et l'espace. **Le contrôle par l'improvisation**, c'est-à-dire avoir un lieu où les artistes travaillent ensemble et où la recherche est au cœur de leur travail. Dans nos études de cas, nous avons mesuré l'importance des lieux de création, lieux spécifiques qui protègent et sont en marge. **Le contrôle par le sens**, c'est-à-dire l'accompagnement d'un artiste dans l'acceptation de sa différence est un exemple<sup>164</sup>. Laissons Jean-Baptiste de Foucauld définir le sens au niveau individuel et collectif.

« Au niveau individuel : c'est « Un refus : celui d'une vie à courte vue, dominée par les besoins et les intérêts, sans participation à un univers symbolique plus vaste et qui dépasse, sans prise en compte d'autrui. Refus de la routine, de l'habitude, de la perte de l'intériorité.

Une option, non négociable, ... option pour une vie qui renoue avec « l'étonnement devant tout ce qui existe ». Au niveau *collectif*, le contenu de l'impératif de sens peut se définir comme un souci permanent d'élargir des rationalités qui ont tendance à se fermer sur elles-même et à s'absolutiser, emprisonnant ainsi ceux qu'elles devraient servir. » (de Foucauld, 2002, p. 35-36)

Habermas<sup>165</sup>, dans sa *Théorie de l'agir communicationnel*, distingue deux types d'agir : l'agir stratégique et l'agir communicationnel. L'acteur stratégique sait où il veut aller, ses actes, ses paroles sont conditionnés par les résultats qu'il souhaite atteindre. Il a son propre sens à lui. L'acteur communicationnel met en débat son propre sens, met en dialogue sa vision des choses. L'acteur communicationnel se laisse transformer par la relation intersubjective : il se confronte avec d'autres pour reformuler son propre sens. Le créateur, le gestionnaire pourraient-ils tendre vers l'acteur communicationnel ?

Le gestionnaire est le personnage central, celui qui connaît le langage qui en maîtrise la technique. À ce personnage central se pose alors la question de savoir s'il se rend compte de

<sup>164</sup> « Ce mot énerve, tant il a envahi le débat public, à la manière d'un virus. Reconnaissons-le, l'invocation au sens est souvent une facilité intellectuelle ou langagière qui permet d'esquiver un problème sans le traiter. C'est la bouée de secours de l'acteur impuissant ou du penseur désarmé confronté aux apories ou pont aux ânes du débat public. Du coup, il y a interrogation sur la pertinence de l'usage de ce concept, qui s'expose à plusieurs types de critiques.

Sens est un mot vague, flou, polysémique (à multiples sens lui-même), saturé de multiples connotations (les cinq sens, la notion de direction, la signification, la conscience). Mais cette faiblesse est aussi sa richesse dans une société pluraliste. » (de Foucauld, 2002)

<sup>165</sup> Je dois modérer mes propos à propos de l'acteur communicationnel. Habermas a remis en question ce concept acteur communicationnel après l'attentat du 11 septembre : « D'où le commentaire presque pathétique de Jürgen Habermas : « Depuis le 11 septembre, je ne cesse de me demander si, au regard d'événements d'une telle violence, l'ensemble de ma conception de l'Agir communicationnel n'est pas en train de sombrer dans le ridicule (...). La spirale de la violence commence par une spirale de la communication perturbée qui, via la spirale de la défiance réciproque incontrôlée, conduit à une rupture de la communication. » » (Delmas-Marty, 2007, p. 95)

ce qu'il génère ? Sans le vouloir, il se retrouve, parfois **en position de passeur de la création**. C'est ce que le troisième terrain nous a appris.

Par souci d'objectivité, les outils de gestion sont utilisés et, les utilisant sans en connaître les limites et présupposés, le gestionnaire se retrouve responsable. S'il lui est demandé de rendre des comptes, ne peut-on aussi lui demander de se rendre compte ?

On lui demande de gérer avec les gens, d'anticiper et de mesurer les conséquences. Mais on peut attendre de lui qu'il soit au cœur du processus de création comme personne de renfort, la gestion étant là pour porter le projet. C'est alors que sa personnalité, sa sensibilité importent puisqu'il peut devenir passeur de création. Dans notre étude, nous avons montré que la gestion par le résultat influence le mode de création et le comportement des acteurs, ceci nous a amenés à exposer d'autres façons de gérer. Alors que le chiffre dit le « vrai », le gestionnaire devient une personne centrale. Et c'est un paradoxe. Le gestionnaire devient la personne centrale et il raisonne avec les chiffres. Mais les chiffres ne peuvent traduire les projets créatifs ni évaluer l'objet créé. Il lui est alors demandé de raisonner avec sa sensibilité, son expertise et de comprendre l'autre dans sa différence. C'est pourquoi, tout en partageant l'analyse de Chiapello, nous ne pensons pas qu'il y a rupture entre gestion et création.

« Attaché à la clarification formelle des objectifs, du travail attendu, des contrats passés de façon à pouvoir ensuite évaluer en toute rigueur les accomplissements, le management s'accommode mal d'un régime où le jugement est suspendu, où un flou permanent sur la nature des relations (travail ou amitié ?) est entretenu, où un certain contrôle s'exerce sans être formel. Un manager traditionnel se sentira mal à l'aise dans ces jeux affectifs qu'il ne peut enregistrer avec rigueur. Le modèle du comportement humain dominant en management étant celui d'un homme calculateur, optimisant ses investissements en vue de récompenses attendues, il est normal qu'il ne puisse rendre compte de l'amour d'une personne pour son travail et qu'il soit dès lors incapable de protéger cet élan. En introduisant le calcul et les comptes en toutes choses, il refuse aux personnes qui vivent sous son règne la possibilité de ne pas calculer. Il devient alors particulièrement difficile de s'investir sans compter dans son travail, comme d'entrer dans une relation de don et contre-don avec ses collègues. » (Chiapello, 1998, p. 156)

Nous comprenons les limites de ce management traditionnel décrit. Néanmoins, une organisation sans gestion est difficilement viable. Certains gestionnaires comprennent que la motivation intrinsèque est très forte et donc qu'il n'y a pas de besoin de contrôle ni par le comportement ni par le résultat. Lorsque l'auteur dit « je mets ma vie sur la table », certains gestionnaires comprennent et peuvent les accompagner. Ce que le gestionnaire peut apporter de sa confrontation à la création c'est la reconnaissance de l'autre.

Le gestionnaire est en place centrale, mais nous avons constaté qu'il y a beaucoup d'autres acteurs en interne et en externe. Nous avons constaté que chaque organisation tisse des liens avec certaines parties prenantes extérieures à l'organisation. Et, on ne peut occulter l'importance du politique, ce que nous avons constaté dans le terrain des squats et du théâtre, l'ayant mis un peu sous silence dans le terrain de l'édition. Le gestionnaire ne peut inclure intégralement dans ses outils la logique de ses autres parties prenantes. Il doit apprendre à

gérer avec les autres parties prenantes. Apprendre à mêler sa rationalité gestionnaire à d'autres rationalités qui lui sont, a priori, étrangères mais qu'il peut apprendre à mieux connaître et avec qui il peut entrer en dialogue.

Pour conclure, les terrains étudiés traitent essentiellement des francs-tireurs dans des organisations culturelles, les francs-tireurs cherchant une reconnaissance du monde de l'art institutionnel. « Ces différentes figures d'innovateurs soulignent bien le fait que la mise en œuvre d'une nouveauté passe toujours par l'action de pionniers, de francs-tireurs, voire de marginaux. Ils détruisent les conventions établies. Mais ils sont également des créateurs : ils s'attachent à construire de nouvelles conventions. D'un point de vue global, celui de la dynamique des institutions, ce mouvement peut être considéré comme fonctionnel : celui d'une dialectique constante entre innovation et institution. Du point de vue plus étroit de l'analyse de la position des innovateurs eux-mêmes, il n'en va pas de même. Ils sont condamnés à la déviance, au moins le temps que les règles reconnaissent la légalité et la légitimité de leur comportement. » (Alter, 2000, p. 23)

Un gestionnaire face à des francs-tireurs, est un passeur de création, un homme qui gère grâce aux chiffres avec les gens, dans les chemins de traverse pour aller vers un ailleurs, un ailleurs qu'il anticipe et comprend. Un ailleurs qui nous est souvent étranger mais dont nous bénéficierons peut être. Laissons C. Bourgois terminer : « moi, j'ai toujours pensé qu'un éditeur est quelqu'un qui écoute encore plus qu'il ne lit, qui écoute des gens en tête à tête... Les décisions d'un éditeur se prennent après avoir écouté les gens en pensant qu'ils sont toujours plus compétents que moi. Ma supériorité, c'est pouvoir dire oui. »

Je vous ai parlé en introduction de trois regards et en conclusion je vous ai parlé de ce que les terrains nous ont donné à voir. C'est une thèse de détours, de paradoxes, de gestion des possibles. « Mais le paradoxe comme passion découvre qu'on ne peut pas séparer deux directions, qu'on ne peut pas instaurer un sens unique, ni un sens unique pour le sérieux de la pensée, pour le travail, ni un sens inversé pour les récréations et les jeux mineurs. » (Deleuze, 1969, p. 94-95)

## **Les limites**

Rappelons tout d'abord que nous n'avons pas répondu à certaines questions : qui doit prendre les risques ? à qui revient la création ? Ensuite, nous avons analysé la gestion dans les organisations créatives, mais nous n'avons pas analysé ces questions ni du point de vue du droit, ni du point de vue économique. Or, juridiquement, il y a un changement au niveau des droits de la propriété intellectuelle. Entre la diversité culturelle et l'implication juridique,

plusieurs voies sont envisagées. Les ouvrages de Delmas-Marty nous ont accompagnés pour pallier à ce manque qui reste très présent. Avec eux nous pouvions voir en face trois aspects : d'une part l'importance des marchés financiers et du chiffre, d'autre part la démocratisation des savoirs (recherche scientifique, diversité culturelle) ainsi que la « trilogie : savoir, vouloir, pouvoir », et enfin nous pouvions prendre exemple sur sa façon de travailler le droit en s'inspirant des travaux de Bachelard (1934) pour imaginer différents types de droit.

Si nous n'avons pas traité ces questions du point de vue juridique, nous ne les avons pas traité non plus du point directement de vue économique. Cette perspective aurait été également d'un apport certain, mais je commenterai ce manque par une pirouette. « Bref, les sommes que la vie culturelle apportent en retour à la collectivité ne couvrent pas toujours les frais occasionnés. Sans doute l'intérêt de ces dépenses doit-il être mesuré à une autre aune que la seule dimension économique, du moins en son sens le plus restreint. Il serait regrettable qu'à l'heure où la science économique apprend à prendre en compte la dimension qualitative de ce qu'elle mesure, l'économie s'entête à ne compter que les retombées marchandes des investissements culturels. Faut-il se plaindre du coût de la vie culturelle, somme toute relativement modeste, ou ne faut-il pas y voir le signe qu'une nation est adulte et prospère. » (Benhamou, 2004, p. 112)

Nous avons limité notre analyse aux terrains liés aux organisations culturelles. Nous avons au départ suivi un nez qui travaille dans une entreprise cotée. Dans cette entreprise, la création est « protégée », et des modes de gestion sont adaptés à cette protection. Le « nez » a une place très importante dans cette entreprise, il parle sa langue comme le montre la phrase suivante : les financiers s'adaptent à ce langage et à cet univers. Précisons que ce nez est très connu et donc, il est en position de personnel intégré et non de franc-tireur. Le fait d'être une personne totalement intégrée a un impact sur l'organisation et la gestion de la création. Nous n'avons donc pas étudié la gestion de la création quand le créateur est très connu et intégré. Ces insuffisances appellent à poursuivre les recherches dans ce domaine en y associant le domaine scientifique.

Pour la partie théorique et l'analyse des terrains, j'ai utilisé des auteurs en dehors de la gestion. Je me suis appuyée sur une tradition historique en sociologie et philosophie. Plutôt que de prendre tous les auteurs ayant parlé de création et de gestion, j'ai préféré m'appuyer sur ceux qui me semblaient les plus adaptés aux cas étudiés. Dans la synthèse, j'aurais pu rediscuter avec ces auteurs.

Enfin, des limites au niveau méthodologique, je ne suis pas sûre d'avoir respecté des personnes interviewées :

« Je pense que le désir de connaître toutes sortes de gens et de situations sociales aussi bien que matérielles, est la marque de notre époque. Parfois en recueillant de l'information, nous agissons comme les agents des très riches, ou plutôt comme les agents de ceux qui détiennent le pouvoir et l'autorité, et qui contrôlent en partie la vie des gens. Ils disposent ainsi de

nombreuses informations confidentielles. C'est comme si nous étions employés par les détenteurs de l'information pour recueillir de plus en plus d'informations qu'ils pourront utiliser à leurs propres fins. » (Hughes, 1996, p. 310-311)

« Nous sommes dans une période d'énergie débordante, modérément solvables, nous nous tenons pour très savants, et au-dessus de tout soupçon en ce qui concerne nos motivations. » (Hughes, 1996, p. 310)

Au niveau de l'analyse des terrains, d'autres entretiens auraient bien sûr pu enrichir encore l'analyse. Citons ces entretiens manquant : pour le terrain de l'édition : le DAF ; pour le terrain du Lucernaire : les politiques et le DAF ; pour le terrain des squats : les politiques.

