

## **Gouvernance - création artistique, technique et publique**

### **Le cas de l'IRCAM**

**Odile PAULUS<sup>1</sup>**

Maître de conférences  
Université Robert Schuman  
IECS

LARGE (Laboratoire de recherche en Gestion et Economie)

Proposition de communication au colloque de l'AIMS

Juin 2004

Mots-clés : Gouvernement d'entreprise, Gouvernance, Organisation artistique

Key words : Corporate governance, Governance, Artistic organisation

Résumé : Le gouvernement d'entreprises fait l'objet de nombreux travaux dans le secteur lucratif. L'article vise à cerner l'impact de ces travaux dans le secteur non lucratif artistique. Les particularités de ce secteur résident dans le caractère qualitatif de la production, la subjectivité des jugements et l'importance de l'intervention publique. Une grille d'analyse originale de mécanismes de gouvernement d'entreprises est utilisée pour comprendre une institution artistique particulière : l'IRCAM (Institut de Recherche et de Coordination Acoustique/Musique). Cette grille distingue, pour chacune des parties prenantes à l'organisation, la place :

- des garanties contractuelles et légales,
- des mécanismes d'information et de prise de décision,
- des possibilités de valorisation sur le marché du travail.

Le reporting interne joue un rôle faible quant à la régulation des aspects artistiques, mais fort pour les aspects informatiques de la production : savoir comment fonctionne la technologie est source de pouvoir.

Se dessinent 2 façons d'articuler le marché et l'organisation dans ce secteur :

1. soit le directeur change souvent, il doit prouver sa réputation ailleurs sur le marché. Mais quand il est à la tête d'une organisation, il a beaucoup de pouvoir : il a beaucoup de mécanismes de suivi actif. C'est ce premier type de gouvernance qui est observé à l'IRCAM.
2. soit le directeur reste en place longtemps et la structure de décision est davantage ouverte vers le marché. Les mécanismes de suivi actifs sont alors partagés avec d'autres parties prenantes.

---

<sup>1</sup> IECS 61avenue de la Forêt Noire 67085 Strasbourg Cedex odile.paulus@iecs.edu

Le gouvernement d'entreprises fait l'objet de nombreux travaux dans le secteur lucratif. L'article vise à cerner l'impact de ces travaux dans le secteur non lucratif artistique. Les particularités de ce secteur résident dans le caractère qualitatif de la production, la subjectivité des jugements, la présence d'externalités et l'importance de l'intervention publique. Il s'agit d'étudier dans une perspective de gouvernement d'entreprise une organisation très particulière : l'IRCAM (Institut de Recherche et de Coopération Acoustique/Musique). L'IRCAM a été fondé en 1969 par Pierre Boulez. Ce centre de recherche se trouve à côté du Centre Georges Pompidou à Paris. Il invite des musiciens et des scientifiques pour chercher, créer et transmettre des voies artistiques innovatrices.<sup>2</sup>

Comment le marché du travail, les contrats et les mécanismes internes de reporting et de prise de décision s'articulent-ils pour réguler cette organisation? Les mécanismes de gouvernement d'entreprises utilisables liés aux contrats, aux marchés du travail et des services, aux modes de prise de décision et de contrôle sont envisagés pour le secteur public dans Shleifer, 1998 et Ferris et Graddy, 1998.

Le gouvernement d'entreprises tend à donner aux actionnaires et au marché financier un rôle de régulation de plus en plus important (Holmstrom et Kaplan, 2003). De tels mécanismes de régulation ne peuvent pas être utilisés à l'IRCAM en raison de l'absence d'actionnaires du fait de son statut d'association. Dans le secteur culturel public, les indicateurs comptables et financiers tels que le profit ou le chiffre d'affaires ne suffisent pas à évaluer une production dont la dimension qualitative est centrale. Cependant, les mécanismes issus du gouvernement d'entreprises sont susceptibles d'inciter le dirigeant et le personnel à produire des services de qualité et de rassurer les donateurs publics et privés sur l'usage des fonds alloués. En outre, le bon fonctionnement des organisations artistiques est un enjeu économique et politique important. En témoignant l'importance du secteur audiovisuel dans les exportations américaines, le poids des dépenses culturelles dans les budgets des collectivités françaises (elles peuvent atteindre 20%) et l'attachement politique des français à l'exception culturelle, par exemple.

Différentes parties prenantes peuvent être distinguées à l'IRCAM : le Ministère de la culture, le conseil d'administration, le directeur, les administratifs, les informaticiens et les artistes. Les relations entre ces parties prenantes peuvent être analysées en se fondant sur la grille développée par

---

<sup>2</sup> D'après les missions sur le site <http://www.ircam.fr>

Paulus, Roth (2001) et portant sur le gouvernement d'entreprises privées. Ce travail se fonde sur une conception élargie du gouvernement d'entreprise voyant le dirigeant au centre de relations avec de multiples parties prenantes (Blair (1995), Charreaux, (1997) , Donaldson T., Preston L.E., (1995), Jones T. M., Wicks A.C. (1999) Post J.E., Preston L.E., Sachs S., (2002)). Cette analyse originale des mécanismes de gouvernement d'entreprise s'inscrit dans la suite des travaux de Hirschmann (1970) et Williamson (1984). Chacune des parties prenantes investit une forme de capital humain ou financier dans la relation.

Appliquée au secteur artistique, cette analyse considère que l'artiste investit un capital de création. Les artistes voient leur création protégée par des mécanismes juridiques tels que les droits d'auteur. Le politique et l'administratif investissent un capital humain: ils exposent leur réputation, ils risquent leur évolution de carrière dans un tel projet ou leur chance de réélection. Pour protéger leur investissement, chacune de ces parties dispose de mécanismes de sauvegarde. Ces mécanismes sont des dispositifs juridiques ou des pratiques qui protègent la partie. Nous en distinguons quatre types :

- ex ante : des garanties légales ou contractuelles connues dès l'entrée en relation,
- suivi passif : des informations sur le déroulement du contrat,
- suivi actif : une participation à la prise de décision,
- exit : des possibilités de sortie sur le marché du travail.

