

**LE MANAGEMENT AU CŒUR DES DISCIPLINES
CAS DU MANAGEMENT DANS LE SECTEUR CULTUREL**

Pr. NEGGADY, ESSAGHIRY

Résumé

La question autour de l'application du Management dans le secteur culturel est devenue au cours des dix dernières années un important domaine d'investigation pour la communauté scientifique. Aujourd'hui, des structures culturelles témoignent encore d'une réelle réticence quant à l'adoption des méthodes de Management, sous prétexte qu'elles ne sont pas des entreprises comme les autres – où le Dirham n'est pas roi-, leurs missions n'auraient rien à voir avec celles des entreprises classiques, leur production serait spécifique et que n'importe quelle tentative risque de nuire à l'identité de leurs structures.

Ce papier vise à traiter en profondeur cette question en mettant en avant les théories majeures produites dans ce champ d'étude, une approche basée principalement sur une confrontation entre les partisans et les détracteurs.

Mots clés :

Management culturel ; art ; culture ; théories d'organisation ; adaptation ; approche classique ; gestion ; ressources humaines ; complexité ; public ; manager

Abstract

The question around the application of Management in the cultural sector has become in the last ten years an important field of investigation for the scientific community. Today, cultural structures still show a real reluctance to adopt management methods, on the pretext that they are not companies like the others - where the Dirham is not king - their missions. would have nothing to do with those of the conventional companies, their production would be specific and that any attempt risks to harm the identity of their structures.

This paper aims to treat in depth with this issue by highlighting the major theories produced in this field of study, an approach based mainly on a confrontation between supporters and detractors.

Keywords :

Cultural management ; art; culture ; organizational theories; adaptation; classical approach; management; human ressources ; complexity; public ; manager

La révolution industrielle s'est caractérisée par l'émergence de maintes entreprises, une période marquée par la recherche permanente de nouveaux modèles d'organisation et de performances que ce soit au niveau de la production, des ressources humaines, de stratégie et de prise de décisions... C'était aussi une période où plusieurs courants de pensée ont vu le jour et ont donné lieu à des écoles de pensée telles que l'école classique (**F.W.Taylor, Henry Ford, Henri Fayol, Max Weber**), l'école des ressources humaines (**Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg**) ou encore l'école néoclassique (**Alfred Sloan, Peter Drucker**) et dont chacune a proposé une approche différente de l'organisation des entreprises (l'organisation du travail, la bureaucratie, les ressources humaines...).

Le mot management nous est parvenu par la langue anglaise et est défini par Larousse comme étant l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise, une définition qui paraît très basique mais qui demeure néanmoins générale et peut être valable dans n'importe quel secteur. Dans notre cas, nous avons choisi de travailler sur le secteur culturel, un secteur qui fait l'objet de plusieurs questionnements, à la fois sur son intérêt pour la communauté, mais aussi sur ses modes de fonctionnements.

Ce papier vise à traiter cette question en mettant en avant les théories majeures produites dans ce champ d'étude, nous avons opté pour une approche basée principalement sur la confrontation entre les partisans et les détracteurs de l'idée d'adopter les outils du management dans le secteur culturel.

La question autour de l'adoption des outils du management dans le secteur culturel est devenue au cours des dix dernières années un important domaine d'investigation pour la communauté scientifique, parce que, comme Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir, certains responsables de structures culturelles font du management sans s'en rendre compte, et c'est ces mêmes personnes qui paraissent réticents quant à l'adoption des méthodes de management, sous prétexte que les structures culturelles et artistiques ne sont pas des entreprises comme les autres et où le Dirham n'est pas roi, c'est-à-dire purement industrielles ou commerciales. Leurs missions n'auraient rien à voir avec celles des entreprises classiques. Leur production serait spécifique et que n'importe quelle tentative risque de nuire à l'identité de leurs structures.

Parler de culture et économie et gestion est un débat qui ne date pas d'hier, déjà dans les années 30, deux grands philosophes et sociologues allemands de l'école de Francfort **Theodor W. Adorno** et **Max Horkheimer** ont parlé pour la première fois d'industries

culturelles “**Kulturindustrie**”¹, qui représentent l’ensemble des entreprises produisant des « biens culturels » selon des standards industriels (**Hirsch 2000**) tels que les livres, la musique, le cinéma, les jeux vidéos,.. considéré comme tabou dans les années trente, le terme industrie culturelle allie deux mots de sens opposés, d’une part on a “industrie” qui évoque l’économie, la stratégie, le rendement, l’évaluation, la rationalisation, la planification,.. et d’un autre côté on a “culture” qui reflète la créativité, l’originalité, l’indépendance, la liberté,.. le philosophe et sociologue allemand **Axel Honneth** qualifiait ce terme de “formule provocante”. Inspirés du “fétichisme de la marchandise” développée par **Karl Marx**², **Theodor W. Adorno** et **Max Horkheimer** cherchait à mettre la lumière sur l’impact négatif de la culture de masse sur la création artistique, nous tenons à rappeler que leurs travaux ont eu lieu dans un contexte où le champ culturel était en pleine effervescence : émergence d’une industrie musicale et cinématographique, apparition de la télévision et de la radio, apparition de la presse magazine.