## **Perspectives**

Pour finir une recherche, nous sommes obligés de refuser certaines questions qui nous préoccupent, mais que nous nous promettons d'étudier à l'avenir. En premier lieu, donnant des cours de comptabilité et de contrôle, je me pose la question : au-delà de l'enseignement des modèles et de la technique, comment questionner les élèves pour qu'ils aient leur propre réflexion ? Est-il possible que les élèves se questionnent sur l'émergence ou la disparition de ces modèles (Pesqueux, 2002, p. 12) et qu'ils mesurent les impacts de ceux-ci sur notre société ? Ces recherches nourrissent la pédagogie auprès des élèves. Et inversement les élèves tout au cours de cette étude ont remis en question les terrains.

En deuxième lieu, nous souhaitons réaliser des portraits de gestionnaire (Christian Bourgois (Editions Bourgois), Henri Cause et Jérôme Lindon, (Les Editions de Minuit) sachant concilier création et gestion. Ces portraits seront réalisés sous formes de cas écrits et présentations audiovisuelles.

En troisième lieu, nous souhaitons élargir nos terrains de recherche au domaine scientifique.

## **Ouverture : un regard reconnaissant**

« Au départ de toute création est ce décalage entre la question et la réponse, comme entre l'homme et sa propre existence, cette nécessité de tracer des chemins obliques. Créatrices dans l'inadéquation, l'imperfection, la finitude, telles autant d'invites à rester en éveil, à reprendre langue, à prêter forme, à demeurer vivant au cœur de cette énigme et de ce bien dont chacun, faute de débrouiller les causes, doit apprendre à faire chanter les contradictions d'une voix juste. » (Maulpoix, 1996, p. 18)

En posant l'outil de gestion comme un langage universel, on tente de rassembler au-delà des frontières. D'une part, ce langage traduit un modèle social d'influence anglo-saxonne où la vue économique est prédominante et les actionnaires sont valorisés. D'autre part, il amène de nombreux acteurs à utiliser ce langage commun. De plus, ce langage s'inscrit dans une économie de marché, valorisant ce qui est visible et plus particulièrement les valeurs

marchandes. Or, lorsque l'on travaille sur la création, les zones de flou sont telles qu'elles obligent à s'interroger sur ce supposé universel. En effet, le côté décalé de la création avec ses incertitudes, ses ambivalences et paradoxes, nous amène à penser le relatif. Faute d'une cohérence absolue, du fait d'une appréhension par fragments de la création, l'image rationnelle de l'outil comptable est questionnée. Connaître, utiliser un langage universel oblige les concepteurs à penser le relatif. Penser le relatif, c'est penser ce qui ne peut pas être ainsi « pris » par la gestion : l'implicite, le sensible, l'invisible, l'humain. Mais ce n'est pas parce qu'un outil a des insuffisances qu'il n'est pas pour autant utile voire nécessaire. Il s'agit juste de situer et connaître ses insuffisances pour pouvoir mieux créer du possible.

Notre travail a été une thèse de détours, de paradoxes, bien sûr ça été aussi une thèse sur la création. Au travers de l'écoute de parcours singuliers, nous avons voulu nous laisser toucher pour apprendre afin qu'il y ait quelque chose qui change en nous. Changer, c'est accepter de perdre (Serres, 2000). Bien sûr, nous savons que l'absence de gestion peut condamner une organisation mais trop de gestion la tue.

Travailler sur les rapports entre création et gestion, c'est travailler sur des paradoxes : le court terme n'est pas valorisable, la maîtrise du risque est incertaine, le retour sur investissement ne revient pas obligatoirement à celui qui prend le risque, l'immatériel est difficile à valoriser.

Est-ce à dire qu'il ne faut pas le faire ? Est-ce que parce qu'une chose n'a pas une valeur financière aujourd'hui, qu'elle n'en a pas du tout ? En comptabilité le chiffre est au cœur de toute décision ; c'est le « vrai ». Alors, celui qui en connaît la technique se retrouve au cœur de bien des décisions.

Pour la création, le gestionnaire se retrouve au cœur des justifications des choix. Peut-être involontairement se retrouve-t-il dans une position difficile : édite-t-on cet auteur ? Continue-t-on à l'éditer ? Joue-t-on cette pièce ? Continue-t-on à la jouer ? Le gestionnaire se retrouve ainsi, sans que ce soit son rôle en position de « passeur de la création ».

Parce que la comptabilité a des difficultés à valoriser la création, le gestionnaire se pose des questions sur cet outil. La création ne vaut presque rien ; elle n'est pas matérialisée au bilan ni au compte de résultat. Et le début des questions commence : le gestionnaire invente, valorise d'une certaine manière, se rend compte de l'impact de la valorisation lorsqu'il communique. C'est la première étape : il rend des comptes. Puis la deuxième étape arrive, il sait qu'il peut présenter la situation de différentes manières à la direction, aux salariés, aux actionnaires. Vient alors la troisième étape : si la situation rend compte de certaines situations, il sait qu'avec la comptabilité il peut parler la langue des actionnaires, des propriétaires, celles des salariés. Il se rend compte qu'une image de l'organisation est proposée avec toujours en sous-jacent cette idée du « vrai ». Il sait que ce vrai renforce à nouveau cette image. Il se rend compte que la gestion donne une image de l'organisation mais aussi valorise certaines parties prenantes. Il comprend aussi avec la création qu'il faut donner à « croire » pour investir. Il sait

que derrière une logique aussi fortement présente, il y a beaucoup de croyance de la part des parties prenantes. Il se rend compte que les outils comptables donnent une vision sociale à construire. Travailler sur la création, c'est se rendre compte qu'un artiste, un scientifique peuvent avoir une idée innovante mais qui, même matérialisée, a besoin de l'autre, des autres qui porteront ce projet dans l'organisation et /ou vers le marché. C'est un ensemble de coopération. Il existe dans l'organisation un ensemble de ressources humaines et techniques et la comptabilité fait partie de cet ensemble de ressources.

La création renvoie à cette part invisible, difficilement appréhendable par la comptabilité. Si elle n'est pas appréhendable, est-ce à dire pour autant qu'elle n'a pas de valeur ? Kant, repris par Delmas-Marty, peut nous aider à éclairer différemment la gestion : « Sa fameuse distinction entre la dignité et le prix nous donne en effet, comme un fil conducteur : « Dans le règne des fins, tout a un PRIX ou une DIGNITE. Ce qui a un prix peut être aussi bien remplacé par quelque chose d'autre, à titre d'*équivalent*, au contraire ce qui est supérieur à tout prix, et par suite n'admet pas d'équivalent, c'est ce qui a une dignité. » La hiérarchie paraît Claire : en cas de conflit, les valeurs non-marchandes (qui n'ont pas d'équivalent et ne sont pas remplaçables) devraient l'emporter.» ( Delmas-Marty, 2004, p. 166)

Ainsi, aux différentes étapes de sa vie, on peut avoir « besoin » du « Petit Prince », puis de « L'homme révolté », ou de « L'écume des jours », et encore de « Histoire de la folie ».... « Besoin » de « passeurs de création » tels G. Gallimard, ou J. Lindon ou C. Bourgois<sup>166</sup> qui ont soutenu Saint-Exupéry, Camus, Boris Vian, Foucault face à la société de leur temps:

« Sembable à nul autre, l'objet créé s'inscrit à son tour dans le monde d'une manière singulière. Il s'y ajoute, mais surtout l'habite, en produisant un effet de présence... L'objet créé donne à percevoir, non la chose, mais la question qu'elle pose au passant qui la découvre ou qui se découvre en elle. » (Maulpoix, 1996, p. 18)

J'ai eu à mon tour besoin de ces passeurs qui ont su reconnaître ce quelque chose. « Reconnaître ce quelque chose » même si Camus est critiqué, Boris Vian est oublié, Foucault difficile à suivre. Donner à voir, à entendre, à penser, à sentir pour l'autre ce « quelque chose ». Ce quelque chose que je n'aurais certainement pas su reconnaître sans ces médiateurs. Et pourtant, ce quelque chose changera ma perception, mon regard, ma pensée. J'ai eu besoin de ces passeurs qui ont su transmettre et créer un champ culturel à l'aide d'un champ financier.

Or en pensant l'universel, on pense le relatif<sup>167</sup>. Si l'outil de gestion est un langage commun, il est à trouver dans l'outil de gestion des forces du possible, d'autres possibles à réaliser.

---

<sup>166</sup> « J'ai eu l'intuition que Boris Vian, dans lequel personne ne croyait plus, deviendrait l'auteur des collégiens des années 70. » (Bourgois, 2006)

<sup>167</sup> « Paul Ricoeur affirme qu'il faut « assumer le paradoxe : d'une part maintenir la prétention universelle attachée à quelques valeurs où l'universel et l'historique se croisent ; d'autre part offrir cette prétention à la discussion . » (Delmas-Marty, 2004)

Cette thèse a été un parcours de rencontres humaines où des gens ont su créer du possible pour eux et pour les autres. L'objet créé peut nous interroger sur ce qui est essentiel à chacun d'entre nous, « L'acte créateur, parfois, est cet éveil, cette veillée. » (Maulpoix, 1996, p.17) La gestion n'apparaît alors plus comme une fin mais comme un moyen pour porter cet essentiel. N'étant pas neutre, de par sa construction, la gestion modèle une vision sociale et économique. À chacun sa vigilance pour reconnaître quel modèle sous-tend quelle vision.

## Bibliographie

- Akrich M., Callon M. et Latour B., (1988) - *A quoi tient le succès des innovations ?*, in gérer et comprendre, n°s 11 et 12
- Alain, (1961) - *Les arts et les dieux* - Ed. Gallimard - Bibliothèque de la Pléiade
- Alter N., (1996) - *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation* - Ed. Presses Universitaires de France
- Alter N., (1998) - *Organisation et innovation - une rencontre conflictuelle* - Sciences Humaines, hors série Comprendre les organisations, mars-avril, p. 56-59
- Alter N., (1999) - *La gestion du désordre en entreprise* - Ed. L'Harmattan - Coll. Logiques sociales, 2<sup>ème</sup> édition
- Alter N., (2000) - *L'innovation ordinaire* - Ed. Presses Universitaires de France, Sociologies
- Amabile T.-M., (1983) - *The social psychology of creativity* - Springer Verlag, New York
- Amabile T.-M., (1996) - *Creativity in context* - The Perseus Books Group
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., (1997) - *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* - Seuil, 2<sup>ème</sup> ed..
- Anand N., et Peterson R. -A., (2000) - *When Market Information Constitutes Fields : Sensemaking of Markets in the Commercial Music Industry* - Organization Science, Vol. 11, N° 3, p. 270-284.
- Andriopoulos C., (2003) - *Six Paradoxes in Managing \*creativity : An Embracing Act* - Long - Range Planning 36, p. 375-388
- Ansoff H.-I., (1990) - *Implanting Strategic Management* - Pearson Higher Education
- Anthony R.-N., (1988) - *The management Control Function* - Boston, The Havard Business School Press – Trad. Franc. *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, 1993
- Ardouin J.-L., (1995) - *L'abus des centres de profit peut être dangereux pour la santé des entreprises* - Echanges n°110, Mars 1995, p. 20-29
- Argyris C., (1952) - *The impact of budgets on people* - The Controllershship Foundation, Inc. The School of Business and Public Administration, Cornell University
- Argyris C., (1998) - *Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre* - entretien avec Ruano-Borbalan J.-C. et Zuber M., Sciences Humaines, hors série Comprendre les organisations, mars-avril, p. 60-63
- Argyris C., (2000) - *Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* - Ed. Dunod, Coll. Fonctions de l'Entreprise
- Argyris C., Schön Donald A., (2001) - *Apprentissage organisationnel -Théorie, méthode, pratique* - Ed. De Boeck-Wesmael, Coll. Management
- Aristote, (1974) - *Catégories* - Ed. Belles Lettres, Coll. Universités de France
- Audet M., (1992) - *Paramètres structurels et pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises innovatrices au Québec* - Thèse de doctorat, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, 589 p.
- Bachelard G., (1934) - *Le nouvel esprit scientifique* – Ed. Presses Universitaires de France
- Barley S.-R. et Kunda G., (1992) - *Design and devotion : surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse* - contrôle de gestion et audit, p. 1203-1210
- Barrett F.-J., Peplowski K., (1998) - *Minimal Structures within a Song : An Analysis of "All of Me"* - Organization Science, Vol. 9, Issue 5, Special Jazz Improvisation and Organizing (Sep./Oct. 1998) p. 558-560
- Batsch L., (2002) - *Le capitalisme financier* - Ed. La découverte, coll. Repères
- Barthes R., (1970) - *Mythologies* - Ed. Seuil, Coll. Points essais n°10
- Barthes R., (1980) - *La Chambre Claire, Note sur la photographie* - Ed. Gallimard - Le Seuil, Cahier du cinéma
- Bastide R., (1971) - *Anthropologie appliquée* - Ed. Vrin
- Baudry J. -L., (1980) - *Tel quel théorie d'ensemble : Choix* - Ed. Seuil, p. 351