Notre travail de recherche consiste à caractériser finement les mécanismes de sauvegarde qui diminuent le risque encouru par une partie prenante à l'IRCAM. Si les mécanismes de sauvegarde sont faibles alors les parties travaillent ensemble en fondant leur relation sur la confiance (Usunier, 2000) et leur risque de ne pas valoriser leur investissement est plus élevé.

Born était présente à l'IRCAM de janvier à novembre 1984. Elle a restitué ses observations et entretiens dans un livre publié en 1995 qui nous fournit une description de qualité pour une analyse en termes de gestion de l'organisation de l'IRCAM. Le travail sociologique de Born (1995) sur l'IRCAM est interprété grâce à notre grille d'analyse. Il s'agit par le biais de l'étude de Born de comprendre comment les artistes, les administratifs, les politiques et les entrepreneurs arrivent à coopérer. La faiblesse de certains types de mécanismes peut être compensée par des mécanismes d'un autre type.

La grille d'analyse est présentée dans la partie I. Les différents mécanismes de sauvegarde à la disposition des parties prenantes y sont définis. Puis, la partie II fournit une analyse des mécanismes

de sauvegarde effectivement utilisés par le Ministère de la Culture, P. Boulez, les administratifs, les informaticiens et les artistes à l'IRCAM.

## 1. Les types de mécanismes de sauvegarde à la disposition des parties prenantes

### 1.1. Le cadre de référence : la théorie des parties prenantes et des institutionnalistes.

Dans l'approche classique d'inspiration anglo-saxonne (Shleifer et Vishny, 1997 et Holmstrom et Kaplan, 2003), le *Corporate Governance* ou gouvernement des entreprises (GE) se rapporte aux mécanismes de sauvegarde des investissements des apporteurs de ressources financières, et en particulier des actionnaires, car seuls ces derniers sont supposés assumer le risque résiduel. Or, les actionnaires n'existent pas dans une organisation artistique publique. En outre, les organisations artistiques produisent des externalités positives (Greffé, 2002) : elles fournissent des idées qui pourront être exploitées par les industries du loisir, elles créent un lien social, elles ont un impact positif sur le développement culturel et économique. Les externalités sont mal appréhendées par la théorie classique du gouvernement d'entreprise centrée sur les actionnaires et la maximisation de la valeur de la firme à long terme sur le marché financier (Jensen, 2002). Pour le secteur artistique, l'absence d'actionnaires et de valorisation des organisations sur un marché, la poursuite d'objectifs multidimensionnels ainsi que la présence d'externalités conduisent à se référer à la théorie des parties prenantes et non à celle centrée sur les actionnaires. Les auteurs (Hill et Jones, 1992, Donaldson et Preston, 1995, Jones et Wicks, 1999) s'accordent à opposer les théories classiques de GE centrées sur la relation dirigeant- actionnaires aux théories sur les parties prenantes. Par contre, la théorie des parties prenantes est proche de celle des institutionnalistes (Selznick (1996). Le cadre de référence retenu ici est donc à la fois celui des institutionnalistes et des parties prenantes.

### 1.2. La distinction des différentes parties prenantes

Une partie prenante est définie par Freeman (1984), Hill et Jones (1992) et Donaldson, Preston (1995) comme un groupe de composants ayant une demande légitime à l'égard de la firme. Cette légitimité provient d'une relation d'échange. Une partie prenante fournit des ressources critiques et espère en retour que ses intérêts soient satisfaits. Les parties prenantes sont liées par des contrats implicites ou explicites.

Post et al. (2002) proposent la définition suivante d'une partie prenante: «Les parties prenantes à une firme sont les individus et les groupes qui contribuent volontairement ou involontairement aux activités et capacités créant de la richesse et qui par conséquent en sont les potentiels bénéficiaires et ou porteurs de risques.» Ces auteurs affirment que la plupart des firmes reconnaissent les investisseurs, les employés et les clients comme des parties prenantes critiques pour leurs affaires. Nous distinguerons effectivement ces parties prenantes ci-dessous quoique la notion de clients soit difficile à définir dans le cas de l'IRCAM. Ces auteurs affirment encore que chaque partie prenante a trois caractéristiques :

- elle fournit des ressources critiques
- encourt un risque quant à une valeur
- a suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'organisation.

Ces 3 caractéristiques peuvent être constatées auprès des parties prenantes identifiées à l'IRCAM.

Le Stanford Research Institute cité par Donaldson et Preston (1995) définit les parties prenantes comme les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister.

Les informations collectées permettent d'appliquer les définitions données ci-dessus et de distinguer les parties prenantes suivantes à l'IRCAM : le Ministère de la Culture, le conseil d'administration, le directeur, les administratifs, les informaticiens, les artistes et les tuteurs.

### 1.3. Les différents mécanismes de protection des investissements des parties prenantes

La grille d'analyse en terme de gouvernement d'entreprise exposée ici reprend celle utilisée pour des sociétés cotées privées dans Paulus, Roth (2001).

Les SH prennent part au fonctionnement de l'organisation en engageant un capital, humain ou financier, qu'ils souhaitent valoriser et récupérer. Un capital investi peut devenir spécifique à une organisation. Le capital spécifique n'a de valeur que dans l'organisation où il a été accumulé. L'investissement spécifique crée un phénomène d'interdépendance entre l'organisation et le SH, ce dernier ne pouvant en effet se dégager sans pertes.

Un investisseur dispose de mécanismes de sauvegarde qui valorisent son capital et lui permettent de le récupérer avec plus ou moins de coûts. Les mécanismes de sauvegarde comprennent les règles légales mais aussi les pratiques résultant de simples usages ou de contrats. Il est utile de distinguer les

mécanismes *ex ante*, de suivi passif, de suivi actif, et *ex post* (de sortie ou d'*exit*). Ces quatre types de mécanismes apparaissent aussi chez Hirschmann (1970) et Hill et Jones (1992). Ils permettent de corriger les divergences d'intérêts entre la direction et les SH.

D'une manière générale, la récupération au moindre coût du capital se réfère aux possibilités de sortie, donc, en premier lieu, au degré de liquidité ou de fluidité du marché considéré et des garanties préalables (mécanismes *ex ante* et d'*exit*). La valorisation du capital dépend des possibilités de la partie concernée d'influencer le processus de création et de partage de la valeur à l'intérieur de l'organisation, donc d'exercer un pouvoir dans le processus de décision de l'organisation (mécanismes de suivi).