En ce qui concerne l’adoption du management dans le secteur culturel, comment *manager* une structure dont la principale mission serait de réaliser des objectifs à caractère artistique et culturel ? Et si culture et management se sont longtemps ignorés, c’est tout simplement parce qu’on estimait que les artistes opèrent à l’abri du management. Or, malgré toutes les critiques, cette idée s’est considérablement transformée au cours de ces dernières décennies, grâce à plusieurs chercheurs et praticiens qui ont mis en évidence la nécessité d’adapter les principes du management aux organisations culturelles peu importe leurs disciplines artistiques, tels que (**Chatelain, 1998**) (**Evrard et Colbert, 2000**)³, (**Rousseau, Lafortune et Bégin 1995**)⁴, (**Chatelain-Ponroy 2001**), (**Agid et Tarondeau, 2006**), (**Tobelem, 2005**), (**Coblence, 2011**)⁵, (**Amans, 2011**)⁶, une idée encouragée principalement par la prise de conscience de la complexité du champ de bataille auquel les responsables culturels font face, une complexité qui ne cesse d’évoluer, témoignant ainsi de la victoire d’**Edgar Morin**⁷.

En 1982, **Howard Becker** un sociologue américain a traité cette problématique d’un point de vue sociologique à travers son livre “les mondes de l’art” à travers lequel il se distingue de ses contemporains en insistant sur le fait qu’une oeuvre artistique est une action collective qui

¹ Kulturindustrie: raison et mystification des masses, Allia, 2012

² Le capital, Karl Marx, livre I, chapitre I, partie 3/3

³ Evrard, Y. et F. Colbert (2000). "Arts management: a new discipline entering the millenium?" International Journal of Arts Management 2(N°2, Hiver 2000).

⁴ Rousseau, J.-G., A. Lafortune et L. Bégin (1995). Le contrôle de gestion et les entreprises des domaines des arts, de la culture et des communications: réflexions sur la littérature. AIMAC 1995, London.

⁵ COBLENC E. 2011, « Opéra de Lyon et Louvre-Lens : l’institution culturelle ne se décentralise pas, elle se réinvente », Espaces, 283, Juillet-Août, p. 10- 18.

⁶ AMANS P. (2011), « De la politisation à l’instrumentation d’un outil de gestion: le cas du budget dans les théâtres associatifs », Management & Avenir.

⁷ Introduction à la pensée complexe, Edgar Morin, 1990.

nécessite l'implication effective de plusieurs parties prenantes (le diffuseur, le public, le producteur, ..), ce dernier a écrit « **La valeur esthétique naît de la convergence de vue entre les participants à un monde de l'art à telle enseigne que si cette convergence n'existe pas, il n'y a pas non plus de valeur dans cette acception du terme. (...) Une œuvre a des qualités et partant une valeur quand l'unanimité se fait sur les critères à retenir pour la juger, et quand on lui a appliqué les principes esthétiques acceptés d'un commun accord** »⁸ on comprend tout de suite que Becker penche vers un mode de fonctionnement participatif et une gestion adaptée à chaque cas loin du conventionnel. Une sociologue française (**Ève Chiapello**)⁹ contemporaine vient s'opposer à cette approche à travers son livre intitulé (**Artistes versus managers: Le management culturel face à la critique artiste**) et dans lequel elle met en avant le phénomène du capitalisme culturel et artistique, la non-légitimité du management dans l'art et la culture ainsi que son incompatibilité avec les valeurs artistiques et culturelles en disant que **“les règles de l'art n'ont rien à voir avec celles de la gestion. Toute tentative de rationalisation et d'optimisation des moyens ne peut que heurter de plein fouet le projet artistique”**, heurter le projet artistique veut simplement dire que la créativité des artistes soit soumise à des outils mis en place par des managers, encore une autre approche qui renforce l'idée que les structures culturelles et artistiques ne sont pas des entreprises comme les autres et que n'importe quelle tentative risque de nuire à l'identité de leurs structures. Chiapello ne s'arrête pas là et estime que le manager met en place un système de gestion qui définit le cadre du travail, intervient sur les choix stratégiques et créatifs, élabore les méthodes de fonctionnement, .. chose qui demeure très problématique dans les structures culturelles et artistiques, des entités où c'est le projet culturel qui prime sur les enjeux économiques (**Chatelain, 2005**)¹⁰, l'exemple emblématique demeure le cas des musées et galeries d'art, ce qui -dans l'absolu- peut nous sembler logique, dans la mesure où dans une entreprise classique, ce sont les objectifs commerciaux qui dictent les stratégies, des objectifs orientés vers la maximisation des parts de marchés, contrairement aux organisations artistiques et culturelles, pour la simple et bonne raison : les structures culturelles et artistiques ne sont pas soumises à la loi de l'offre et de la demande, Il arrive très souvent qu'un artiste réalise d'abord son œuvre, puis se pose la question “pour quel public ?”, et c'est exactement ce qui renforce l'approche mise en avant par **Ève Chiapello**.