- Beaud S., Weber F., (2003) - *Guide de l'Enquête de Terrain* - Ed. La Découverte, Coll. Guides « Repères »
- Becker H.-S., (1960) - *Normative Reactions to Normlessness* - American Sociological Review, Vol. 25, N° 6 (Dec., 1960), p. 803-810.
- Becker H.-S.,(1974) - *Art As Collective Action* - American Sociological Review, Vol. 39, N° 6 (Dec., 1974), p. 767-776.
- Becker H.S., (1978) - *Arts and craft* - The American Journal of Sociology, Vol. 83, N° 4 (Jan. 1978) p. 862-889, The University of Chicago Press.
- Becker H.-S., (1963/1985) - *Outsiders - Etudes de sociologie de la déviance* - trad. Française - Ed. Métailié
- Becker H.S., (1988) - *Les mondes de l'art* - trad. Française - Ed. Flammarion
- Becker H.-S., (1999) - *Propos sur l'Art* - Ed. L'Harmattan, Coll. Logiques Sociales
- Becker H.S., (2002) - *Les ficelles du métier* - (The University of Chicago Press, Ltd London 1998), Ed. La Découverte - Ed. française - coll. Repères
- Benhamou F., (2003) - *Concurrence pour la table du libraire* - Revue Esprit Juin
- Benhamou F., (2004) - *L'économie de la culture* - Ed. La découverte, coll. Repères
- Benhamou F., Farchy J., (2007) - *Droit d'auteur et copyright* - Ed. La Découverte
- Berger P. -L. et Luckman T., (1986) - *La construction sociale de la réalité* - Ed. Meridien, Klincksieck, Paris (1<sup>ère</sup> Ed. 1966)
- Bergson H., (1938) - *La pensée et le mouvant* - Ed. Presses Universitaires de France
- Bernard C., (1937) - *Pensées : Notes détachées* - Ed. B. Baillière
- Bernoux Ph., (1985) - *La sociologie des organisations* - Ed. Seuil
- Bernoux Ph., (1995) - *La sociologie des entreprises* – Ed. Seuil
- Bernoux Ph., (1998) - *A quoi sert la sociologie des organisations ?* - Sciences Humaines, hors série Comprendre les organisations, mars-avril, p. 12-15
- Bessire D., (1999) - *Définir la performance* - Comptabilité-Contrôle-Audit - Tome 5 – Vol. 2
- Boirel R., (1955) - *L'invention* - Ed. Presses Universitaires de France
- Boltanski L., Chiapello E., (2000) - *Le nouvel esprit du capitalisme* - Ed. Gallimard, NRF Coll. Essais
- Boltanski L., Thévenot L., (1991) - *De la justification - les économies de la grandeur* - Ed. Gallimard, NRF, Coll. Essais
- Bonnafous-Boucher M., (2003) - *Anthropologie et gestion- les déconvenues épistémologiques de l'interdisciplinarité en théorie des organisations* - Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, CNAM, Paris
- Bonnet J., (2003) - *Les limites d'un esprit de concentration - Hachette-Vivendi : exception culturelle ou aberration française ?* - Revue Esprit p. 66
- Bougon M. et Weick K. et Binhorst D., (1977) - *Cognition in organizations : An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra* - Administrative Science Quarterly, Vol. 22 N° 4, Dec. p. 606-639
- Bouquin H., (1993) - « Pour les entreprises de réseau : un nouveau modèle de contrôle de gestion ? » *Le manager des entreprises de réseau* - n°3, ENSPTT, p. 2- 4
- Bouquin H., (2001) - *Création de valeur : en parler ou pas ?* Actualité du contrôle de gestion - site internet du laboratoire Crefige hébergé sur le site internet de l'Université Paris IX Dauphine, octobre ( <http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/actualite/octobre.htm> )
- Bouquin H., (2001) - *Le contrôle de gestion* - Ed. Presses Universitaires de France, 5<sup>ème</sup> édition
- Bourdieu P., (1996) - *Sur la télévision - suivi de l'emprise du journalisme* - Raisons d'Agir Editions
- Bourdieu P., (2001) - *Science de la science et réflexivité* - Raisons d'Agir Editions
- Bourdieu P., (1966) - *Champ intellectuel et projet créateur* - Revue Les Temps Modernes, n° 246, novembre, p. 865-906

- Bourdieu P., (1984) - *Questions de Sociologie* - Les Editions de Minuit
- Bourgeois C., (2005-2006) – *Propos recueillis lors de l'exposition* - Centre Pompidou
- Bourguignon A., (1997) - *Les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance* - Revue Comptabilité - Contrôle - Audit - Tome 3, Vol. 1, mars
- Bourricaud F., (2006) - *Contrôle social* - Encyclopaedia Universalis
- Bouvaist J.-M., (1993) - *Crise et mutations dans l'édition française* - Ed. Cahiers de l'économie du livre, Hors série N° 3 (Observation de l'économie du livre)
- Bouvier N., (2001) - *L'usage du monde* - Ed. Petite Bibliothèque Payot
- Bozonet M., (2000) - *Former les acteurs, former les publics* - Revue Esprit
- Bruce G., Carruthers B.-G., W.-N. Espeland, (1991) - *Accounting for Rationality : Double-Entry Bookkeeping and the Rhetoric of Economic Rationality* - *American Journal of Sociology*, Vol. 97, issue 1 (Jul. 1991), p. 31-69, The University of Chicago
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A., Hughes J., Nahapiet J., (1980) - *The Roles of Accounting in Organizations and Society* - Accounting, Organizations and Society, Vol. 5, n°1, p. 5-27
- Burlaud A. et Simon C.-J., (1997) - *Le contrôle de gestion* - Ed. La Découverte, coll. Repères
- Burlaud A., (2000) - « Contrôle et gestion » - in B. Colasse (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Ed. Economica, p. 521-532
- Cabin P., 1998) - *Il n'y a pas de règles sans projet* - entretien avec J.-D. Reynaud, Sciences Humaines, hors série Comprendre les organisations, mars-avril, p. 34-36
- Callon M., (1986) - *Éléments pour une sociologie de la traduction* – L'Année sociologique, n° 36, n° 31
- Callon M., (1989) - *La science et ses réseaux* - Ed. La Découverte
- Cameron J., (1996) - *Libérez votre créativité* - Saint-Jean-De-Braye, Ed. Dangles
- Canguilhem G., (1984) - *Le normal et le pathologique* - Presses Universitaires de France
- Cannan E., (1921) - *Early History of the Term Capital* - The Quartely Journal of Economics, Vol. 35, Issue 3 May, p. 469-481
- Canto-Sperber M., (2001) - *L'inquiétude morale et la vie humaine* - Ed. Presses Universitaires de France
- Capron M., Chiapello E., Colasse B., Mangenot M., Richard J., (2005) - *Les normes comptables internationales instruments du capitalisme financier* - Ed. La Découverte - Coll. Entreprise et Société
- Cardinal L.-B. et Sitkim S.-B. et Long C.-P., (2004) - *Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational controll* - Organization Science, Vol.15, N° 4 p. 411-431
- Castells M.,(1998) - *L'ère de l'information, t.1 : La société en réseau - t.2 : Le pouvoir de l'identité - t.3 : Fin de millénaire* - Fayard, Essais..
- Cayol C., (2003) - *L'intelligence sensible* - Village Mondial, Pearsons Education France
- Ceroni A., (1989) - *Modigliani - Les Nus* - Ed. La Bibliothèque des Arts, Paris & Editions Trio, F. Stadelmann, Düringen/Guin, Suisse, préface p. 5
- Chartier R., (1991) - *La position sociale de Mozart* - Le Monde, 20 Décembre 1991
- Chenu-Ponchin M., (2004) - *Art et Société* - article Encyclopedia Universalis S.A France
- Chiapello E., (2004) - *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*, - Ed. Economica , sous la Direction de Y. Evvard
- Chiapello E., (1998) - *Le management culturel face à la critique artiste* - Artistes versus managers, Ed. Métailié
- Chiapello E., (1999) - *Art, innovation et management : quand le travail artistique interroge le contrôle* - in Collins L. (dir), Questions de contrôle, Ed. Presses Universitaires de France, Coll. Gestion, p. 194-218
- Chiapello E., (2000) - *Contrôle des organisations créatives* - in B. Colasse (dir.), Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, p. 509-519
- Chiapello E., (2004) - *Le management des entreprises artistiques et culturelles* - Ed. Economica, Gestion

- Chiffres Clés (2004) - *Statistiques de la Culture* - La Documentation Française
- Clot Y., (1995) - *Le travail sans l'homme* – Ed. La Découverte
- Colasse B., (1996) - *Comptabilité Générale* (5<sup>ème</sup> édition) - Ed. Economica
- Colasse B., (2005) - *Comptabilité Générale* (9<sup>ème</sup> édition) - Ed. Economica
- Colasse B., (2007) - *Les fondements de la comptabilité* - Ed. La découverte, coll. Repères
- Collwyn Jones T. et Dugdalet D., (2000) - *The concept of an accounting regime* - Critical Perspectives on Accounting, Vol. 12 p. 35-83
- Comptabilité, Contrôle, Audit, (mai 2003) - La revue de l'association française de comptabilité - Ed. Vuibert
- Cooper D. et Hayes F. et Wolf F., (1981) - *Accounting in organized anarchies : understanding and designing systems in ambiguous situations* - Accounting organizations and society, Vol. 6, n° 3 p. 175-191
- Corneau A., (2003) - *Stupeur et tremblements* - œuvre cinématographique d'après le roman d'Amélie Nothomb (1999), Ed. Albin Michel
- Cossutta F., (1998) - *Lire Bergson : Le possible et le réel* - Ed. Presses Universitaires de France
- Covaleski M.-A. et Dirsmith M.-W., (1996) - *Managerial accounting research : the contributions of organizational and sociological theories* – MAR Vol. 8, p. 1-35
- Crozier M., (1998) - *La clé de la réussite américaine : le partenariat* - entretien avec Ruano-Borbalan J.C. & Allemand S., Sciences Humaines, hors série, Comprendre les organisations, mars-avril, p. 68-70
- Crozier M., Friedberg E., (1977) - *L'acteur et le système* - Ed. Seuil
- Cyrulnik B., (1983) - *Mémoire de singe et paroles d'homme* - Ed. Hachette littérature, coll. Pluriel
- Cyrulnik B., (2000) - *L'homme, la science et la société* - Edition de l'Aube
- Cyrulnik B., (2001) - *Eloge de la peur* - Ed. Nouvelles Clés, n°31, p. 54-59
- Cyrulnik B., (2007) - *Parler d'amour au bord du gouffre* - Ed. Odile Jacob, coll. Poches
- De Foucauld J.-B., (2002) - *Les 3 cultures du développement humain* - Ed. Odile Jacob
- De Geuser F., Abraham Y.-M., (2001) - *From anxiety to method - how fear turns management tools into anti-management tools* - EGOS 17<sup>th</sup> colloquium, Jul, 5-7
- Delanoë G., (2003) - *Le rôle des squats dans la création contemporaine* - conférence donnée à l'Ecole Normale Supérieure de la rue d'Ulm, 23 avril 2003, Paris
- Deleuze G., (1969) - *Logique du Sens* - Ed. Les Editions de Minuit, Coll. Critique
- Deleuze G., (1986-2004) - *Foucault*- Ed. Les Editions de Minuit
- Delmas-Marty M., (2004) - *Les forces imaginantes du droit (I), Le Relatif et l'Universel* - Ed. Seuil, Coll. La couleur des idées
- Delmas-Marty M., (2004) - *Les forces imaginantes du droit (II), Le pluralisme ordonné* - Ed. Seuil, Coll. La couleur des idées
- Delmas-Marty M., (2006) - *Le Monde* – (17 février )
- Delmas-Marty M., (2007) - *Les forces imaginantes du droit (III), La refondation des pouvoirs* - Ed. Seuil, Coll. La couleur des idées
- Derrida J., (1967) - *L'écriture et la différence* - Ed. Seuil
- De Saint-Exupéry A., (1946) - *Le petit prince* - Ed. Gallimard, NRF
- De Saint-Exupéry A., (1947) - *Citadelle*- Ed. Gallimard, NRF
- Diderot D., (1984) - *Lettre sur le commerce de la librairie* - Ed. Paris Fontaine
- Doubrovsky S., (1966) - *Pourquoi la nouvelle critique* - Ed. Mercure de France
- Durkheim E., (1937) - *Les règles de la méthode sociologique* – Ed. Les presses Universitaires de France
- Edvinsson L. et Malone M., (1997) - *Intellectual Capital* - Harper Colins Publishers Inc. , New york