Les mécanismes *ex ante* sont des mécanismes particuliers. Ils garantissent un certain degré de contrôle au SH en cas de remise en cause de la relation (une disparition de l'organisation dans le cas extrême) et améliorent la protection de la partie spécifique de l'investissement. Si, par exemple, un salarié a reçu une formation plus interne que générique, une grande partie de ce capital humain ne peut être valorisée à l'extérieur de l'organisation. Pour protéger ce capital spécifique, il peut exister certaines sauvegardes contractuelles ou réglementaires (protections contre le licenciement par exemple). Il s'agit de mécanismes formels connus par les parties à l'établissement de la relation. Ce capital spécifique peut aussi être protégé par des mécanismes informels comme le réseau relationnel déjà tissé autour d'une partie prenante.

Les mécanismes d'*exit* permettent le transfert du capital générique. Un marché du travail actif et sans entraves réglementaires facilite la sortie des salariés. Comme ces entraves ont souvent comme objectif de sauvegarder la partie spécifique du capital investi (droit du travail prenant en compte l'ancienneté des salariés par exemple), les mécanismes *ex ante* et d'*exit* apparaissent complémentaires.

Avec les mécanismes de suivi passif, le SH reçoit de l'information sur le déroulement du contrat, mais ne dispose d'aucun moyen d'influence sur ce déroulement. S'il dispose de mécanismes de suivi actif, le SH reçoit de l'information quant à l'exécution du contrat et peut influencer sur son déroulement, en particulier s'il participe au processus décisionnel.

Pour maintenir son espace discrétionnaire, le dirigeant de l'organisation peut agir sur ces différents mécanismes de sauvegarde. Il peut par exemple créer une relation spécifique, source d'interdépendances entre lui et ses salariés par une politique de formation et de promotion

appropriée. Il crée alors un besoin en mécanismes *ex ante* pour les salariés. Il peut également manipuler le conseil d'administration pour maîtriser les mécanismes de suivi.

Les quatre types de mécanismes dont une partie prenante peut disposer pour protéger son investissement peuvent prendre à l'IRCAM les formes concrètes mentionnées dans le tableau suivant :

<b>Ex ante</b>	<b>Suivi passif</b>	<b>Suivi actif</b>	<b>Exit</b>
Décider des ressources accordées à l'organisation Avoir un statut sûr et protégé Avoir un contrat précis Pouvoir bénéficier de lois protectrices Droit d'auteur Brevet	Etre informé Etre destinataires de reporting Pouvoir demander des informations	Prendre des décisions importantes Participer au groupe où se prennent les décisions Maîtriser la conduite de l'organisation ou d'un projet	Trouver un poste ailleurs Valoriser une invention sur le marché

Tableau 1 : Mécanismes de sauvegarde possibles pour une partie prenante

1.4. L'articulation des différents mécanismes de protection des investissements engagés par les parties prenantes

L'étude des mécanismes de sauvegarde permet de mettre en évidence la place laissée à la confiance.

Dans une situation où il y a un problème de gouvernement d'entreprise, les contrats sont incomplets et les parties exposées à un risque. Il y a donc en théorie une place possible pour la confiance. Les problèmes de confiance sont de plus exacerbés lorsque les parties engagent des investissements spécifiques car ceux-ci créent des interdépendances.

Dans cet esprit, la confiance existe lorsque les mécanismes de protection sont lacunaires et n'empêchent pas les investissements des parties. La confiance peut résulter du choix de faire des économies de coûts de transaction ou du fait d'estimer le risque encouru comme faible. Plus précisément, les types de mécanismes identifiés laissent une part plus ou moins importante à la confiance :

- L'absence de mécanismes d'*exit* révèle une interdépendance entre le projet et le SH concerné. Dans ce cas, la place laissée à la confiance est plus importante.
- Lorsqu'il y a interdépendance, l'absence de mécanismes *ex ante* conduit à un verrouillage (*lock-in*) de la position du SH par rapport au projet. Le SH tend alors à faire confiance aux parties prenantes dans le projet.
- Les mécanismes de suivi compensent l'absence éventuelle de mécanismes *ex ante*. Le contrôle se situe ici au niveau du processus décisionnel. Dans ce cas, le SH ne dispose pas de mécanismes lui permettant de récupérer au moindre coût le capital accumulé, mais a la possibilité de continuer à le valoriser.

Le modèle de gouvernance construit distingue donc des mécanismes de sauvegarde pour les investissements de chaque partie prenante. Ces mécanismes peuvent être de plusieurs types: *ex ante*, de suivi passif ou actif, d'*exit*. La présence ou l'absence de chaque mécanisme permet de caractériser la position de chaque partie prenante face à l'organisation en terme de confiance, de dépendance, de pouvoir de décision et de valorisation sur le marché.

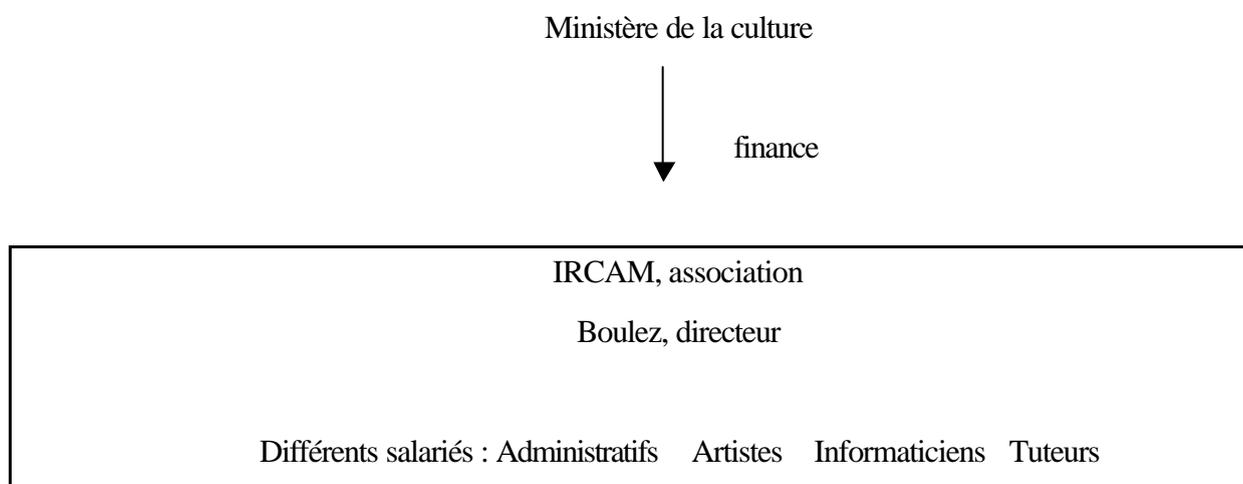
## 2. Gouvernance de l'IRCAM autour de 1984 à partir de Born (1995)