Conclusion

La problématique qui se pose devant nous c'est que le secteur culturel et artistique est en perpétuelle mutation, il s'agit d'un phénomène d'industrialisation qui engendre en permanence

⁸ Les mondes de l'art, H. Becker, 2008, p.150

⁹ Artistes versus managers: Le management culturel face à la critique artiste, Ève Chiapello, 1998, p.180

¹⁰ CHATELAIN S. (1998), Le contrôle de gestion dans les musées, Economica.

des contraintes économiques pesant sur les activités artistiques (**Grefte 2002**), les préoccupations des responsables deviennent urgentes dans ce secteur, ils sont tous en quête d'une nouvelle identité managériale propre à chaque structure et de finir une bonne fois pour toute avec l'improvisation managériale.

Cette problématique d'adoption du management dans la culture doit être débattue au sein des structures culturelles et artistiques sans tabou, il s'agit de se poser des questions telles que : quel outil pour quelle action ? qui fait quoi ? comment faire ? comment mesurer l'impact des actions menées par ces structures ? comment évaluer ? etc.

Il s'agit d'inventer un mode de fonctionnement qui se détache du caractère conventionnel des outils de management (**F.Kletz, J-C.Moisdon, F. Pallez, 1997**)¹¹, stimuler la création et l'innovation artistique et mettre en avant les dimensions immatérielles quasi-absentes dans les entreprises industrielles.

Bibliographie

- Jean Michel PLANE, Théories des organisations, Dunod, 2013
- AGID P. et TARONDEAU J.-C. (2003), « Manager les activités culturelles », Revue française de gestion, N°142, janvier-février, p.103-112.
- Zan L. (2000), « Management and the British museum », Museum Management and Curatorship Vol. 18 N°3, p. 221-270.
- Le capital, Karl Marx, livre I, chapitre I, partie 3/3
- Kulturindustrie : raison et mystification des masses, Allia, 2012
- COBLENC E, 2011, « Opéra de Lyon et Louvre-Lens : l'institution culturelle ne se décentralise pas, elle se réinvente », Espaces, 283, Juillet-Août, p. 10- 18.
- DE VAUJANY F.-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception – usage », Management & Avenir, Vol.3 N° 9, p. 109-126.
- GRIMAND A. (2006, Coord.), L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques, Presses universitaires de Saint-Etienne.
- MOISDON J.-C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, p. 61-73.
- ZRELLI I. (2010), « Les déterminants de l'orientation yield management - Une approche exploratoire », Revue française de gestion 2010/8, N°207, p. 63-82.
- F. Colbert et Y. Evrard, « Arts management: a new discipline entering the millenium? »,

¹¹ KLETZ F., MOISDON J.-C. et PALLEZ F. (1997), « zoom sur l'organisation : les grilles de classification, un dispositif photographique problématique », in MOISDON J.-C., Du mode d'existence des outils de gestion, Seli Arslan.

International Journal of Arts Management, 2000.

- R. Moulin, L'artiste, l'institution et le marché, Flammarion, Paris, 1992.
- J. Robin, « L'organisation du spectacle vivant en France », Rapport du conseil économique et social, Journal Officiel, Paris, 1992.
- Pierre BOURDIEU, La distinction, critique sociale du jugement, Paris, Les Éditions de Minuit (1979)
- BUSSON Alain ; EVRARD Yves, Portraits économiques de la culture- La Documentation française, Paris, 1987.
- GENETTE G. L'œuvre de l'art, relation esthétique, Paris, Le Seuil (1997).
- Baumol, W. J. et W. G. Bowen (1966). Performing arts. The economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance. Cambridge, Mass, MIT Press
- Béjean, M. (2007). Vers un management stratégique des fonctions de conception dans les entreprises artistiques : le cas de la création de jardins. XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada.
- Byrnes, W. J. (2003). Management and the Arts, Focal Press. 352 p.