

# Vers un management stratégique des fonctions de conception dans les entreprises artistiques : le cas de la création de jardins

**Béjean Mathias**

**CGS, Ecole des Mines de Paris**

Ecole des Mines de Paris, Centre de Gestion Scientifique

60, Bd Saint-Michel, 75 272 Paris Cedex 06

Tel: (33) 1 40 51 90 00

[mathias.bejean@ensmp.fr](mailto:mathias.bejean@ensmp.fr)

## Résumé

Dans cet article, nous présentons une étude qualitative longitudinale d'une entreprise qui opère dans la création de jardins artistiques. L'analyse de la genèse puis de la croissance de cette entreprise révèle l'existence d'un processus original de « co-génération » entre les pratiques artistiques et les pratiques managériales. Les résultats de cette recherche empirique mettent en lumière l'apparition de questions managériales spécifiques et jusqu'ici laissées de côté par la littérature classique en « gestion des arts ». En effet, les recherches passées ont négligé l'étude des fonctions de conception de la firme artistique et le modèle managérial traditionnel qui en a découlé repose sur une théorie avant tout administrative de la « gestion des arts » et sur une conceptualisation de « liens faibles » entre artistes et managers, souvent ramener à une « cohabitation ». Or, d'une part, les fonctions de conception sont cruciales dans ce type d'univers et ne peuvent pas être uniquement administrées à partir des grilles classiques du management industriel. Et d'autre part, l'étude des fonctions de conception révèlent un type inédit de « liens forts » entre pratiques artistiques et managériales qui suggèrent un modèle de la « co-génération ». Nos résultats confirment donc la nécessité d'une nouvelle perspective qui s'ouvre à l'examen des activités de conception artistiques. Sur la base de ce constat empirique et à partir des éléments de terrain observés, nous développons ensuite des arguments théoriques en faveur d'un management « conceptif ». Une théorie des formes de symbolisation nous permet de saisir la nature des « langages de l'art » (Goodman 1990) ainsi que la « manière de faire des mondes » (Goodman 1992) dans ces univers. Puis nous établissons la potentielle contribution d'une théorie de la conception (Hatchuel 1996; Hatchuel et Weil 2002) à la compréhension de la gestion des entreprises artistiques. Nous concluons sur des recommandations pour des recherches futures.

**Mots clés :** gestion des arts, théorie de la conception, fonctionnement symbolique, étude de cas, recherche intervention.

## INTRODUCTION

Longtemps ignorée, voire raillée par la recherche académique, la « gestion des arts » est désormais considérée comme un véritable sous-champ du management général (Evrard et Colbert 2000). En 2004, l'explosion du marché des produits et services du secteur culturel, ainsi que l'inévitable élargissement du champ de recherche ont conduit Dewey (2004) à renommer ce dernier « administration culturelle » (Dewey 2004). Tout en étant un signe indéniable de la maturité de cette sous-discipline, la recherche empirique montre toutefois que le terme « administration » est réducteur à au moins deux niveaux. D'une part, il réduit le type de liens pouvant exister entre les artistes et les managers culturels d'aujourd'hui (Bendixen 2000). D'autre part, il limite le type d'organisations au sein desquelles s'observe une collaboration entre artistes et managers.

Dans cet article, sur la base d'une étude qualitative longitudinale d'une entreprise qui opère dans la création de jardins artistiques, nous analysons justement un processus original de « co-génération » entre pratiques artistiques et pratiques managériales. Nous montrons en quoi ce processus ne peut être réduit à ce qui a été jusqu'ici conceptualisé par la littérature traditionnelle. En tant que co-fondateur de l'entreprise, nous nous sommes appuyés sur une méthodologie de recherche intervention. Les résultats de notre recherche livrent un fondement empirique à un type de relations entre artiste et manager encore non décrits par la recherche classique et révèlent comment ces derniers peuvent co-concevoir des champs de valeurs artistiques. Nos résultats prouvent que l'interaction entre artiste et manager n'est pas réduite à des « liens faibles », sur le modèle de la « cohabitation », mais qu'il peut au contraire exister des « liens forts » et fondateurs d'un modèle de la « co-génération ». Ce type de liens avait été suggéré par une autre littérature dont l'objectif était de dégager de nouveaux modèles managériaux à partir des pratiques et théories artistiques elles-mêmes (Strati 1992; Guillet de Monthoux 2004). Toutefois ces travaux n'ont pas exploré systématiquement le management des entreprises artistiques et tentent plutôt de définir un nouvel *ethos* pour les managers en général (Austin et Devin 2003; Boland Jr et Collopy 2004; Weick 2004)). De plus, peu de ces travaux se sont appuyés sur des matériaux empiriques approfondis. Notre recherche est donc en ce sens inédite et vient combler un manque dans la littérature. Pour finir, le modèle conceptuel qui émerge de notre étude de cas est brièvement développé à partir d'une théorie de la conception (Hatchuel 1996; Hatchuel et Weil 2002) combinée à une théorie de la symbolisation (Goodman 1990, 1992). Ces deux types de