### 2.1. La méthodologie

L'étude sociologique de l'IRCAM par Born (1995) permet de construire une analyse de la gouvernance de cette organisation autour de 1984. Les pages de l'ouvrage de Born servant de référence sont notées entre parenthèses.

L'ensemble des informations trouvées dans Born et relatives à chacun de ces parties prenantes a été saisi dans un tableau avec en lignes les différentes parties prenantes et en colonnes les 4 types de mécanismes : *ex ante*, suivi passif, suivi actif et *exit*. C'est l'analyse de ce tableau qui est présentée. Elle permet de caractériser pour chaque partie prenante les mécanismes la protégeant. Pour chaque partie prenante, les mécanismes de sauvegarde sont décrits, puis résumés dans un petit tableau indiquant leur importance respective.

### Schéma 1 : Les parties prenantes à l'IRCAM



La position des différentes parties prenantes est analysée. Sont successivement présentés : le Ministère de la Culture, le conseil d'administration, le directeur, les administratifs, les informaticiens, les artistes et les tuteurs.

Il s'agit d'analyser l'intégration d'artistes, de scientifiques et de gestionnaires dans une organisation publique, l'IRCAM. La mise au point des créations de l'IRCAM comporte à la fois des aspects artistiques et techniques (informatiques et acoustiques). La collaboration d'artistes et d'ingénieurs est nécessaire à la création des pièces.

## 2.2. Les mécanismes de sauvegarde des investissements des différentes parties prenantes à l'IRCAM

### 2.2.1. Le Ministère de la Culture

La création de l'IRCAM a pu se faire grâce aux relations personnelles entre Pierre Boulez et Georges Pompidou. Le Ministère de la Culture verse les fonds dont dépendent très largement l'IRCAM qui a peu d'autres ressources. Ces fonds sont versés via le Centre Georges Pompidou. Mais la direction de la musique de ce ministère ne contrôle pas l'IRCAM alors qu'elle gère tous les

autres centres de recherche en musique. L'IRCAM a une grande autonomie administrative, elle a un statut d'association privée. Le ministère dispose donc de peu de mécanismes de suivi passif ou actif.

Cependant, les changements de personnalités à la direction de la musique peuvent ébranler l'IRCAM. Ainsi Fleuret arrive en 1981 avec les socialistes. Il crée des centres de recherche en musique nouvelle pour réduire le monopole de l'IRCAM et de Boulez. Mais les personnes présentes dans ces centres sont issus du GRM<sup>3</sup> et de l'IRCAM. La diversité sociale et esthétique de ces centres était réduite. Ils regroupent d'anciens élèves ou collègues de Boulez. Paradoxalement cette politique renforce les paradigmes et les réseaux existants (Born p.86-88). “Le critère d'évaluation externe et de jugement appliqué par la direction ... reposait sur une croyance fragile mais prometteuse que l'IRCAM était finalement le sujet d'un processus d'auto-légitimation – d'auto-contrôle et d'auto-justification” (Born p.89). Fleuret a une conception pluraliste de la musique en opposition avec la vision élitiste et aristocratique de Boulez (Born p.139 et 283). Mais il a échoué car le réseau de Boulez était très étendu.

Au début des années 1990, Schneider, au poste de directeur de la musique défend le fait que soit conduite une évaluation de l'utilisation de fonds publics à l'IRCAM. Cela ne relève pas d'une tentative néolibérale de remise en cause du soutien public au secteur culturel, mais du souhait de mettre en place un appareil pour juger l'état de la politique musicale. Boulez a résisté et Schneider a démissionné, un résultat qui selon beaucoup, confirme l'extraordinaire pouvoir politique de Boulez. (Born p.328)

On trouve donc dans Born deux cas où le directeur de la musique aurait pu intervenir dans le fonctionnement de l'IRCAM, mais il a échoué en raison de l'étendue du réseau de Boulez.

Le ministère de la culture qui comprend une dimension administrative et politique décide du montant des ressources alloués à l'IRCAM. En outre, il peut évaluer l'IRCAM et remettre en cause sa légitimité. La légitimité des subventions publiques accordées au secteur culturel repose sur des considérations de biens collectifs, de redistribution, d'externalités positives, d'absence ou de défauts du marché, de sous information des consommateurs par rapport aux producteurs. Or, il n'existe pas d'outil sans défaut pour évaluer la réalisation effective par une institution culturelle publique de tels objectifs (Paulus, 2003). Alors le ministère peut remettre en cause l'IRCAM pour des raisons davantage politiques qu'économiques. Une telle remise en cause constitue pour le ministère un

---

<sup>3</sup> Groupe de Recherches Musicales basé à Radio France et membre de l'INA (Institut National de l'Audiovisuel)

mécanisme de protection avec toutefois des risques politiques. En effet, les cas de Fleuret et Schneider illustrent l'importance du tissu relationnel autour de l'IRCAM qui a empêché la remise en cause.

Le ministère dispose du pouvoir d'allouer les fonds et de remettre en cause l'IRCAM. Cependant, le maniement de ce pouvoir comporte des risques politiques. Le ministère dispose donc de mécanismes de sauvegarde ex ante et d'exit, mais peu de mécanismes de suivi.