- E S C P (2002) - *Etude de la production dans l'Édition Jeunesse en 2001* - S N de l'édition
- Eisenmann T.-R. et Bower J. -L., (2000) - *The Entrepreneurial M - Form : Strategic Integration in Global Media Firms*, Organization Science, Vol. 11, N° 3, p. 348- 355.
- Elias N., (1991) - *Mozart - sociologie d'un génie* - Ed. Seuil, Coll. Librairie du 20e siècle
- Elias N., (1993) - *Engagement et distanciation* - Ed. Arthème Fayard (1993) pour la trad. française
- Elsbach, K.-D. et sutton, R.-I., (1992) - *Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories* - Academy of Management Journal, Vol. 35, N° 4, p. 699-738
- Etzioni A., (1961) - *A comparative analysis of complex organizations* - New York, Free Press
- Faux G., (1992) - *Essai : La création architecturale comme mode d'organisation de l'espace temps* - Colloque international interdisciplinaire (dir. Gadoffre G. , Bonnefoy Y. , Collège de France)
- Feigenbaum E.-A., (1984) - *La cinquième génération : le pari de l'intelligence artificielle à l'aube du 21e siècle* - InterEditions
- Festinger L., (1957) - *A theory of cognitive dissonance* - Rox Petreson, Evanston ( également Stanford University Press, Stanford, Cal., 1965 )
- Feuerbach L., (1973) - *Manifestes philosophiques : textes choisis 1839-1845* - Ed. Presses Universitaires de France, Coll. Epiméthée, essais philosophiques
- Fiol M., (1999) - *Le contrôle de gestion est-il toujours un mode de convergence des buts ?* - in Collins L. (dir), « Questions de contrôle », Ed. Presses Universitaires de France, Coll. Gestion, p. 97-122 & résumé des contributions, p. 16
- Fiol M., De Geuser F., - « *Faire face aux situations complexes : la blessure narcissique des managers* » in Fiol M. (dir.), ouvrage collectif à paraître
- Fiol M., Fronda Y., (2001) - *Diagnostiquer les fractures managériales au sein d'une équipe de direction : méthode, analyse et préconisations* - Management et Conjoncture Sociale, n° 604 p. 36-42
- Fiol M., Lebas M., (1999) - *Créer des situations de sens pour générer la performance : le double rôle du manager* - in Collins L. (dir), Questions de contrôle, Ed. Presses Universitaires de France, Coll. Gestion, p. 70-96
- Foray D., Mairesse J., (1999) - *Innovations et performance - approche interdisciplinaire* - Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
- Foucault M., (1969) - *Archéologie du savoir* - Ed. Gallimard, NRF, Coll. Bibliothèque des Sciences Humaines
- Foucault M., (1975) - *Surveiller et punir - Naissance de la prison* - Ed. Gallimard, coll. Bibliothèque des histoires
- Foucault M., (1976) - *Histoire de la folie à l'âge classique* - Ed. Gallimard, coll. Tel n°9
- Foucault M., (1983) - *The subject and power* - In H.L. Dreyfus, P. Rabinow (eds.), cité par Hatch M. -J., Théorie des organisations, Ed. De Boeck Université, coll. Management
- Foucault M., (1999) - *Les anormaux - cours au collège de France 1974-75* - Ed. Le Seuil
- Foucault M., (2001) - *Maladie mentale et psychologie* - Ed. Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige N°198
- Fox E.-M., Urwick L.-M., (1973) - *Dynamic Administration : The collected papers of Mary Parker Follet*, New York, Pittman Publishing
- Freud S., (1976) - *Essais de psychanalyse appliquée* - Ed. Gallimard, coll. Idées Nouvelles
- Frona Y., Moriceau J.-L., (2000) - *Johannes ou la volonté de comprendre* - Comptabilité Contrôle Audit, numéro spécial, décembre 2000
- Gadoffre G., (1943) - *Foyers de culture* - Ed. de l'Abeille, *La culture peut-elle être un projet ?* U.A.P. Paris (1987). *Les Foyers de culture, des lieux pour la création*. Encyclopedia
- Gadrey J., (2000) - *Nouvelle économie nouveau mythe ?* - Ed. Flammarion
- Galois E., (1832) - *Bulletin des sciences mathématiques* - t. XXX

- Galbraith J.-K., (1973) - *Le Nouvel état industriel* - Ed. Gallimard
- Gèze F., (2003) - *Les enjeux de la distribution* - Revue Esprit Juin p. 134
- Giddens A., (1987) - *La Constitution de la société - éléments de la théorie de la structuration*- Ed. Presses Universitaires de France, Coll. Sociologies
- Giddens A., (1994) - *Les conséquences de la modernité* - Ed. L'harmattan
- Giribone J.-L. et Vigne E., (2000) - *Le monde de l'édition et la création intellectuelle* - Entretien, propos recueillis par Mongin O. et Roman J., Revue Esprit, Mars-Avril p. 183
- Glaser B., Strauss A.-L., (1967) - *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter
- Gleick J., (2000) - *La théorie du chaos* - Ed. Albin Michel
- Glynn M. -A., (2000) - *When Cymbals Become Symbols : Conflict Over Organizational Identity Within A Symphony Orchestra* - Organization Science, Vol. 11, N° 3, p. 285-298.
- Goffman E., (1960/1975) - *Stigmates - Etude sur les usages sociaux des handicaps* - trad. franç., Ed. les Editions de Minuit, Coll. Sens Commun
- Goffman E., (1961/1970) - *Asiles - Etude sur la condition sociale des malades mentaux* - trad. Franç. , Ed. Les Editions de Minuit, Coll. Sens Commun
- Goldmann L., (1997) - *Le dieu caché* - Ed. Gallimard, Coll. Tel
- Goleman D., (1995) - *L'intelligence émotionnelle* - trad. franç 1997, Ed. Robert Laffont
- Guerlain J.P., (2002), *Les routes de mes parfums*, Ed. du Cherche Midi, Paris.
- Guillet de Monthoux P., (1998) - *Esthétique du management - Gestion du beau et du sublime de Kant à Gadamer* - Ed. L'Harmattan - Coll. Dynamiques d'entreprises
- Habermas J., (1987) - *Théorie de l'agir communicationnel* - Ed. Fayard
- Hamel G., Prahalad C.-K., (1995) - *La conquête du future* - Ed. InterEdition
- Hatch M.-J., 1998 - *Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21<sup>st</sup> Century* - Organization Science, Volume 9, Issue 5, Special Issue : Jazz Improvisation and Organizing (sep/Oct. 1998) p. 556-557
- Hatch M.-J., (2000) - *Théorie des organisations - de l'intérêt de perspectives multiples* - Ed. De Boeck Université, Coll. Management
- Hatchuel A., Weil B., (1992) - *L'expert et le système* - Ed. Economica
- Hazan E., (2003) - *Point de vue d'un éditeur concentré* - Revue Esprit Juin p. 156-157
- Heidegger M., (1986) - *Etre et temps* - Ed. Gallimard
- Heinich N., (2001) - *La sociologie dans l'art* - Ed. La Découverte, coll. Repères
- Hicks J., (1974) - *Capital Controversies : Ancient and Modern* - The American Economic Review, Vol. 64, Issue 2, Papers and Proceedings of the Eighty-sixth Annual Meeting of the American Economic Association (May 1974) p. 307-316
- Hill R. -P. et Stamey, M., (1990) - *The Homeless in America : An examination of possession and consumption behaviours* - Journal of consumer research, Vol. 17
- Hirsch P. -M., (2000) - *Cultural Industries Revisited* - Organization Science , Vol. 11, N° 3, p. 356-361.
- Hofstede G., (1978) - *The poverty of management control philosophy* - Academy of Management Review, July , p. 450-461
- Hofstede G., (1981) - *Management control of public and not-for-profit activities* - Accounting Organizations and Society, Vol. 6, N° 3 p. 193-211
- Hopwood A., (1973) - *An Accounting System and Managerial Behaviour* - Lexington, Mass : Lexington Books
- Hopwood A., (1983) - *On trying to Study Accounting in the Contexts in Which It Operates* - Accounting Organizations and Society vol. 8, n° 2/3 p. 287-305
- Hughes E. -C., (1996) - *Le regard sociologique* - Essais choisis et présentés par J-M Chapoulie, Ed. EHESS

- Icare - *revue de l'aviation française* - (1974), numéro spécial Saint-Exupéry, été-automne
- Jarausch K.-H., Coclanis P.-A., (2004) - *Quantification in the History of the Social Sciences* - International Encyclopedia of the Social and Behaviour Sciences
- Kant E., (1790) - *Critique de la faculté de juger* - Ed. Vrin, Bibl. textes Philosophiques (ed. originale : 1790)
- Kanter R.-M., (1998) - *When Giants Learn to Dance* - Ed. International Thomson Business Press
- Kao J., (1998) - *Organiser la créativité - L'esprit du jazz* - Ed. Village Mondial
- Kao J., (1999) - *Peut-on industrialiser la créativité ?* - Expansion Management Review,
- Kaufmann J.-C., (1996/2006) - *L'enquête et ses méthodes, l'Entretien Compréhensif* - Ed. Armand Colin, nouvelle édition
- Kiekegaard S., (1941) - *Journal* – trad. Ferlov et Gateau – Ed. Gallimard
- Krishnamurti, (1996) - *La flamme de l'attention* - Ed. du Rocher
- Kuhn T., 1972) - *La structure des révolutions scientifiques* – Ed. Flammarion
- Lucas R., (1988) - *On the Mechanics of Economic Development* - Journal of Monetary Economics
- Lagardère, (2002, 2003, 2004, 2005, 2006) - *Rapports annuels*
- Langley A., (1999) - *Strategies for theorizing from process data* - Academy of Management Review, Vol. 24. N° 4, p. 691-710
- Lassègue P., (1996) - *Gestion de l'entreprise et comptabilité* - Ed. Dalloz, Coll. Précis
- Latour B., (1992) - *Aramis ou l'amour des techniques* - Ed. La Découverte
- Latour B., (2006) – *Changer de société, refaire de la sociologie* – Ed. La Découverte
- Le Moigne J.-L., (1993) - *Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion* - Revue Française de Gestion, n°96, nov-déc
- Le Quément P., (2003) - Directeur du design Industriel de Renault, - Colloque « *Management & création : entre rationalité et émotion* » - Institut Français de la Mode, Sénat, Paris, 17 mars 2003
- Le Theule M.-A., (2000) - *Valorisation du capital immatériel : une mission pour les experts comptables* - Mémoire de diplôme d'expertise comptable
- Le Theule M.-A., Fronda Y., (2004) - *L'organisation en tension entre création et routine : un autre regard sur l'instrumentation de gestion* – Ed. de Boeck, coll. Economie, Société, Région sous la direction de Dimitri Uzunidis p. 147 – 189
- Le Theule M.-A., Sponem S., Gond J.-P., (2005) - *Wrapping Illegitimate Creative Organizations to make them Legitimate? An ethnographic exploration of strategies deployed by Artistic Squats in Paris to acquire legitimacy-* , 21ème congrès EGOS (European Group for Organizational Studies), Berlin.
- Lextrait F., (2001) - *Rapport pour le Secrétariat au Patrimoine*
- Löning H., Pesqueux Y. et coll. (1998) - *Le contrôle de gestion* - Ed. Dunod
- Lorino P., (2000) - *Méthodes et pratiques de la performance - le guide du pilotage* - Ed. d'Organisation
- Lucas R., (1988) - *On the Mechanics of Economic Development* - Journal of Monetary Economics
- Malraux A., (1958) - *La métamorphose des dieux* - Gallimard, Coll. La Pléiade
- Marx K., (1858) - *Critique de l'économie politique, avant-propos* - Le Capital, livre I, Ed. Gallimard, Coll. La Pléiade, tome I p. 273
- Maspero F., (2002) - *Les abeilles et la guêpe* - Ed. Le Seuil, Coll. Points
- Maulpoix J.-M., (1996) - *Création et contradiction - La poésie malgré tout, essais* - Ed. Mercure de France
- Mendras H., (2002) - *La France que je vois* - Ed. Autrement
- Menger P.-M., (2002) - *Portrait de l'artiste en travailleur - Métamorphoses du capitalisme* - Ed. Seuil, Coll. La République des idées
- Merchant K.-A., (1982) – *The control function of management* - Sloan Management Review - Summer, p. 44-55

- Merleau-Ponty M., (1964) - *L'Oeil et l'Esprit* - Ed. Gallimard, Coll. Folio Essais
- Mezias, J.-M. et Mezias S.-J., (2000) - *Resource Partitioning, the Founding of Specialist Firms, and Innovation The American Feature Film Industry, 1912-1929* - Organization Science, Vol. 11, N° 3, p. 326-322.
- Michaud C., Thoenig, (2001) - *Stratégie et sociologie de l'entreprise* – Ed. Village Mondial
- Milder Ch., (2000) - *L'auto qui n'existait pas* - Ed. Dunod
- Miles M.B., Huberman A.M., (1991) - *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes* - Ed. De Boeck Université
- Miller D., (1990) - *The Icarus Paradox - How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall* - Ed. Harper
- Miller P., (2001) - *Governing by numbers : why calculative practices matter* - Social research, Vol. 68, N° 2 (Summer 2001) p. 379-395
- Miller P., (1994) - « Introduction » in Hopwood & Miller (eds)- *Accounting as Social and Institutional Practice* - Cambridge University Press, Cambridge p. 1-39
- Miller P., (1997) - *The Multiplying machine* - Accounting Organizations and Society, Vol. 22, n° 3/4, p. 355-364
- Miller P., Napier C., (2003) - *Genealogies of calculation* - Accounting Organizations and Society, Vol. 18, N° 7/8 p. 631-647
- Mintzberg H., (2002) - « *Le yin et le yang du management* » - L'Expansion Management Review, n° 107, 200 décembre p. 54-59
- Mintzberg H., (1996) - *Structure et dynamique des organisations* - Ed. d'Organisation
- Mintzberg H., (1998) - *Nous vivons dans le culte du management* - Revue Sciences Humaines, hors série « Comprendre les organisations », mars-avril, p. 16-19
- Mongin O., (2003) - *Malaise dans l'édition - Le rachat de VUP par Hachette - « une mutation génétique » pour l'édition et la culture ?* - Revue Esprit Juin p. 45
- Morgan G., (1999) - *Images de l'organisation* - Ed. De Boeck-Wesmael, Coll. Management
- Moriceau J.-L., (2007) - *Document de travail présenté à Hommes et Organisations à l'INT*
- Moulin R., (2001/2003) - *Le marché de l'art (mondialisation et nouvelles technologies)* - Ed. Flammarion, Coll. Champs
- Moulin R., (1992/1997) - *L'artiste, l'institution et le marché* - Ed. Flammarion, Coll. Champs
- Nasar S., (2001) - *Un cerveau d'exception - De la schizophrénie au prix Nobel, La vie singulière de John Forbes Nash* - Ed. Calmann-Lévy
- Nicolescu B., (1996) - *La transdisciplinarité* - manifeste - Ed. du Rocher, Coll. Transdisciplinarité p. 108-112
- Ouchi W.-G. et Maguire M.-A., (1975) - *Organizational control : two functions* - Administrative Science Quarterly - vol. 20 p. 559-569
- Ouchi W.-G., (1979) - *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms* - Management science, Vol. 25, September, p. 833-848
- Ouchi W.-G., (1980) - *Markets, bureaucraties and clans* - Administrative sciences Quarterly, vol. 25 n°1, March 1980, p. 129-141.
- Padgett, J.- F. et Ansell, C. -K., (1993) - *Robust Action and the Rise of the Medici 1400 - 1434* - AJS, Vol. 98, N° 6, p. 1259-1319
- Paitra J., (2002) – *Votre imaginaire interdit de travail* – Ed. Organisation
- Parinet E., (2004) - *Une histoire de l'Édition à l'époque contemporaine XIX-XXème siècle* - Ed. Le Seuil, Coll. Histoire-Inédits I
- Passeron R., (1976) - *Sur l'apport de la poïétique à la sémiologie du pictural* - Revue d'esthétique, n° 1
- Pasteur V., Radot J.-L., (1936) - *Les grands problèmes de la médecine contemporaine : fondateurs et doctrines* - Ed. Flammarion