littérature, tout aussi inédits dans le champ, offrent de nouvelles perspectives théoriques et nous conduisent à formuler des recommandations pour des recherches futures sur la gestion des entreprises artistiques.

La première partie de cet article est consacrée à une revue de la littérature de la « gestion des arts ». Ensuite, nous présentons l'étude de cas, à la base de ce papier, et qui analyse de manière longitudinale la genèse et le développement d'une entreprise opérant dans le jardinage artistique. Dans une dernière partie nous discutons nos résultats et les développons brièvement sur un plan théorique. Ceci nous permet finalement de conclure sur des suggestions pour des recherches futures.

## **1. UNE BASE THEORIQUE POUR EXPLORER LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ARTISTIQUES**

Dans cette partie, après avoir présenté la littérature classique, nous en identifions les faiblesses principales et proposons une base théorique pour explorer de nouvelles approches.

### **1.1. LE MODELE TRADITIONNEL DE L'ADMINISTRATION : UNE COHABITATION RESPECTUEUSE ?**

Nous exposons ici l'état de l'art du management culturel et artistique. Nous montrons que ces travaux, tout en ayant permis de rediscuter les standards de la gestion industrielle, d'ailleurs souvent de manière féconde, se sont néanmoins focalisés sur les grandes fonctions administratives classiques et ont laissé de côté certaines fonctions managériales, pourtant cruciales dans ce type d'univers.

#### **1.1.1. La stratégie au service des objectifs artistiques**

Les chercheurs en stratégie ont rapidement relevé deux spécificités des entreprises artistiques. D'une part, ces-dernières font face à une incertitude de marché très élevée et liée à la nature individuelle (Bjorkegren 1993) ou prototypique (Colbert, Nantel, Bilodeau et al. 1993; Evrard in (Evrard, Busson, Cauvin et al. 1993)) des produits. D'autre part, la stratégie des entreprises artistiques ne peut reposer uniquement sur des objectifs économiques et doit combiner, souvent de manière conflictuelle, enjeux commerciaux et artistiques (Busson et Hadida dans (Evrard, Busson, Cauvin et al. 1993); Lampel, Lant et Shamsie 2000). Certes, Bjorkegren (1993) propose

de régler ce double problème en distinguant deux « stratégies d'affaires dominantes », l'une construite sur les attentes du marché (« stratégie d'affaires commerciale »), l'autre davantage orientée sur les travaux de l'artiste (« stratégie d'affaires culturelle ») (Bjorkegren 1993, p. 9). Mais Bilton (1999) souligne la limite de cette approche du management des risques, qui repose en fait sur une stratégie industrielle traditionnelle et qui réduit les produits culturels à des denrées classiques (Bilton 1999). Il ajoute d'ailleurs que cette approche néglige totalement les stratégies d'indépendants que mène une myriade de petites entreprises et qui sont souvent à la base de la créativité du secteur (Bilton 1999, 1999). Et beaucoup de travaux s'accordent justement sur le fait que le secteur culturel est caractérisé par la présence d'une multitude d'organisation de petite taille, souvent structurées sur la base de projets (Busson et Hadida dans (Evrard, Busson, Cauvin et al. 1993)). En outre, l'étude de ces acteurs dispersés a permis de révéler de nouvelles formes de stratégie de coopération, comme les « organisations latentes » (Starkey, Barnatt et Tempest 2000), ainsi que des stratégies d'innovations originales, puisque reposant justement sur l'incertitude de leur environnement (Fitzgibbon 2001) ou faisant appel à une gestion astucieuse de la « réputation » (Wijnberg et Gemser 2000).