<b>Ex ante</b>	<b>Suivi passif</b>	<b>Suivi actif</b>	<b>Exit</b>
Fort	Faible	Faible	Fort

Tableau 2 : Synthèse des mécanismes de sauvegarde pour le Ministère de la culture

### 2.2.2. Le faible rôle du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de l'IRCAM comprend des représentants des principaux organismes publics liés : le président du Centre Georges Pompidou, le Ministre de la Culture, le Ministre de la Recherche, le CNRS. Il est seulement formel, n'a pas de pouvoir (Born p.94)

### 2.2.3. La position centrale du directeur de l'IRCAM

#### 2.2.3.1. L'importance du réseau relationnel de Boulez

Boulez s'est construit un ensemble solide de protections ex ante grâce à son insertion dans un tissu relationnel : il prend part à un cercle regroupant intellectuels, artistes, haute bourgeoisie (Menger, 1983, p.222-223). Il travaille en tant que compositeur, chef d'orchestre, écrivain, critique et enseignant et donc contrôle tous les aspects du discours musical (Born p.80). Il a beaucoup d'activités médiatiques (Born p.93).

Boulez dispose des plus importants mécanismes de suivi actif liés au fonctionnement de l'IRCAM : il intervient dans la plupart des promotions du personnel. Quand un poste permanent devient vacant, il est pourvu en fonction des besoins de Boulez. Parallèlement, des fonctions restent vides pendant de longues périodes (Born p.145). Boulez utilise des jugements musicaux pour évaluer les salariés et les technologies (Born p.114). Boulez participe aux comités artistique et scientifique. Le comité artistique le réunit avec les directeurs de départements artistiques. Ce comité décide des

invitations de compositeurs et de chercheurs, des événements musicaux et des conférences, de la planification à long terme, des relations publiques et de la politique technologique (Born p.106). Le comité scientifique regroupe Boulez et les directeurs de département scientifiques. Toutefois, ce comité a peu de pouvoir : c'est un forum de discussion irrégulier (Born p.107).

Les mécanismes de suivi actif de Boulez dépasse même le cadre de l'IRCAM : il aide aux relations entre le secteur musical et les grands hommes politiques de gauche ou gaullistes. Il défend et promeut le projet de la cité de la musique à la Villette et l'Opéra Bastille (Born p.94)

Enfin, Boulez a aussi d'importants mécanismes d'exit : il a d'autres propositions comme diriger l'Opéra de Paris (Born p.91).

Les mécanismes de suivi passif à la disposition de Boulez sont moins évidents à cerner. Sa participation aux comités artistiques et scientifiques lui permet de collecter de l'information. Toutefois, la culture orale prévaut à l'IRCAM : "Les salariés étaient préoccupés par la sécurité et la discrétion et le partage des connaissances était structuré par le clientélisme." (Born p.269) "Bério<sup>4</sup> avait énoncé le fameux postulat qui était devenu loi : il n'aurait pas de document dans son bureau parce que "la musique était une culture orale" (Born p.269) Il y a un manque de procédures, de documentation et d'archivage à l'IRCAM. En outre, Boulez est aussi informé par le biais des succès remportés par les productions lors de leur audition à des festivals. Cependant, l'importance du public lors des concerts n'est pas un critère important pour lui. La présence de squatters venant travailler la nuit est une habitude qui n'est pas accompagnée d'information sur leur activité.

L'importance des mécanismes de protection ex ante, de suivi actif et d'exit à la disposition de Boulez permet de conclure que peu de risque le menace. Toutefois, les lacunes au niveau des mécanisme de suivi passif l'empêchent de contrôler tout le fonctionnement de son institut. Il n'est pas prévu de procédures, ni de tableaux de bord l'informant de ce qui s'y passe.

<b>Ex ante</b>	<b>Suivi passif</b>	<b>Suivi actif</b>	<b>Exit</b>
<b>Fort</b>	Faible	<b>Fort</b>	<b>Fort</b>

Tableau 3 : Synthèse des mécanismes de sauvegarde pour Boulez

### 2.2.3.2. Le changement initié par Bayle

<sup>4</sup> Luciano Bério est un compositeur italien de stature égale à celle de Boulez. Il est en 1977 directeur du département électro-acoustique de l'IRCAM, l'un des 5 départements de cet institut.

Un nouveau directeur arrive à la tête de l'IRCAM en 1986. Sa stratégie pour l'IRCAM est différente. Il encourage davantage la valorisation de la recherche scientifique et technique (Born p.311) Il invite de jeunes compositeurs européens peu connus pour en faire des stars (Born p.315 et 322). Il augmente la taille du département de Relations Publiques (Born p.313).

Born n'étudie pas en profondeur l'arrivée de ce nouveau directeur. Il est simplement possible de percevoir qu'un autre directeur peut disposer de mécanismes de sauvegarde différents.

#### 2.2.4. La marge de manœuvre des administratifs

Les administratifs, comme l'illustre le cas du directeur du département administratif présent jusqu'en 1982 disposent de mécanismes ex ante et d'exit liés à leur profil de carrière et à leur réseau. Dans le cas cité, le haut fonctionnaire avait l'expérience de la rédaction des statuts de l'opéra ainsi que d'importants liens avec le politique notamment. Il est devenu juge à la Cour Européenne des Droits de l'Homme après son passage à l'IRCAM (Born p.106). Au niveau des mécanismes de suivi actif, les administratifs ont une marge de manœuvre résultant du statut indépendant de l'IRCAM. Toutefois les décisions importantes sont prises par Boulez avec des critères artistiques. Les administratifs ont un rôle d'accompagnement. Leur risque est de nature politique, il est lié au lien entre le directeur et le ministère. Toutefois, leurs garanties ex ante sont importantes et liées à leur statut de fonctionnaire.

<b>Ex ante</b>	<b>Suivi passif</b>	<b>Suivi actif</b>	<b>Exit</b>
<b>Fort</b>	Faible	Faible	Variable, lié au politique

Tableau 4 : Synthèse des mécanismes de sauvegarde pour les administratifs

#### 2.2.5. La position des employés à compétence informatique

Les personnes apportant des compétences informatiques à l'IRCAM peuvent avoir des statuts très variés :

- salarié permanent

- employé dans le cadre d'un contrat à durée déterminé
- consultant
- squatter

Un squatter est une personne venant travailler non officiellement à l'IRCAM en dehors des horaires d'ouverture habituelle. Dans le cadre des contrats à durée déterminée, le licenciement est possible après un tiers du contrat, la reconduction n'est pas systématique. Selon le degré de précarité du contrat de travail, les protections ex ante sont donc plus ou fortes.