- Pesqueux Y., (2002) - *Organisations : modèles et représentations* - Ed. Presses Universitaires de France, Coll. Gestion
- Pesqueux Y., (2003) - *Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre* - Ed. Dunod
- Pezet A., (1998) - *Les fonctions des instruments de la décisions d'investir : contribution à une technologie de l'investissement* - thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Paris, Université Paris Dauphine
- Piaget J., (1966) - *La psychologie de l'enfant* - Ed. Presses Universitaires de France, coll. "Que sais-je ?" (17ème ed.
- Piaget J., (1970) - *Psychologie et épistémologie* - Ed. Denoel Gonthier, Coll. *Bibliothèque Médiation*
- Picq P., (2007) - *Lucy et l'obscurantisme* - Ed. Odile Jacob
- Pinçon M. et Pinçon-Charlot M., (2004) - *Sociologie de Paris* - Ed. La Découverte, coll. Repères
- Platon (1969-1971) - *Œuvres Complètes* - Ed. Gallimard, Coll. La Pléiade
- Poirier Y., (2003) - *Pour une défense sereine de la librairie de qualité* - Revue Esprit juin p. 154
- Polanyi K., (1983) - *La grande transformation* - Ed. Gallimard
- Polanyi K., Arensberg C., (1975) - *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie* - Ed. Larousse
- Porter T.-M., (1994) - *Making things quantitative, Accounting and science* - Cambridge UP, p. 36-56
- Porter M.-E., (1999) - *Choix stratégique et concurrence* - Ed. Economica, Coll. Gestion
- Porter M.-E., (1999) - *L'avantage concurrentiel* - Ed. Dunod, Coll. Stratégies et management
- Poty M., (2000) - *Art - Langage - Cerveau* - Colloque de Mouans-Sartoux – Ed. Facturel
- Power M., (2004) - *Counting, control and calculation : Reflections on measuring and management* - Human Relations - The Tavistock Institute Sage Publications, Vol. 57 (6) p. 765-783
- Power M., (2005) - *La société de l'audit, l'obsession du contrôle* - Ed. La Découverte, Coll. Entreprise et Société
- Revue Esprit (2003) - *Editorial décembre 2002* - L'édition à l'heure d'Hachette exception française ou exception culturelle
- Reynaud J.-D., (1997) - *Les règles du jeu - l'action collective et la régulation sociale* - Ed. Armand Colin, réed.
- Reynaud J.-D., (1998) - *Il n'y a pas de règles sans projet* - entretien avec Cabin P., Sciences Humaines, hors série « Comprendre les organisations », mars-avril, p. 34-36
- Ricoeur P., (2000) - *La mémoire, l'histoire, l'oubli* - Ed. Le Seuil, Coll. Essais
- Richard C., (2005) - *Anthony G. Hopwood : la comptabilité en action*, Les grands auteurs en comptabilité - dir. B. Colasse, Ed. EMS, col. Management et Société
- Richard J., (2005) - *Une comptabilité sur mesure pour les actionnaires* - Ed. Le Monde Diplomatique
- Richard J., (2005) - *“Les 3 S “ de la pensée comptable allemande*, Les grands auteurs en comptabilité - dir. B. Colasse, Ed. EMS, col. Management et Société
- Romer P., (1986) - *Increasing Returns and Long-Run Growth* - Journal of political Economy
- Roman J., (2000) - *La vie intellectuelle au regard de l'université, de l'édition et des médias* - Revue Esprit Mars-Avril p. 195
- Roman J., (2003) - *Lettre à des amis inquiets* - Revue Esprit Juin
- Rouet F., (2000) - *Le livre - Mutations d'une industrie culturelle* - Ed. La Documentation Française, Revue, Etudes
- Rouet F., (2003) - *Industrie du livre et concentration* - Ed. La Documentation Française, - (Culture état et marché, N° 312, Revue les Cahiers Français)
- Russel B., (1971) - *Problèmes de la philosophie* - Ed. Payot, trad Fse remaniée, p. 10-12
- Samuelson P.-A., (1954) - *The pure Theory of Public expenditures* – Reveiw of Economic Studies, 36, p. 396-399

- Salles A., (2002) - *Le secteur de l'édition après la reprise de VUP par Hachette* - Le Monde du 24-10-2002
- Sand G., (1960) - *Histoire de ma vie* - Ed. Stock
- Sarkozy N., (2007) - *Lettre de mission*, Président de la République, adressée à Mme Christine Albanel, Ministre de la Culture et de la communication
- Schein E.-H., (1971) - *Psychologie et organisations* - Ed. Hommes et Techniques
- Schiffirin A., (1999) - *L'édition et les nouvelles exigences de profit* - Ed. La Documentation Française, Cahier Français N°12
- Schiffirin A., (1999) - *L'édition sans éditeurs* - La Fabrique édition
- Schiffirin A., (2005) - *Le contrôle de la parole - L'édition sans éditeurs (suite)* - La Fabrique édition
- Schumpeter J.-A., (1939) - *Business cycles : A theoretical, historical and statistical analysis* - McGraw Hill, New York
- Schütz A., (1970) - *On Phenomenology and Social Relations* - The Chicago University Press
- Schweitzer L., (2002) - « *La créativité* » - Enjeux les Echos , le capitalisme en question N° 179
- Serieyx H., (1987) - « *Qualité totale et innovation : une contradiction gérable* » Revue Gestion, vol. 12, n°4 novembre, p. 46-52
- Serres M., (2000) - *Les cinq sens* - Ed. Hachette/ littératures
- Smith A., (1776) – *Recherche sur la nature et les causes de la Richesse des nations* – Economica (2000)
- Simonin A., (1994) - *Les Editions de Minuit, 1942-1955 - Le devoir d'insoumission* - IMEC Editions
- Simons R., (1987) - *Accounting control systems and business strategy : an empirical analysis* - Accounting Organizations and Society, Vol. 12, N° 44 p. 357-374
- Simons R., (1990) - *The role of management control systems in creative competitive advantage : new perspectives* - Accounting Organizations and Society, Vol. 15, N° 1/2 p. 127-143
- Solé A., (2000) - *Créateurs de mondes - nos possibles, nos impossibles* - Ed. du Rocher
- Solé A., Pham D., (1999) - *Cette image dont nous sommes si prisonniers* - in Collins L. (dir), Questions de contrôle - Ed. Presses Universitaires de France, Coll. Gestion
- Souriau E., (1969) - *L'instauration philosophique* - Ed. Flammarion
- Souriau, E., (1969) - *La correspondance des arts* - Ed. Flammarion
- Sponem S., (2004) - *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : Proposition d'une typologie et analyse des déterminants* - thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion , Paris, Université Paris Dauphine
- Sponem S., (2006) - *Les modes de contrôle* - Document de travail.
- Sponem S., (2007) - *Contrôle et stratégie*, Série 2 du DSCG, INTEC, CNAM.
- Starkey K. et Barnatt C. et Tempest S., (2000) - *Beyond Networks and Hierarchies : Latent Organizations in the U.K. Television Industry* - Organization Science, Vol. 11, N° 3, p. 299-305
- Steiner G., (2001) - *Grammaire de la création* - Ed. Gallimard
- Stengers I. et Schlanger J., (1991) - *Les concepts scientifiques* - Ed. Gallimard, Coll. Folio Essais
- Sternberg R., O'Hara L., Lubart T., (2002) - *Investir dans la créativité* - Ed. Vuibert
- Syndicat National de l'Édition, (2005-2006) - *L'édition en perspective*
- Tinker T., (1985) - *Paper Prophets a social critique of accounting* - Praeger Special Studies New York
- Tinker T., (1991) - *The Accountant as Partisan, Accounting* - Organizations and Society, vol. 16 n° 3, p. 297-310
- Universalis (Supplément, Les enjeux, le Savoir. S.A France (1990)
- Van De Ven A.-H., Rogers E.-M., (1988) - « *Innovation and organizations - critical perspective* » - Communication Research,, vol. 15 p. 632-651

- Vidal F., (1977) - *Savoir imaginer* - Ed. Laffont
- Vigne E., (2000) – Revue Esprit Mars-Avril p. 183
- Villette M., (1996) - *Le manager* - Ed. La Découverte, Coll. Essais
- Voss G.-B. et Cable D.-M. et Voss Z. -G., (2000) - *Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents : A Study of Nonprofit Professional Theatres* - Organization Science, Vol. 11, N° 3, p. 330-347
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R., (1973) - *Changement, paradoxes et psychothérapie* - Ed. Le Seuil (trad. franç. 1975)
- Weick K.-E., (1995) - *Sensemaking in Organizations* - Sage Publications Lt.
- Weick K.-E., (1998) - *Introductory Essay : Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis* - Organizing Science, Volume 9, Issue 5, Special Issue : Jazz Improvisation and Organizing (Sep./Oct. 1998) p. 543-555
- Weick K.-E., Orton J.-D., (1990) - *Loosely Coupled Systems : A Reconceptualization* -Academy of Management Review, Vol. 15, n°2, p. 203-223
- Wijnberg N. -M. et Geser G. , (2000) - *Adding Value to Innovation : Impressionism and the Transformation of the Selection System in Visual Art* - Organization Science, Vol. 11, N° 3 p. 323-329
- Zeleny M., (1999) - *IEBM Handbook of Information Technology in Business* - International Thomson Business Press
- Zweig S., (1939) - *Le mystère de la création artistique* - in *Stefan Zweig, III, Essais*, Paris : Librairie Générale Française, 1996, p. 999-1016

# Annexes

## Liste des annexes

### *Terrain : Edition*

Annexe 1 : Présentation du personnage de la collection Montessori, Balthazar

Annexe 2 : Présentation du compagnon de Balthazar, Pépin

Annexe 3 : Balthazar et les chiffres

### *Terrain : Squat d'artistes*

Annexe 4 : Une carte parisienne des squats en 2002

Annexe 5 : DVD Théâtre de Verre

- tdv 1 : un lieu de création
- tdv 2 : un lieu de répétition
- tdv 3 : un lieu de convivialité
- tdv 4 : un squatter-ouvreur, Luis
- tdv 5 : performance multidisciplinaire
- tdv 6 : la fermeture

Annexe 6 : Analyse quantitative de la presse écrite entre 1982 et 2005 dans les journaux français (Le Monde, Libération, Le Figaro, L'Humanité, AFP, Ouest France, l'Express).

☾ Marie-Hélène Place    ☀ Caroline Fontaine-Riquier

# Balthazar et les odeurs



  
HATIER

☺ - Balthazar ! Je suis la terre, toi mon soleil.  
Je tourne sur moi-même et je tourne autour de toi.

Tes rayons touchent  
le bout de mon nez :  
il fait jour.



Je tourne : il fait nuit  
sur mon nez et il fait  
jour sur mes fesses !

Pépin fait vite un tour sur lui-même.