### **1.1.2. Le marketing des arts: une approche par l'offre**

Selon Colbert (1993), les premiers travaux académiques à s'intéresser au marketing des arts, remontent aux travaux précurseurs de Kotler (1967). Ce dernier, faisait alors un constat assez simple : dans la mesure où les organisations artistiques sont confrontées à une concurrence grandissante, en lien avec l'explosion des échanges mentionnée plus haut, elles deviennent un authentique objet d'étude pour le marketer (Kotler 1967), cité dans (Colbert, Nantel, Bilodeau et al. 1993). Kotler et Scheff (1996, 1997) ont ensuite développé leur approche et présenté en quoi le marketing pouvait aider ces organisations à prospérer dans ce contexte inédit (Kotler et Scheff 1996a), notamment en nouant des "alliances stratégiques" (Kotler et Scheff 1996b, 1997). Mais le marketing des arts ne peut se réduire à une importation unilatérale des concepts du marketing traditionnel (Evrard et Colbert 2000), qui s'avèrent limités pour englober le champ de l'art et de l'esthétique (Hirschman 1983; Butler 2000). En effet, Colbert (1993) a clairement montré les spécificités de ce marketing de l'offre, tant du point de vue de l'offre (orientée sur l'artiste, reposant sur des biens symboliques et uniques, avec des cycles de vie inédits...), de la demande (consommation esthétique, existence de forts prescripteurs, rôle du public...) et de la relation

(communication multi-segment, politique de prix spécifique en lien avec la réputation, contraintes sociales...) (voir aussi (Evrard, Busson, Cauvin et al. 1993)).

### **1.1.3. Finance, comptabilité, contrôle de gestion: un mal nécessaire ?**

Le contrôle de gestion (Chiappello 1998) et la comptabilité (Turbide et Hoskin 1999) ont traditionnellement charrié des stéréotypes très négatifs dans les univers artistiques et culturels. Réduits à leurs fonctions de contrôle et de prescription, ils ont longtemps été perçus comme inutiles, destructeurs de valeurs et, dans le meilleur des cas, comme un mal nécessaire. Peu de travaux ont donc été réalisés, même si Chiappello (1998) a noté une évolution positive depuis quelques années. Pour le moment, l'immatérialité et la patrimonialité ont été établies comme deux composantes problématiques des biens culturels, notamment lors de l'évaluation d'actifs (Evrard et Colbert 2000).

### **1.1.4. GRH et professions artistiques: les tensions de la cohabitation**

Les questions de gestion des ressources humaines ont été largement influencées par les travaux issus de la sociologie du travail et des professions. Moulin (1983) décrit les artistes comme des professionnels (Moulin 1983) qui partagent des valeurs et conventions communes, et qui appartiennent à des « mondes de l'art » particuliers (Becker 1982). Les travaux sur le management des professionnels et des artistes ont donc été traités de manière contiguë (Mintzberg 1998) et Kéravel (1993) relève que l'une des difficultés spécifiques du management des artistes, outre leur travail intermittent, réside précisément dans une culture sociologique de « clan », plutôt rétive aux tentatives de rationalisations managériales (Kéravel in (Evrard, Busson, Cauvin et al. 1993)).

Ce premier type de travaux a été enrichi par des recherches sur le leadership. En effet, tout en évitant de tomber dans l'idéalisation de l'artiste, consacrée par le « mythe du chef d'orchestre » (Jodoin et Lapierre 2005), Lapierre (2001) a mis en évidence des modèles de leadership artistiques qui, le cas échéant, doivent selon lui prévaloir sur le leadership managérial (Lapierre 2001). Toutefois, ses nombreux travaux monographiques qui ont suivi, rejoignent les théories récentes du « leadership distribué » (Gronn 1999), qui présentent désormais le « leadership dual » comme un outil efficace pour résoudre les conflits dans les organisations artistiques (Voogt 2006). Cette forme adhocratique de coopération entre artiste et manager fait d'ailleurs un écho

direct aux travaux de Chiappelo (1998) qui suggérait déjà que le « binôme » dirigeant était une solution organisationnelle efficace pour apaiser les tensions entre artistes et managers, et assurer une cohabitation respectueuse entre deux logiques historiquement opposées (Chiappelo 1998).