Le comité d'entreprise de l'IRCAM n'a pas de réel pouvoir. Seulement deux salariés administratifs en bas de la hiérarchie y sont actifs (Born p.155).

Les personnes ayant des compétences informatiques ont en commun des possibilités de sortie :

- vers l'université: un salarié a démissionné pour un meilleur poste dans une université américaine (Born p.152)
- vers le secteur privé : un salarié a été directeur du département des recherches acoustiques des Laboratoires Bells de ATT (Born p.67) ; un autre salarié est devenu directeur de la division audio informatique de Lucasfilm, une entreprise de loisir responsable des séries Star Wars et Indiana Jones (Born p.68-69)

Leurs possibilités de suivi actif sont limitées par le faible rôle du comité scientifique par rapport au comité artistique.

Les informaticiens travaillent avec d'importantes lacunes au niveau des procédures de gestion:

- a. Un premier type de lacunes provient de l'absence de protection et de documentation des travaux et des échanges informatiques. Il n'y a pas de procédure de sauvegarde, d'archivage préalablement prévue. "Cette culture orale de la recherche signifie que pour comprendre la technologie, on est dépendant de l'aide orale des personnes informées." (Born p.273) Le directeur et concepteur du gros hardware "étaient connus pour octroyer oralement l'information sur son ordinateur à ceux qu'ils voulaient favoriser et à la retenir face à d'autres." (Born p.274) Cette lacune au niveau de l'organisation préalable renforce le pouvoir de certains informaticiens dans le déroulement concret de l'activité.

- b. L'organisation souffre aussi de l'absence de planification des ressources, le manque de gestion technologique et scientifique. Cela aboutit à une obsolescence du matériel. Pour des raisons de prestige politique, l'IRCAM choisit de développer sa propre technologie plutôt que d'utiliser celle développée ailleurs (à Stanford, par exemple) (Born p.257-258).
- c. Les informaticiens se heurtent à l'absence de protection au titre de la propriété intellectuelle en raison de la culture orale, informelle, égalitaire et collective prédominant à l'IRCAM (Born p.270).
- d. Une autre lacune résulte de l'absence de gestion de la mémoire informatique disponible : l'équipe chargée du système détruit des fichiers et des programmes parce qu'elle trouve qu'ils consomment trop de mémoire. (Born p.254)

Les informaticiens ont donc d'importants mécanismes de protection au niveau de l'exit et du déroulement de l'activité. Leur pouvoir dans le suivi actif n'est pas voulu : il résulte de l'absence de documentation les rendant indispensables pour l'utilisation des ressources développées par eux. Cependant, les lacunes au niveau des procédures de gestion nuisent aussi à l'efficacité de leur travail. Ainsi, un renouvellement des machines pour suivre les progrès de la technologie n'est pas prévu. En outre, la coordination et la coopération entre individus sont freinées par les difficultés liées à la valorisation des apports respectifs de chacun. Néanmoins, l'importance des mécanismes d'exit réduit fortement les risques encourus par les informaticiens intervenant à l'IRCAM.

<b>Ex ante</b>	<b>Suivi passif</b>	<b>Suivi actif</b>	<b>Exit</b>
Variable selon le contrat	Faible	Faible	Fort

Tableau 5: Synthèse des mécanismes de sauvegarde pour les informaticiens

#### 2.2.6. La position des employés à compétence musicale

Les artistes peuvent également avoir des statuts variés, les mêmes que les informaticiens.

Les compétences ex ante ne sont pas forcément toujours bien valorisées au sein de l'IRCAM. Ceci est vrai aussi pour les informaticiens : certains ne sont pas employés dans leur

domaine d'expertise. Par exemple, un flûtiste est directeur de projet logiciel, il a appris l'informatique par expérience. Un philosophe crée une pièce de musique (Born p.144-145).

La reconnaissance d'un droit d'auteur est difficile car le travail est souvent collectif.

Les artistes participant au comité artistique ont un important pouvoir de suivi actif.

Pour progresser au sein de l'IRCAM, les artistes vont directement chez Boulez pour obtenir une promotion. S'ils ne peuvent pas ou sont refoulés, il se rabattent sur l'administration, le processus est plus serré et la récompense plus faible. (Born p.145) L'accès au soutien de Boulez est inégal : ceux impliqués dans Répons<sup>5</sup> ont plus de chances (Born p.146). Des musiciens ont voulu diminuer les différences de paie, augmenter le salaire des tuteurs. Ce mouvement a pris fin par la promotion de deux d'entre eux par Boulez (Born p.158).

Le directeur de la pédagogie et le directeur de Chant/Formes ont des pouvoirs analogues à ceux de Boulez : ils sont responsables des contrats de tuteurs, de l'organisation des stages, du choix des étudiants et des chercheurs. Autour d'eux se constitue un système de clientélisme alternatif à celui de Boulez (Born p.153-154).

L'importance des mécanismes de sortie est très variable selon les artistes. Ainsi, pour les stars, les possibilités de sortie sont nombreuses : ils peuvent trouver des rémunérations ailleurs. Mais d'autres, à cause de l'absence de telles possibilités, sont interdépendants de l'IRCAM ou de Boulez ou d'une autre personne à forte notoriété. Cependant, même les artistes interdépendants peuvent obtenir une reconnaissance à l'extérieur, lors d'un festival où leur œuvre est reconnue, par exemple. Une telle reconnaissance extérieure peut alors les faire sortir de la relation d'interdépendance.

	<b>Ex ante</b>	<b>Suivi passif</b>	<b>Suivi actif</b>	<b>Exit</b>
<b>Artistes inconnus</b>	Variable selon leur contrat	Faible	Variable selon la présence au comité	Faible
<b>Stars</b>	Fort	Faible	Variable selon la présence au comité	Fort

Tableau 6 : Synthèse des mécanismes de sauvegarde pour les artistes

<sup>5</sup> Œuvre musicale créée par Boulez

La position des artistes est donc très différente selon qu'ils sont des stars ou des inconnus. Les stars interviennent à l'IRCAM en encourant peu de risque. Par contre, les inconnus ont des protections faibles et doivent faire confiance.