Annexe 3 : Balthazar et les chiffres

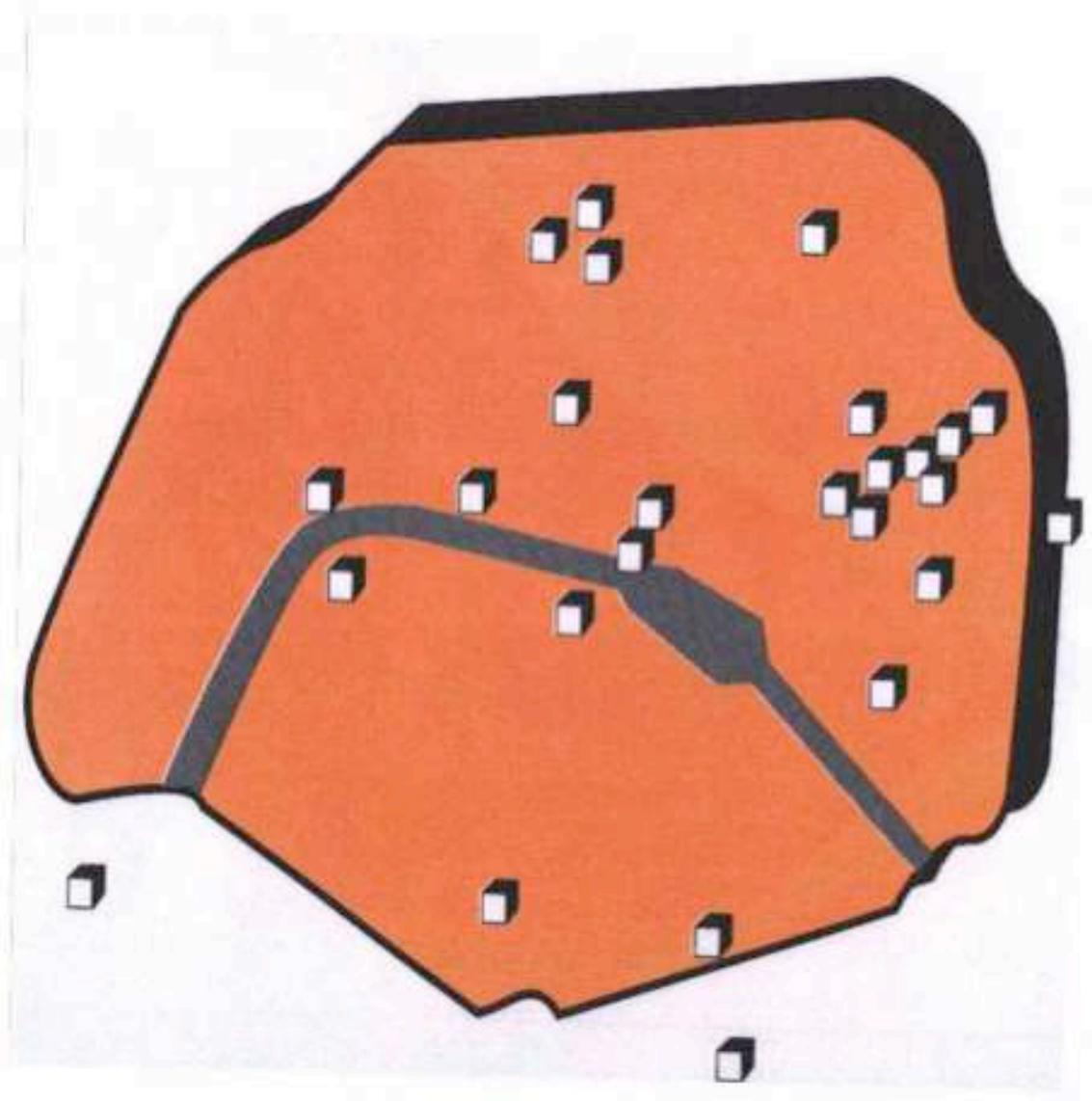


J'ai deux mains  
j'ai dix doigts  
en voilà SEPT



sucettes

Annexe 4 : Une carte parisienne des squats en 2002



## Annexe 5 : DVD Théâtre de Verre

tdv 1 : un lieu de création

tdv 2 : un lieu de répétition

tdv 3 : un lieu de convivialité

tdv 4 : un squatter-ouvreur Luis

tdv 5 : performance multidisciplinaire

tdv 6 : fermeture

Annexe 6 : Analyse quantitative de la presse écrite entre 1982 et 2005 dans les journaux français (Le Monde, Libération, Le Figaro, L'Humanité, AFP, Ouest France, l'Express).

Annexe 6 : Analyse quantitative de la presse écrite entre 1982 et 2005 dans les journaux français (Le Monde, Libération, Le Figaro, L'Humanité, AFP, Ouest France, l'Express).

DATE	JOURNAL	AUTEUR	NOTE	SOUJETS	TYPÉ D'ARTICLE	CONTACT POUTIQUE	SOUS-TITRE	TITRES DES ARTICLES
01/01/1982	Le Monde	J.P.	Les premiers les utiliser	Informatif		J. Long	Les artistes toujours mal aimés	
14/01/1987	Le Monde	Stéphane Ory	des arguments pour les artistes	Informatif			signale deux lieux à Paris	
19/07/1989	Libération	J. Guillaume	Muséologie	Informatif		J. Toulon	artistes vivants grâce à l'Etat, à la SAUF, à l'Etat	
13/06/1990	Libération	J.M. Guillard	LES	Informatif			Provoquer comme exposition dans un musée du Village	
04/01/1990	Libération	Stéphane Ory		Informatif		J.P. Charpentier / J. Long, J. Guillaume	Pe de partie p/ les artistes squatters-dépendants locaux, Muséologie de la Culture	
07/06/1991	Libération	J. P.	Recherches				Artisans, le lieu souve aux Muséologie	
25/07/1991	Libération	J. P.	expositions "jeunes de l'école"	Informatif			artistes squatters en voie d'épuration	
11/05/1992	Libération	J. Raymond	Recherches, Habitat	Informatif			nouvelle biennale expose le travail en art	
15/11/1992	Libération	J. Guillaume	Art en squat ?	Informatif			Artistes squatters dans le sous-sol, l'impact de leur présence ?	
26/01/1993	Le Monde	J. Guillaume	Artistes squatters	Informatif			ne m'ont jamais pénalisé quand on a 20 ans	
26/11/1993	Le Monde		des associations manifestants dans les rues de la capitale				association Oublier (artistes occupés) ont été interdites	
24/07/1994	Le Monde	Philippe Basset	L'avenir de l'art d'aujourd'hui	Informatif		J. Santavy	Les occupants des ateliers ne craignent pas le projet de "Ode aux Arts"	
09/12/1994	Le Monde	M. Clément	Les Tiers	Informatif			Renouveau artistique d'un immeuble squatté	
19/05/1995	Le Monde		147 Mais occupées lieu de création	Informatif			campagne pour l'envoi de la fiche Belle de Mai Muséologie	
18/01/1995	Le Monde		177	Informatif			Artistes squatters en faveur de la Fiche Belle de Mai à Muséologie	
22/07/1996	Le Point		projets de locaux	Informatif			contact signé chez Barclay deux concerts au Direct	

Année	Titre	Auteur	Édition	Thème	Informations	Notes
1990	Le Monde	D. Richard	450	Bondage et esclavage	informatif	
1991	Le Monde	D. Richard	750	Le monde de la culture	informatif	Le monde de la culture
1992	Le Monde	Stéphane Guisard	615	Le monde de la culture	informatif	
1993	Le Monde	M. Cabrol	650	Le monde de la culture	informatif	
1994	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
1995	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
1996	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
1997	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
1998	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
1999	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2000	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2001	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2002	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2003	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2004	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2005	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2006	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2007	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2008	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2009	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2010	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2011	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2012	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2013	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2014	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2015	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2016	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2017	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2018	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2019	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2020	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2021	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2022	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2023	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2024	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	
2025	Le Monde	Stéphane Guisard	650	Le monde de la culture	informatif	



02/06/2000	Libération	SNPC	144	Mois champs, nouvelle marionnette fact comère rengout le comat	informatif			Culture - metacrit sur un local parisien
06/07/2000	Libération	SNPC	112	grange aux herbes	informatif	B. Delancey		La Drange est tombée
08/08/2000	Le Figaro			Même évocation de la Drange aux herbes	informatif			Sculpt d'artiste égypte
10/09/2000	Libération	SNPC	100	grange aux herbes, bouillottes abandon	informatif			Squats
10/09/2000	Le Temps		854	grange aux herbes 2319 depuis de l'herbe (05/2000)	informatif			une nuit d'été les 3 bords et Gbenda
11/09/2000	Le Monde		228	grange aux herbes, petites chaises, jantes de roues	informatif			quatre églises squats d'artistes maisons d'habitation à Paris
13/06/2000	Le Monde	Harry Belafonte	1423	grange aux herbes, petites chaises, jantes de roues	informatif			culture les squats d'artistes à Paris, refuges de la rue de quai
21/06/2000	Libération	SNPC	363	grange aux herbes	informatif			Adrieny, Taki et l'aspect des peintures
07/07/2000	Libération	Anne-Marie Favre	144	grange aux herbes	informatif			Squats d'été
14/07/2000	Libération	Anne-Marie Favre	675	Robert Beethoven jantes, chaises, etc.	informatif			Squats de Paris
					informatif			Yabon, p. Mangin
25/07/2000	Le Figaro	R. Gyllis	528	Squats d'été	informatif			G. Delancey, V. Bon, P. Mangin
01/08/2000	Le Monde		124	grange aux herbes	informatif			Squats de Paris
15/08/2000	Le Monde	Christiane Fangschel	703-0-01	grange aux herbes	informatif			des articles dans l'ouvrage des sculpteurs
22/08/2000	Le Figaro			La Grange aux herbes	informatif			culture hors champs squats
25/08/2000	Le Point		2088	articles de la Source	informatif			à Dyon, le court des Tachères gourak "été républicain"
06/09/2000	Libération	Amigos Aulon, Bernat de Bizarra	1700	grange aux herbes	informatif			Squats pour une maison
					informatif			Squats d'artistes les contacts de la dernière fois
					informatif			A Christiane, les textes ocident



Date	Titre	Media	Personne	Nombre	Organisation	Thème	Informations	Statut	Notes
17/03/2001	Libération	Anna-Maria Fante	215	Association	Observation Habitat	informatif			Beccoli pour atelier
18/03/2001	Le Monde	Carth. Pumbala	136	Association	Le Grand Jeu	informatif	Socum		Documentaire de Robert Lind
22/03/2001	Libération		181	Association		informatif			Ordo de mots à Actual
13/04/2001	Le Figaro			Actual		informatif			En d'un sujet
22/04/2001	Le Monde	Alexandra Debbe	150	Association	Le Grand Jeu	informatif			Pour le CAES de Rio de Janeiro
07/05/2001	ENPC		242	Association	Observation	informatif			renvoie dans des ateliers par des articles à Genève
08/05/2001	Le Temps		120	Association	Observation	informatif			La ville doit organiser un festival de conférence en sujet
18/05/2001	Libération	Et. J. Debaufre	187	Association	Observation	informatif			Collaboration du cirque d'art J.L. Pirelli
24/05/2001	Le Figaro	Carole Guillard	287	Association	Observation	informatif			Le rue Leclapain la mobilise pour son sujet
18/06/2001	Libération		74	Association	Observation	informatif			Vie Grenobloise
12/06/2001	Libération	Christi Bernaud	274	Association	Observation	informatif			Les agents relancent la création alternative - rassemblement et activité dans les lieux de création
10/06/2001	La Croix	G. Wilcomms	616	Association	Observation	informatif			des nouveaux jardins culturels
18/06/2001	Le Figaro	Daphne Chyren	623	Association	Observation	informatif			Le Act exposition programmée ces années suivantes entraînant les profits
20/06/2001	Libération	Benoit Mail	373	Association	Observation	informatif			un rapport officiel présente le soutien aux lieux "non institutionnels"
20/06/2001	Libération	Anna-Maria Fante	154	Association	Observation	informatif			Sera-t-on copulés cet été ? Les agents entre priorité et reconnaissance
21/06/2001	Le Monde	Catherine Bédouze	544	Association	Observation	informatif			culture, le Ministère de la Culture veut contrôler les collectifs d'art
26/06/2001	Libération		150	Association	Observation	informatif			Le DAP relancé dans un sujet ? Une histoire
13/07/2001	Le Figaro			Association	Observation	informatif			Une art - sujet d'artiste éviqué
17/08/2001	Libération		60	Association	Observation	informatif			sujet d'articles en voie d'actualisation
22/09/2001	Libération	Anna-Maria Fante	164	Association	Observation	informatif			Capotum fantasme d'un sujet
01/11/2001	Libération	David Colson	716	Association	Observation	informatif			de plus en plus de collectifs artistes mais plus de



10/09/2002	Liberation	Anne-Marie Ferry	54	Grève collective programmée au Mans de T&E	informatif	festival		Pré-Mingon	Les vedettes de la rue au Palais
12/09/2002	L'Express	Anne Berthod	149	Salles de spectacle et disco	informatif				festive-art et sports
14/09/2002	Liberation	Anne-Marie Ferry	47	Art Coche royal	informatif	concert		Luis Plana	Festival Art Coche lancé en 1980 embrassant artistes soit patricie par @
14/09/2002	Liberation	A. M. Ferry M. Lechner	186	781. 19 concerts festival Paris Tokyo	informatif	concert		Yvon Minguin, Olivier, G. Delacote	L'art des soufflers s'explique dans tout Paris
14/09/2002	Liberation	Anne-Marie Ferry	545	Sélimon 04	informatif	concert		Jean Slack	Artistes d'actions
16/09/2002	Le Monde	Catherine Bezada	1133	salon de Tokyo, Kyoto, la sur-évaluation de l'art japonais et la plagiage "musée" japonais "Museum"	informatif			L. Passet	le festival des vedettes ébauche d'une reconnaissance
18/09/2002	Libération	Anne Marie Ferry	128	divers	informatif	festival			Spectacle tout au feu
20/09/2002	Libération	G. Lopez	245	Toulousa - ville de J. J. Allagon	informatif				ville de dédicace de J. J. Allagon, les artistes accablés s'empare
02/10/2002	Liberation	Anne-Marie Ferry	149	palais de Tokyo, maison de la jeune fille et émission "Blanche"	informatif		R. Bore B. Delacote		Les solutions prévues au pied de mur
14/10/2002	Libération	Olgaert Delacote	486	Le Sankary contre les sports	informatif				Gratex M Sankary ne leur pas les sports d'été
21/10/2002	Liberation	SNPC	163						Appel comme le projet Sankary
23/10/2002	Le Monde	Richard Bisquit	972						Mercato, sports, mathématiques que va changer le projet de loi
16/11/2002	Libération	Anne-Marie Ferry	174	Musée, la maison de la Pujo Berthod		journal			Les sports artistiques restent les mêmes indubitables - J.L. Anche d'Action critique d'art explique la place de sport dans nos sociétés modernes
09/12/2002	Le Figaro	Roupha Gaudet	182				F. de Pharaux B. D. Gaudet		politique sur un sport