## 1.2. LES FONCTIONS OUBLIEES DU MANAGEMENT CULTUREL

Il ne fait bien-sûr aucun doute que les travaux précédents ont considérablement affiné notre compréhension du management des entreprises artistiques. En établissant le bilan de cette remarquable évolution, Dewey (2004) affirmait que la « gestion des arts » s'était transformée en « administration culturelle » (Dewey 2004). Mais comme Bendixen (2000), le faisait déjà remarquer en 2000: "*the traditional understanding of management as a process of directing and optimizing conditions in order to reach a given objective, at least in the field of arts management [...], is being transformed [...]*"<sup>1</sup> (Bendixen 2000, p. 4). Et d'affirmer: « *although the arts manager is not the artist, his position can be very strong*<sup>2</sup> »; le manager ayant pour rôle de combler le « *language gap* » entre l'artiste et son public. Cette fonction de médiation, à la fois créatrice de valeur et créative, est très peu présente dans les travaux traditionnels, voire partiellement rejetée (Dewey 2004). Pourtant cette approche nous semble pointer de manière convaincante un type de « liens forts » entre artistes et managers, et qui fait écho aux travaux sur des formes créatives de management (Rentschler 2001; Beirne et Knight 2004; Bilton 2006).

Ce type de « liens forts » est en outre suggéré par une autre littérature dont l'objectif est d'analyser la contribution de l'art et des pratiques artistiques au management (Cf. : le programme « Fields of flow » (Sjöstrand 2002)). Ces recherches ont conduit à repenser certaines théories organisationnelles (Weick 2004) et à distinguer une « attitude de conception », présente chez les designers créatifs, d'une « attitude de décision », qui limite les raisonnements managériaux dans les situations d'exploration (Boland et Richard (coord.) 2004) En considérant l'activité de gestion, comme étant aussi une activité de conception, certains chercheurs ont introduit dans le management un nouveau « vocabulaire de conception » (Boland Jr et Collopy 2004). D'autres, ont mis en évidence l'existence de compétences managériales spécifiques chez les artistes,

---

<sup>1</sup> Traduction libre de l'auteur: « notre compréhension traditionnelle du management, en tant que processus visant à diriger et optimiser des conditions dans le but d'atteindre un objectif donné, du moins dans le champ de la gestion des arts [...], est en train de changer [...] »

<sup>2</sup> Traduction libre de l'auteur: « bien que le manager ne soit pas l'artiste, il peut avoir un rôle très important »

comme le « artful making » (Austin et Devin 2003), et pouvant enrichir les modèles classiques de management.

Tout en n'étant pas spécifiques au management des entreprises artistiques, nous sommes convaincus que ces travaux indiquent un élément fondamental pour notre propos et en lien avec nos premières remarques. Ils démontrent en effet qu'en situation d'exploration, “*when you don't know where you're going*”(Austin et Devin 2003: p.xxi), la claire distinction de rôles, entre d'un côté le manager décisionnaire et de l'autre l'artiste concepteur, ne peut pas tenir et que la conceptualisation d'une fonction managériale « conceptive »<sup>3</sup> est nécessaire.

Par ailleurs, ces travaux viennent révéler la faiblesse principale des recherches classiques en management culturel : la plupart des études de cas ont porté sur des « mondes de l'art » établis (Becker 1982) et déjà fortement structurés par l'histoire. Le contexte d'interaction entre artistes et managers était donc en grande partie donné : existence de professions artistiques, existence de biens culturels dont les formes de symbolisation étaient reconnues, existence de champ de valeurs artistiques acceptés, etc.. Certes beaucoup de questions restaient à résoudre et, nous l'avons vu précédemment, notamment à propos du « rapprochement » de deux mondes *a priori* étrangers l'un à l'autre. Mais en réalité, les paramètres de ce rapprochement, ainsi que les objets sur lesquels ce dernier portaient, étaient historiquement donnés et donc limités. Qui par exemple aurait posé la question de la division du travail entre un interprète et un compositeur comme une question *fondamentale* de management, alors même que nous disposons déjà des mots pour la penser et la constater? Ceci n'est qu'un exemple et un ensemble de questions de ce type, liées à la conception du contexte d'interaction entre artistes et managers, ont été laissés de côté par la littérature traditionnelle, non par négligence, mais parce que les terrains d'étude ne s'y prêtaient pas.