### 2.2.7. La particularité du statut de tuteur.

Un tuteur peut avoir une compétence artistique ou informatique. Il travaille avec les invités : il traduit les idées du compositeur en termes technologiques propres à l'IRCAM, communiquent avec l'invité (Born p.266).

Ex ante, il est prévu une rémunération du tuteur par un salaire. Il n'a pas de part à la création intellectuelle. L'accord conclu entre l'IRCAM et l'invité stipule un partage entre l'IRCAM et le compositeur visitant des droits liés aux œuvres musicales produites avec l'aide d'un tuteur (Born p.263).

Il participe peu au processus de décision.

Le tuteur a une position similaire à celle de l'artiste peu connu. Il est dans une situation d'interdépendance par rapport à l'organisation. Cependant, il est lié à l'IRCAM par un contrat de travail qui lui apporte une protection ex ante.

<b>Ex ante</b>	<b>Suivi passif</b>	<b>Suivi actif</b>	<b>Exit</b>
<b>Fort</b>	Faible	Faible	Généralement faible

Tableau 7: Synthèse des mécanismes de sauvegarde pour les tuteurs

### 2.3. Propositions suite à l'étude des mécanismes de sauvegarde présents à l'IRCAM

L'analyse des mécanismes de gouvernement d'entreprises ex ante, de suivi passif et actif et d'exit a permis de cerner la prise de risque prise par chaque partie prenante à l'IRCAM. Certains mécanismes apparaissent jouer un rôle plus fort que d'autres dans la régulation de l'organisation.

D'après notre lecture de Born, il n'y a pas de mécanisme de suivi passif prévu à l'IRCAM. Les moyens d'avoir de l'information sur le déroulement du processus de décision sont informels. Cette lacune est liée à la particularité du secteur artistique : pour permettre la création, les

procédures ne doivent pas être trop rigides. Mais ceci est aussi source de dysfonctionnements. Ces derniers sont significatifs notamment au niveau des procédures informatiques trop lacunaires. Les informaticiens ne documentent pas leur travail. Ils peuvent alors dispenser de l'aide orale selon leur bon vouloir. Ils récupèrent donc un pouvoir.

Proposition 1 : L'information sur le déroulement de l'activité (le suivi passif) n'est pas un mécanisme de protection pour les parties prenantes en raison du caractère qualitatif et innovant dans le secteur artistique. Mais, elle le devient pour les aspects informatiques.

Le marché est subi, il n'est pas source de valorisation pour l'IRCAM. En effet, les individus utilisent leurs possibilités de sortie quand ils en ont. Ceci est le cas pour les informaticiens et les artistes connus. En outre, l'IRCAM verse des salaires dont l'importance est liée à ces possibilités de sortie. L'institut ne bénéficie pas de l'existence d'un marché où ses créations pourraient être valorisées. Les marchés du travail de même que celui des biens et services sont subis par l'IRCAM. Toutefois, le marché des biens et services est maintenant une source de valorisation davantage exploitée par l'IRCAM qu'à l'époque de Born, 1995.

La place et le risque supporté par chacune des parties prenantes dans l'Institut sont très variables.

Ainsi, les artistes dont la notoriété est faible n'ont pas de possibilité de sortie. Ils se trouvent dans une situation d'interdépendance forte avec l'institution et plus particulièrement face à Boulez ou éventuellement à un autre artiste connu. A l'absence de mécanisme d'exit s'ajoute la faiblesse des mécanismes ex ante. En effet, les contrats peuvent être précaires. La seule possibilité de valorisation pour des artistes méconnus reste l'obtention d'une reconnaissance artistique extérieure, lors d'un festival, par exemple. En l'absence d'une telle valorisation, les artistes inconnus sont dans une situation de verrouillage par rapport au directeur. Ayant très peu de mécanismes de sauvegarde, ce sont eux qui encourent le plus de risques. Ils sont placés dans une situation où ils doivent faire confiance à la direction de l'IRCAM. Les tuteurs disposent de contrats de travail qui leur offrent une garantie ex ante. Ils encourent donc moins de risque qu'un artiste inconnu lié à l'IRCAM par un contrat plus précaire. Les administratifs disposent de protections ex ante fortes, les informaticiens de protections de sortie fortes. Les artistes peu connus sont donc les plus exposés. Ils ont besoin de protection pour être incité à travailler dans une telle institution.

Proposition 2 : Les artistes méconnus ont besoin de protection si on veut les inciter à travailler longtemps pour l'organisation ou alors l'organisation fait le choix de les garder pour une durée limitée durant laquelle ils doivent obtenir une reconnaissance extérieure.

Les mécanismes de protection des artistes méconnus peuvent prendre plusieurs formes : un contrat à durée indéterminée ou un statut d'intermittent ou dans une moindre mesure, le bénéfice du droit d'auteur, ce dernier n'est source d'avantage qu'après une reconnaissance obtenue sur le marché.

Le rôle de Boulez est très central : il concentre les mécanismes de suivi actif. Le pouvoir de décision n'est partagé qu'avec les artistes membres du comité artistique.

Proposition 3 : Deux types de gouvernance sont possibles dans le secteur artistique :

1. soit le directeur change souvent, il doit prouver sa réputation ailleurs sur le marché. Mais quand il est à la tête d'une organisation, il a beaucoup de pouvoir : il a beaucoup de mécanismes de suivi actif.
2. soit le directeur reste en place longtemps et la structure de décision est davantage ouverte vers le marché. Les mécanismes de suivi actifs sont alors partagés avec d'autres parties prenantes.

L'IRCAM relève du 1<sup>o</sup> type de gouvernance. L'Akademie Schloss Solitude est un cas de gouvernance du second type (Paulus, 2004). La possibilité de renforcer le rôle du conseil d'administration apparaît dans d'autres travaux, c'est une façon pour un dirigeant de partager le pouvoir de décision (Boujenoui et al. 2003, Cavenago et al., 2002, Turbide 2003).