9/10/2004	Libération	Anne-Marie Fèvre	111	libéral		informatif	enquêtes			Paris, le squat Vite An délogé de l'avenue de Villiers
5/03/2004	Libération	Stéphanie Brest	973	Libération	La Fondation à	informatif				Le fondement d'une fiche culturelle
25/03/2004	Libération	SNPC	100	libéral	Le Palais -	documentaire				Le squat du Palais devant le tribunal
24/04/2004	Libération	SNPC	70	Association	diagnostique	informatif				le justice vit les squatters du Palais
30/04/2004	Libération	SNPC	74	presse	Association	informatif				Un squat au cœur du Palais
17/05/2004	SOA	Kass	197	Association	général	informatif				un squat générique pourrait être des derniers jours
13/05/2004	Libération	Anne-Marie Fèvre	95	bonne nouvelle		informatif				Squat au Sérénif
14/05/2004	Libération	Anne Marie Fèvre	224	Le Palais sur		informatif				un délit avant de déloger
14/05/2004	Libération	Anne-Marie Fèvre	1434	Le Palais sur		informatif				artistes squatters autorisés à rester
15/05/2004	Libération	1435	37	Association	Association	informatif				les squatters du Palais encore
20/05/2004	L'Express	Enzo Garcia	276	général		informatif				Genève culture alternative offre trop de neige au Blue-Glace
24/05/2004	L'Express	Enzo Garcia	210	Genève		informatif				effet toute la neige du Blue-Glace
21/07/2004	Libération	Anne Marie Fèvre	855	Association		documentaire				Les squatters pressent la Mairie de Paris
23/07/2004	Nouvel	Republique	276	Association		informatif				Après l'annonce du festival, le festival a invité un collectif parisien. An et
23/07/2004	Agence	Agence	493	Association		informatif				lots. De la rétro à tous les étages
11/08/2004	Agence	Agence	671	Association		informatif				fait en tête au festival de CNOC
11/08/2004	Libération	Tomas Shiffa	731	Association		informatif				Adaptés aux lieux. Théâtre de vents rénovés d'expulsion
20/08/2004	Agence	Agence	276	Association		informatif				un squat d'un squat parisien
25/08/2004	Libération	Libération	101	Association		informatif				Théâtre de vents - le site de Paris pourrait être délogé prochainement
						informatif				à Paris les artistes bien rénovés d'expulsion

Date	Libération	SNPC	Le Théâtre de Paris	Informatif	Informatif	Le Théâtre de Paris	Informatif	Informatif	Le Théâtre de Paris
28/02/2004	Libération	SNPC	50 Paris			Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
31/08/2004	Libération	Arna Marie Fevre	17ème Paris 371 Le Théâtre de Paris	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
07/09/2004	Le Monde	Ode de Paris	51ème Paris			Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
07/09/2004	Ouest France		482 Rennes	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
07/09/2004	Libération	M. Henry	Paris les diables bleus	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
08/09/2004	Libération		43 Rennes	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
11/09/2004	Libération	Arna Marie Fevre	Paris 50ème 17ème Paris	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
15/09/2004	Libération	P.H. Abin	Rennes	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
13/09/2004	Libération	M. J. Piquin	18ème Paris	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
01/10/2004	Libération	SNPC	48 Caen	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
01/10/2004	Ouest France		543 Rennes	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
02/10/2004	Libération	SNPC	82	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
09/10/2004	Revue République du Centre Ouest		France culturelle de Bourges	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
09/10/2004	Libération		50ème Paris	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
23/10/2004	Libération	E.C.	La République	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
20/10/2004	Libération	SNPC	202 Rennes	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
10/11/2004	Libération	Edouard Lemaire	48 Paris	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
10/11/2004	Libération	Arna Marie Fevre	Théâtre de Paris	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris
10/11/2004	Libération	SNPC	74	informatif		Le Théâtre de Paris			Le Théâtre de Paris



# Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
COMPTABILITE ET CREATION : DES RELATIONS PARADOXALES ? .....	6
LA COMPTABILITE COMME LANGAGE UNIQUE ET « UNIVERSEL » DANS UNE ECONOMIE DE MARCHÉ : QUELS IMPACTS SUR LA CREATION ? .....	8
METHODOLOGIE : TROIS TEMPS, TROIS REGARDS .....	11
<i>Choix méthodologique : Une insatisfaction, un manque, une nécessité intérieure</i> .....	11
Insatisfaction : comment contourner une image donnée par la comptabilité ? .....	12
Manque : comment trouver des lieux de création ? .....	14
▪ Premier événement : le choc de la rencontre .....	15
▪ Deuxième événement : la hiérarchie des arts .....	16
Une nécessité intérieure : comment vivre ce que l'on cherche à comprendre ? .....	16
<i>Trois Temps, trois regards du chercheur</i> .....	17
1 <sup>er</sup> regard, « candide » choix et préparation du terrain : l'ombre .....	18
2 <sup>ème</sup> regard « ciblé », la réalisation du terrain : faire corps avec le terrain .....	21
3 <sup>ème</sup> regard « structuré », l'écriture du terrain : être en distance par rapport au terrain .....	24
THESE : UNE TRAJECTOIRE NON LINEAIRE .....	28
<b>CHAPITRE 1. CREATION, COMPTABILITE ET CONTROLE.....</b>	<b>30</b>
SECTION 1. CREATION ET SOCIETE INDUSTRIELLE : NAISSANCE PAR LA SOCIETE INDUSTRIELLE DE LA POSITION AUTONOME DU CREATEUR .....	36
1. <i>De l'absence du concept de création à l'émergence de la figure sociale de créateur : les différentes formes historiques prises par le concept de création</i> .....	36
1.1. La pensée grecque ou la nature comme répétition .....	37
1.2. L'introduction, par la pensée judéo-chrétienne, d'une dichotomie entre l'homme et la nature et d'une volonté de domination de l'humain sur son environnement .....	38
1.3. Liens entre production et création .....	38
1.4. Changement de statut du créateur affranchi de l'aristocratie et de l'Eglise : vers une position sociale plus autonome via l'accès au marché .....	39
1.5. Intégrer les arts, sciences et techniques antérieurement constitués pour pouvoir les dépasser .....	40
2. <i>Approche socio-psychologique de la création : quête identitaire et reconnaissance sociale du créateur au travers de son oeuvre</i> .....	42
2.1. Le rejet social du créateur comme réaction de défense des normes établies .....	42
2.2. Identité créatrice et rejet social : quelques cas emblématiques .....	44
2.3. « Un monde de l'art » (Becker, 1988) .....	45
2.4. Sociabilité et « logique des sentiments » .....	50
3. <i>Approche psychologique du créateur, ou « l'importance du sentiment »</i> .....	50
3.1. Créativité et affectivité .....	51
3.2. Incarnation de l'affectivité dans un projet créateur : la rencontre entre imagination, sensibilité, savoir et volonté .....	53
4. <i>D'autres approches</i> .....	54
SECTION 2. CREATION ET GESTION - DE LA CONFRONTATION A LA COMPLEMENTARITE ? .....	57
1. <i>Création versus gestion : une lecture des contradictions au travers de problématiques de contrôle organisationnel</i> .....	60
1.1. Création et production : parallèles et différences .....	60
▪ Processus de création, processus de production : du caractère unique du processus de création au caractère reproductible .....	60
▪ L'esthétique kantienne est fondée sur l'opposition entre production et création .....	60
▪ Résultat de la création, résultat de la production : de l'œuvre créée à l'objet produit .....	61
▪ Le créateur, le producteur : face à lui-même, face au récepteur : du créateur compromis au producteur « indifférent » .....	61
▪ Le récepteur face à l'œuvre créée, l'objet produit .....	62
1.2. Une approche des liens entre contrôle de gestion et création : entre questionnement et contradictions .....	63
1.3. Ebaucher des formes d'organisation et des modes de contrôle capables de favoriser et soutenir la création .....	64
1.4. Contrôle et incertitude : de la maîtrise de l'incertitude par le contrôle du comportement et du résultat .....	66
▪ Comment les acteurs sont-ils contrôlés ? .....	67

▪	Quels sont les principes du contrôle cybernétique ? .....	68
▪	Quels sont les risques d'échec d'un tel système de contrôle ? .....	68
▪	Vers la conception de lieux et de temporalités différents ? .....	69
2.	<i>Une approche des liens entre comptabilité et création : entre silence et position idéologique</i> .....	71
2.1.	La comptabilité : un langage .....	71
2.2.	La comptabilité : une vision sociale .....	72
3.	<i>Le contrôle et la comptabilité comme instruments d'épreuves : deux types d'objectivité mécanique et disciplinaire</i> .....	75
3.1.	Deux types d'objectivité .....	75
3.2.	A une forme d'objectivité, un jugement .....	75
4.	<i>Les gestionnaires face à la créativité</i> .....	76
4.1.	« La tête dans les nuages », ou comment naquit la théorie du chaos .....	76
4.2.	« Un peuple d'excentriques », ou comment favoriser les « croisements fortuits » .....	77
4.3.	Le gestionnaire et la créativité : la métaphore du jazz .....	78
4.4.	Le gestionnaire et les créateurs : reconnaissance et accompagnement, ou la question de la « place » sociale du créateur .....	79
4.5.	Le gestionnaire et l'organisation créative : quelques « possibles » méthodologiques .....	80
	CONCLUSION .....	83

## CHAPITRE 2. UNE MAISON D'EDITION, HATIER JEUNESSE :

### COMPTER POUR RENDRE DES COMPTES ..... 85

SECTION 1.	DE LA NAISSANCE D'UN LIVRE JEUNESSE A SA COMMERCIALISATION CHEZ HATIER : UN MONDE A FAIBLE MARGE ET A TRANSMISSION CULTURELLE FORTE .....	89
1.	<i>La position du livre de Jeunesse : sa spécificité et ses enjeux économiques et culturels</i> .....	89
1.1.	Enjeux économiques : un produit attractif .....	89
▪	Les caractéristiques de ce milieu : quelques généralités sur le livre .....	90
▪	Les caractéristiques de ce milieu : « les espoirs de la littérature enfantine » .....	91
1.2.	Enjeux culturels : un produit à forte transmission .....	92
2.	<i>Création et suivi d'une collection : Balthazar chez Hatier (Lagardère)</i> .....	93
2.1.	Présentation de la collection : une pédagogie Montessori .....	94
2.2.	Les aventures de Balthazar : une aventure à plusieurs .....	95
2.3.	Présentation de l'équipe Hatier jeunesse .....	95
3.	<i>La concentration du secteur de l'édition : quel impact sur la production éditoriale ?</i> .....	96
3.1.	Le livre chez Lagardère : une position quasi-monopolistique en France mais une activité marginale pour le groupe ? .....	97
3.2.	Etre un groupe : concilier le résultat et la transmission .....	99
SECTION 2.	LE COMPTE DE RESULTAT : OBJET CENTRAL .....	101
1.	<i>L'architecture du compte de résultat : ce que le modèle met en évidence</i> .....	102
1.1.	De l'écriture du livre à sa vente : du processus de création au processus de distribution .....	102
1.2.	Le compte de résultat prévisionnel d'un livre : un outil commun .....	103
▪	Faisons un tableau récapitulatif des différentes étapes .....	103
▪	Présentation du compte de résultat prévisionnel .....	103
▪	Le mode de calcul des différentes rubriques du compte de résultat .....	105
1.3.	Le compte de résultat général : un outil pour le groupe, l'importance des provisions .....	108
▪	L'architecture et le contenu du compte de résultat : ce qu'ils rendent visible .....	110
▪	Ce que le compte de résultat ne met pas en évidence .....	114
2.	<i>Le compte de résultat : un outil objectif ou une construction humaine avec des interférences ?</i> .....	115
2.1.	Le regard du contrôleur et l'interconnexion avec les commerciaux .....	116
2.2.	De la production du livre à la table du libraire .....	117
3.	<i>Ceux qui choisissent et décident en charges fixes, ceux qui créent en charges variables</i> .....	118
3.1.	La répartition des salaires et des fonctions : un impact sur les décisions .....	119
3.2.	Une valorisation des risques en fonction des parties prenantes .....	120
▪	Les risques assumés par l'auteur .....	120
▪	Les risques assumés par l'éditeur, le contrôleur, les commerciaux, le groupe .....	122
3.3.	La comptabilité : objet social ? .....	123
SECTION 3.	D'UN CONTROLE PAR LES EDITEURS A UN CONTROLE PAR LES CONTROLEURS DE GESTION : D'UN CHAMP CULTUREL A UN CHAMP FINANCIER .....	125
1.	<i>Le contrôleur de gestion : une place centrale</i> .....	126
1.1.	Entre un contrôle par le résultat et par le sens .....	126
1.2.	Rendre des comptes à la direction : censure intellectuelle, contrainte économique ? .....	128
2.	<i>Un contrôle par le sens : une logique à long terme et la construction d'un capital culturel</i> .....	130

2.1.	Choix des auteurs : un choix affectif, un choix culturel avec l'éditeur et le contrôleur .....	130
2.2.	Le contenu pédagogique : le regard de l'auteur et de l'éditeur .....	130
2.3.	La construction d'un projet : un projet à long terme.....	131
3.	<i>Un contrôle financier : une logique à court terme et l'émergence d'un capital financier</i> .....	134
3.1.	L'impact d'un contrôle par le résultat sur les éditeurs.....	134
	▪ Le contrôle par le résultat influence le recrutement des éditeurs en terme de formation.....	134
	▪ Le contrôle par résultat influence le comportement des éditeurs.....	135
3.2.	Le contrôle par le résultat influence le mode de création.....	137
	▪ Le contrôle par le résultat favorise le court terme.....	137
	▪ Le contrôle par le résultat influence le comportement des acteurs.....	139
3.3.	Les différentes formes de contrôle en fonction des parties prenantes.....	140
	POST REFLEXION : LE CONTROLE PAR LE SENS, UN MOMENT DE L'EDITION FRANÇAISE ? .....	143
	<i>L'expérience des Editions de Minuit</i> .....	143
	<i>Un moment de l'édition française : créer un champ philosophique</i> .....	145
	CONCLUSION : « RENDRE DES COMPTES ».....	147