Les travaux de Pierre Guillet de Monthoux (2004) témoignent d'une approche sensiblement différente, féconde et qui vont nous permettre d'affiner notre base théorique. En établissant une généalogie dynamique de l'« entreprise d'art » (Guillet de Monthoux 2004), l'auteur montre comment se renouvellent simultanément les manières de gérer et les manières de faire de l'art dans ce type d'organisation. Partant d'une théorie schillérienne de l'art en tant que « jeu » (*op. cit.* p.20), Guillet de Monthoux fonde la stratégie d'une entreprise d'art sur une « stratégie

---

<sup>3</sup> Nous nous justifions par la suite sur ce néologisme.

esthétique » de *Schwung*, défini comme « *the pendulum movement between form and substance* » (*op. cit.* p. 20). Le rôle du manager-artiste est alors de maintenir l'entreprise d'art entre ces deux pôles, forme (totalité) et matière (banalité).

En accord avec cette dernière analyse, nous définissons la spécificité des activités artistiques comme une recherche constante de la régénération des liens entre forme et matière. Compte tenu des éléments théoriques discutés plus haut, nous sommes convaincus que, d'une part ce processus de renouvellement des formes de symbolisation n'est pas exclusivement déterminé par l'activité de l'artiste, et d'autre part, que ce processus ne peut pas être administré comme un processus de décision, mais doit être géré comme un processus de conception. Une étude qualitative longitudinale de la genèse et du développement d'une entreprise artistique à la fois fournit un exemple de ces affirmations et permet d'élaborer des arguments théoriques sur la nature d'un tel management « conceptif ».

## **2. LE CAS DE GARDEN'ART : UN MODELE DE LA CO-GENERATION**

Dans la mesure où notre étude cherche à explorer de nouvelles perspectives du management des entreprises artistiques, une approche qualitative paraît être un dispositif de recherche particulièrement adapté (Eisenhardt 1989). En outre, des travaux ont montré l'avantage des approches qualitatives lorsqu'il s'agit d'améliorer notre compréhension de phénomènes encore peu structurés et émergents (Glaser et Strauss 1967; Marshall et Rossman 1995; Lee 1999). La combinaison avec une approche longitudinale est aussi pertinente afin de saisir les dynamiques de transformation que nous cherchons à analyser (Pettigrew 1990). Enfin, des chercheurs ont montré comment l'on pouvait créer de nouvelles connaissances en management à partir de l'expérimentation de nouvelles solutions dans les organisations (Hatchuel 1994; David 2000). Une démarche de recherche intervention est donc entièrement cohérente avec l'approche exploratoire que nous menons. Notons d'ailleurs que les résultats attendus ne sont pas des relations universellement vraies, mais des connaissances locales et contextuelles, qui en revanche, par leur originalité et leur caractère expérimental, offrent un grand potentiel de généralisation par la suite. Notre démarche est donc davantage orientée vers la découverte que la validation. En ce qui concerne, nos matériaux, en tant que fondateur et dirigeant de l'entreprise, nous disposons de tous les documents de travail, de toutes les notes prises lors de réunions formelles ou informelles et de tous les documents diffusés en interne ou en externe depuis la

genèse de l'entreprise. A ce corpus exhaustif s'ajoutent des notes personnelles prises depuis le début de la création et sans cesse discutées avec d'autres chercheurs.

## 2.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Notre recherche se fonde sur l'étude longitudinale de *Garden'art*, une start-up qui opère dans la création de jardins artistiques. Nous avons retenu cette entreprise, car nous sommes convaincus qu'elle représente un cas considérablement instructif d'un processus de collaboration entre une artiste, Eliane, et un manager, l'auteur de ce papier, dans un champ encore inédit et, du moins localement, en pleine émergence.