Le Ministère de la Culture contrôle la grande majorité des ressources financières de l'IRCAM, mais pour laisser la création se faire n'a pas mis en place de mécanismes de suivi. Une intervention politique a été à l'origine de la création de l'IRCAM. Des interventions politiques ultérieures n'ont pas pu déboucher en raison du fort réseau relationnel de Boulez. L'IRCAM est une organisation artistique visant à innover fondée par un homme politique de droite respecté : Georges Pompidou. Ce lien particulier de l'IRCAM avec la politique peut expliquer la pérennité de

l'organisation. En effet, son existence n'est remise en question ni par la droite en raison de la stature de son fondateur, ni par la gauche traditionnellement favorable au soutien public à la culture. Cela rejoint la proposition formulée par Castaner et Campos (2002) :

Proposition 4: « Les préférences des financeurs publics et donc leur soutien à l'innovation artistique variera selon leur appartenance politique. »

Ces auteurs énoncent une autre proposition qui est ici vérifiée :

Proposition 5: « Le slack organisationnel est positivement relié à l'innovation artistique. »

A l'IRCAM, on peut observer un slack organisationnel car les ressources ne sont pas précisément affectées. La direction a beaucoup de pouvoir de décision. Toutefois comme le relève Castaner et Campos, l'existence de slack n'est pas sans danger : il existe un risque que de mauvais projet soient financés. Ils suggèrent donc une bonne structure de gouvernance pour rendre les managers responsables.

Conclusion :

Une grille de lecture de gouvernance originale distinguant 4 types de mécanismes de protection pour les investissements engagés par les parties prenantes (ex ante, suivi passif, suivi actif et exit) a été appliquée à l'IRCAM. Des réponses peuvent être apportées à la question posée en introduction : Comment le marché du travail, les contrats et les mécanismes internes de reporting et de prise de décision s'articulent-ils pour réguler l'IRCAM?

Les contrats apportent une protection aux parties prenantes qui sinon supporteraient un risque important. Ils permettent à l'organisation de garder les compétences. Ceci s'observe pour les artistes et les tuteurs.

Le reporting interne joue un rôle faible quant à la régulation des aspects artistiques, mais fort pour les aspects informatiques de la production : savoir comment fonctionne la technologie est source de pouvoir.

Les pouvoirs de décision sont concentrés entre les mains du directeur dont la réputation internationale est avérée, il bénéficie d'une reconnaissance sur le marché.

Les particularités du secteur artistiques expliquent la singularité des mécanismes de gouvernance observés. Se dessinent 2 façons d'articuler le marché et l'organisation dans ce secteur :

1. soit le directeur change souvent, il doit prouver sa réputation ailleurs sur le marché. Mais quand il est à la tête d'une organisation, il a beaucoup de pouvoir : il a beaucoup de mécanismes de suivi actif. C'est ce premier type de gouvernance qui est observé à l'IRCAM.

2. soit le directeur reste en place longtemps et la structure de décision est davantage ouverte vers le marché. Les mécanismes de suivi actifs sont alors partagés avec d'autres parties prenantes.

Blair M. (1995), *Ownership and control*, Washington D.C., The Borrokings Institution.

Born G. (1995), *Rationalizing culture, IRCAM, Boulez, and the institutionalization of the Musical, Avant Garde*, University of California Press, 390 p.

Boujenoui A., Bozec R., Zeghal D. (2003), «Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance corporative dans les sociétés d'Etat au Canada», in *International Conference: Corporate Governance and New Economy*, UMH, Mons, Belgique.

Castaner X., Campos L. (2002), «The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations», *Journal of Cultural Economics*, vol 26, n°1, p.29-52.

Cavenago D., Fransceconi A., Santuari A. (2002), «The Shift in Cultural Management from Government Agencies to Not-For-Profit Organizations: an Italian Case Study», *International Journal of Arts Management*, Vol.4, Nb 2, p.16-24.

Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Economica.

Donaldson T., Preston L.E., (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Journal*, vol.20, n°1, p.85-91.

Ferris J.M., Graddy E.A. (1998), «A contractual Framework for New Public Management Theory », *International Public Management Journal*, 1(2), p.225-240.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman.

Grefe X. (2002), *Arts et artistes au miroir de l'économie*, Dalloz.

Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Havard University Press.

Holmstrom B., Kaplan S. (2003), «The State of U.S. Corporate Governance : What's Right and What's Wrong », *Finance working paper*, European Corporate Governance Institute, n°23, 33 p.

Jensen M. (2002), « Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, vol.12, Issue 2, p.235-256.

Jones T. M., Wicks A.C. (1999), « Convergent Stakeholder theory », *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, p.206-221.

Menger P.-M. (1983), *Le paradoxe du musicien : le compositeur, le mélomane, l'Etat dans la société contemporaine*, Harmoniques, Flammarion.

Paulus O. (2004), « Un modèle de Gouvernance pour le secteur artistique et public, Le cas d'une résidence d'artistes allemande, l'Akademie Schloss Solitude », Proposition de communication aux 17<sup>o</sup> journées des IAE.

Paulus O. (2003), « Measuring Museum Performance: A Study of Museums in France and United States », *International Journal of Arts Management*, 6 (1), p.50-63.

Paulus O., Roth F. (2001), « Gouvernement d'entreprise et confiance : une comparaison internationale », *Revue d'économie financière*, n°63.

Post J.E., Preston L.E., Sachs S., (2002), « Managing the Exrtended Enterprise : the New Stakeholder View », *California Management Review*, vol.45, n°1, p.6-28.

Selznick P. (1996), « Institutionalism «old » and «new » », *Administrative Science Quarterly*, 41, p.270-277.

Shleifer A. (1998), «State versus Private Ownership», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, Issue 4.

Shleifer A., Vishny R.W. (1997), «A survey of corporate governance», *The Journal of Finance*, 52(2), 1997.

Turbide J. (2003), «La gouvernance dans le secteur à but non lucratif: Vers l'adoption d'un code d'éthique généralement reconnu? », International Conference: Corporate Governance and New Economy, UMH, Mons, Belgique.

Usunier (Ed.) (2000), *Confiance et performance*, Vuibert, Fnege.

Williamson O.E. (1984), « Corporate Governance », *Yale Law Review*, 93, p.1197-1230.