### CHAPITRE 3. DES SQUATS D'ARTISTES, LE THEATRE DE VERRE, RIVOLI :

#### COMPTER POUR CONTER.....150

SECTION 1.	LES SQUATS D'ARTISTES : DE LA RUPTURE DU CONTROLE SOCIAL A LA RECONNAISSANCE SOCIALE .....	157
1.	<i>Stratégie des squats d'artistes : de l'illégalité à la légitimité, d'une stratégie émergente à une stratégie définie</i> .....	158
1.1.	Une implantation progressive hors contrôle social (1984-1997) .....	158
	▪ Art Cloche et une indifférence quasi générale .....	158
	▪ Reprendre des lieux vides et les attribuer aux artistes : l'hôpital éphémère Saint-Ouen .....	159
	▪ Lycée technique de Belleville : 18 000 m <sup>2</sup> et un échec.....	159
1.2.	Une existence éphémère et un souci de légitimité (1998-1999).....	159
	▪ La Bourse : une stratégie bien définie.....	159
	▪ Des lieux stratégiques Socapi, face au musée Picasso.....	160
1.3.	Un besoin de reconnaissance : être vu, est-ce être reconnu ? (à partir de 1999).....	160
	▪ Une volonté de dialogue avec la presse et le pouvoir public .....	160
	▪ Rivoli : un souci de reconnaissance sous la forme de convention .....	160
	▪ Le Palais de Tokyo.....	161
	▪ La façade : fonction de visibilité.....	161
	▪ L'implantation sociale : certains squats recherchent des lieux dans des quartiers populaires afin de rapprocher l'art au coeur de la ville.....	161
2.	<i>Une problématique commune : l'absence de place au sens physique et symbolique</i> .....	162
2.1.	L'absence de place, des espaces interstitiels « dont la valeur sociale était négative » .....	162
	▪ La recherche d'endroits pour produire, distribuer.....	162
	▪ L'absence de place au sens physique : vers une valorisation de lieux en friche.....	163
	▪ L'absence de place au sens symbolique .....	163
2.2.	Une position ambiguë, de la position marginale à un besoin de reconnaissance : une tradition historique..	164
	▪ Cette absence de place et ce besoin de reconnaissance s'inscrivent dans une tradition historique .....	164
	▪ Le regard de la société .....	164
	▪ Les lieux de création .....	165
3.	<i>Du droit de propriété au droit de la création : l'agir en marge</i> .....	166
3.1.	Des risques variés : risque d'exclusion, risque de précarité.....	166
3.2.	Portrait des squatters-ouvriers : de fortes personnalités, porteurs d'un projet .....	167
	▪ Des valeurs différentes : le droit à la création .....	167
	- La justification du droit de la création .....	167
	- Un irrépressible besoin de créer et d'expérimentation .....	168
	- Portraits.....	168
SECTION 2.	LES SQUATS D'ARTISTES : UN MODE DE CONTROLE QUI STRUCTURE UN TYPE DE CREATION .....	171
1.	<i>Des lieux hors contrôle ?</i> .....	171
1.1.	Le lieu, l'espace : un possible pour les artistes.....	171
	▪ La transformation du lieu abandonné en un lieu de création.....	172
	▪ L'influence de la structure de l'espace .....	173
	▪ La limite du lieu : la porte, la frontière.....	174
1.2.	Le temps : une multidisciplinarité, une culture de l'éphémère.....	175
	▪ Le temps : un contrôle par le temps .....	175

▪ L'organisation des squats d'artistes : de l'ouverture à la fermeture : la réalisation d'un projet, des projets nomades, un univers de références.....	176
- L'ouverture par quelques « squatters-ouvriers » : repérage d'un endroit abandonné.....	176
- Rassemblement d'artistes.....	177
- Projet et création artistique.....	178
- Vie et fermeture du lieu.....	179
2. <i>La structure de l'improvisation</i> .....	180
2.1. Transmission des codes par les anciens, une organisation verticale.....	181
▪ Transmission et établissement des codes,.....	181
▪ Un projet, un désir de créer ensemble : de ces différents projets naissent des règles, travailler en équipe, monter des ateliers, faire un certain nombre de spectacles.....	181
▪ L'absence de règles : des échecs.....	182
2.2. Rassemblement autour des squatters, une organisation horizontale.....	183
▪ L'arrivée des artistes.....	183
▪ La gestion du quotidien.....	185
2.3. Emergence d'une forme d'art en travail individuel et collectif, l'improvisation comme contrôle.....	188
▪ Existe-t-il un contrôle dans les squats ? Le contrôle par l'improvisation.....	188
▪ Une illustration : Le Théâtre de Verre.....	191
3. <i>Paradoxes du contrôle par le comportement et le résultat, des lieux performants ?</i> .....	198
3.1. Existe-t-il un contrôle spécifique aux entreprises culturelles et comment est-il décrit ?.....	198
3.2. Le contrôle dans les squats est différent, comment se fait-il qu'en étant différents ces lieux soient performants au niveau des critères de management actuel ?.....	199
SECTION 3. L'UTILISATION DE LA COMPTABILITE POUR LEGITIMER UN MONDE DE L'ART ALTERNATIF.....	201
1. <i>Un monde de l'art alternatif : ses caractéristiques</i> .....	203
1.1. La position de l'artiste : un nomade dans la cité.....	203
▪ Le lien entre les artistes.....	203
▪ La transversalité des fonctions : de la production à la diffusion.....	204
▪ L'importance de l'improvisation et la recherche.....	204
▪ Créer du lien social dans la cité.....	204
1.2. La position du public : participatif.....	208
1.3. La situation de l'objet créé : une performance éphémère.....	209
▪ L'expérience d'une performance : Gotan project.....	209
2. <i>Relations entre monde de l'art alternatif et monde de l'art institutionnel : le rôle de la presse</i> .....	210
2.1. Socapi et la Bourse : un précédent dans la presse.....	211
2.2. Le nombre et le contenu des articles : de nombreux articles et une image très positive.....	214
▪ Le contenu des articles.....	214
▪ Les raisons d'une image positive.....	215
2.3. Les journalistes et les politiques : une sollicitation forte.....	216
2.4. Une illustration : le Théâtre de Verre.....	217
3. <i>L'Etat et ses attentes comptables</i> .....	220
3.1. La comptabilité dans les squats : une nécessité de transparence.....	221
3.2. De la comptabilité de gestion à la spécificité des squats : le parler des chiffres.....	224
3.3. La comptabilité de gestion : une crédibilité auprès de l'Etat.....	227
POST REFLEXION : ETRE PERFORMANT, EST-CE ETRE LEGITIME ?.....	230
CONCLUSION : « CONTER ».....	232

## CHAPITRE 4. UN THEATRE, LE LUCERNAIRE : COMPTER POUR SE RENDRE COMPTE.....235

SECTION 1. LIEU DE CREATION.....	243
1. <i>La grève de la faim : sa mise en place et sa mise en scène</i> .....	244
1.1. « Subvention » : une mise en scène de la grève de la faim.....	244
1.2. La détermination de Christian Le Guillochet : la grève de la faim, se rendre visible et interpeller.....	249
2. <i>Un lieu d'art et d'essai : un lieu de la différence</i> .....	251
2.1. Origine du Lucernaire : un cri de départ.....	251
2.2. La construction du Lucernaire.....	252
2.3. Le Lucernaire : un lieu de création.....	253
2.4. Une forte détermination : des péripéties.....	254
SECTION 2. LES PASSEURS DE CREATION : DES CRITERES DE GESTION QUI FORMATENT UN THEATRE.....	255
1. <i>Les passeurs de création en interne : à une définition du théâtre, un type de gestion</i> .....	255
1.1. La valeur de création dans le temps : une contradiction à gérer.....	255
1.2. Une définition du théâtre qui influence la gestion.....	259
2. <i>Les passeurs de création en externe : à un type de gestion, une définition du théâtre</i> .....	263
2.1. Une organisation externe : l'Etat et la subvention.....	263

2.2.	Des critères de performance qui forment un théâtre et qui excluent un mode de création.....	265
3.	<i>Le partage des risques</i> .....	268
SECTION 3.	RENDRE DES COMPTES ET SE RENDRE COMPTE.....	270
1.	<i>La grève de la faim et son impact sur les différentes parties : le poids des hommes sur les chiffres</i> .....	270
1.1.	La position du personnel : l'accompagnement et l'engagement.....	270
1.2.	La position ambiguë des journalistes.....	271
1.3.	La position du Ministère et de la Mairie : le changement.....	273
1.4.	La position du public : le soutien et le dénouement.....	275
2.	<i>La création et sa valeur : une valeur intrinsèque et économique liée au puzzle humain</i> .....	276
2.1.	Le budget : « un code apparemment logique pour des opérations non logiques » (Alter, 2000).....	276
2.2.	Le budget : outil central dans un puzzle humain.....	277
3.	<i>valeur humaine versus valeur financière : « quelque chose de supérieur au prix de l'argent »</i> .....	278
3.1.	Passeurs de création et gestionnaires.....	278
3.2.	Valeur humaine versus valeur financière : « quelque chose supérieure au prix de l'argent ».....	280
3.3.	La vente du Lucernaire et sa transmission.....	281
CONCLUSION :	SE RENDRE COMPTE.....	283

**CONCLUSION : TRANSMISSION ET GESTION DES POSSIBLES .....285**

QUAND LE PETIT PRINCE NOUS PARLE DE CHIFFRES, DE PROPRIETAIRES, D'ACTIONNAIRES ET DE SENS.....	286
RETOUR SUR DES QUESTIONNEMENTS METHODOLOGIQUES : L'INDEPENDANCE ET LA NEUTRALITE DU CHERCHEUR.....	287
<i>La comptabilité et l'indépendance relative du chercheur</i> .....	288
<i>Le récit et la neutralité du chercheur</i> .....	289
CE QUE LES TERRAINS NOUS ONT DONNE A VOIR : UNE GESTION DES POSSIBLES.....	294
<i>Trois récits : compter, conter, se rendre compte</i> .....	295
<i>Ce que les terrains nous ont donné à voir : de paradoxes en paradoxes</i> .....	302
LES LIMITES.....	310
PERSPECTIVES.....	312
OUVERTURE : UN REGARD RECONNAISSANT.....	312

**BIBLIOGRAPHIE .....316**

**ANNEXES.....327**

**TABLE DES MATIERES .....347**

Vu : le Président

M.

Vu : les suffragants

M.M.

Vu et permis d'imprimer :

**COMPTABILITE ET CONTROLE DANS LES ORGANISATIONS CREATIVES :  
UNE GESTION DES POSSIBLES ?  
Marie-Astrid LE THEULE**

La thèse est une enquête qualitative sur la relation entre comptabilité, création et contrôle. Son objectif est de s'interroger sur l'utilisation des outils de gestion dans les organisations créatives et des effets qu'elle suscite sur la production et la diffusion de la création dans ces organisations. Trois études longitudinales (une maison d'édition, un squat d'artistes, un théâtre) de deux à neuf ans avec un suivi hebdomadaire nous ont montré que le gestionnaire doit gérer non seulement des paradoxes, mais quelquefois des contradictions entre la création et la gestion : une incertitude quant à la valeur de court et long terme, une difficulté à évaluer du fait d'une maîtrise très floue du risque, un retour des investissements qui non seulement est aléatoire mais reviendra peut-être à la concurrence. La gestion n'est pas neutre, de par sa construction elle modèle une vision économique et sociale et influence un mode de création. Or la création pour être visible a besoin de personnes de renfort. Le langage comptable étant au cœur de toute décision, le gestionnaire est une personne centrale. Le gestionnaire est amené à réfléchir à différentes formes de gestion possibles. Il devient alors un passeur de création. Ces cas ont demandé une conduite et une écriture adaptée à leur objet. Leur écriture emprunte beaucoup au récit et a cherché à restituer les sensibilités et les multiples voix des participants. Cependant, si le récit proposé n'était pas le seul possible, il donne à voir une situation au lecteur en souhaitant respecter les actes et paroles des personnes rencontrées. Il laisse ainsi au lecteur la possibilité d'évaluer et discuter ces récits.

**Mots clés :** création, comptabilité, contrôle, créateurs, innovation, monde de l'art.

**Laboratoire :** LIPSOR – GREG (Conservatoire National des Arts et Métiers)

**ACCOUNTING AND CONTROL IN CREATIVE ORGANISATIONS :  
CONCEIVABLE OPPORTUNITY MANAGEMENT  
Marie-Astrid LE THEULE**

This thesis qualitatively enquires about the relationship between management and creation. More precisely, its aim is to show how management tools are used and what their effects are on creation production and diffusion in organizations. Three longitudinal studies (a publishing company, an artist squat, a theatre) - three to nine years long with a weekly follow up – have shown that managers have to deal not only with paradoxes, but even also with contradictions between creation and management : uncertainties about the relevance of short and long term values, difficulties for assessment due to a fuzzy control of risks, a return on investment not only chancy but which may be realized by competitors. Management is no way neutral, by its very construction, it models an economic and social vision and has influence on creation. Yet creation, in order to get visible, needs a human reinforcement. Accounting language being in the heart of any decision, the administrator has the leading part in it. He is induced to consider many possible management forms. He becomes therefore a creation “spreader”. Such case studies required a specific course of action and writing in order to fit the subject. This case study derived its style from the narrative genre. It aimed to restore all the sensitivities and the participants multiple voices. Even if the decided upon style was not the only possible one, it offers the reader, nevertheless, a certain view respecting the words and actions of those we met with. Thus, it leaves the reader an open possibility to assess and discuss the telling.

**Keywords :** creation, accounting, control, innovation, world of art.

**Research Unit :** LIPSOR – GREG (Conservatoire National des Arts et Métiers)