De 1996 à 2003, Eliane travaillait en entreprise individuelle avec son mari, conjoint collaborateur, lui aussi « jardinier-artiste » et musicien de jazz. Le projet artistique reposait alors sur deux dimensions, spatiale et temporelle, et était nourri par deux influences majeures. D'une part, sur la dimension spatiale, par les travaux contemporains de Sir Roy Strong sur les petits jardins (Strong 1989, 1999, 2002). D'autre part, sur la dimension temporelle, par le « jardin aux quatre saisons » tel que défendu par la Princesse Greta Stürdza (Stürdza 2002; Stürdza 2005). En outre, la manière de concevoir *pour* quelqu'un et d'*installer* un jardin *dans* un espace privé (celui du client) reposait largement sur les principes d'interactivité que l'ont retrouvent entre les artistes contemporains et leur public. En ce sens, le projet d'Eliane, tout en s'inspirant de la longue tradition de l'art des jardins, tentait de s'inscrire dans la contemporanéité.

Lors de cette première phase, le projet de recherche n'avait pas encore commencé en tant que tel, mais nous étions déjà impliqués dans le projet à titre ponctuel. Le projet, à la fois entrepreneurial et de recherche, débuta en réalité sur un constat apparemment simple : si Eliane était parvenue à développer sa clientèle, sa petite structure lui paraissait s'« essouffler » pour mener à bien son projet. Car, si elle réussissait à *vendre*, avec plus ou moins de succès, ses talents de jardinières, son travail d'artiste, long et ardu, n'était jamais payé. Cette situation était d'autant plus dangereuse que la demande augmentant, le temps de conception non payé augmentait aussi et nuisait tant à l'organisation du travail, qu'aux résultats financiers. Enfin, cette situation était éprouvante pour une artiste dont le travail n'était que partiellement reconnu.

Le projet de collaboration débuta en 2002 et devint un projet de recherche officiel en 2004. Dans la suite de l'article, par souci de clarté, nous utiliserons la forme pronominal « nous » uniquement en référence à notre position de chercheur. En ce qui concerne notre rôle de

dirigeant, nous utiliserons les expressions « le manager fondateur » ou « le manager », le cas échéant.

*Garden'art* fut créée au début de l'année 2003, après une phase cruciale de genèse qui dura neuf mois, et au cours de laquelle le manager et l'artiste organisèrent de nombreuses réunions afin de trouver un « vocabulaire commun », car Eliane était à la recherche des « bon mots » pour décrire son projet. Nous verrons par la suite que ce type d'échanges va bien au-delà d'un modèle de la « cohabitation » ou du « compromis », et qu'il consistait au contraire en une co-exploration, à la fois des manières de gérer l'entreprise et des manières de faire des « jardins artistiques ».

Entre 2003 et 2006, cette collaboration, si elle connut ses déboires, connut aussi ses victoires. Sur la période, les ventes doublèrent pratiquement, ainsi que le nombre de salariés. Fin 2003, le manager faisait la couverture du fameux magazine français *Capital*. En 2004, *Garden'art* était récompensée par le jury du *Concours Talents* pour l'originalité du projet et une chaîne de télévision locale faisait un reportage sur Eliane. Surtout, à partir de 2005, le Jardin-Pépinière d'exposition ayant été achevé, l'entreprise commença à organiser ses propres événements artistiques et culturels, et Eliane engagea d'originales collaborations avec des artistes d'autres horizons.

Nous considérons que *Garden'art* est une excellente source de données pour le management des entreprises artistiques pour au moins trois raisons. En premier lieu, nous avons débuté notre recherche intervention alors même que, d'une part le collectif n'avait presque aucun outil de gestion et des pratiques managériales très faiblement structurées, et d'autre part ce collectif s'engageait justement dans une réflexion stratégique avec notamment comme objectif de développer de réelles capacités gestionnaires. Nous avons donc pu étudier l'ensemble du processus « embryologique » de structuration de la firme. En second lieu, en tant que fondateur et dirigeant de l'entreprise, nous avons pu disposer d'une très large liberté d'expérimentation ainsi que d'un accès total aux données pertinentes pour notre recherche. Comme nous le faisons remarquer plus haut, cela confère à notre étude un fort potentiel de découverte. Enfin, dans la mesure où, dès le départ, *Garden'art* a manifesté une dynamique artistique originale, nous avons eu l'opportunité d'étudier empiriquement un type d'organisation à la fois émergente et innovante.

## 2.2. RESULTATS PRINCIPAUX

La recherche étant toujours en cours et le matériau extrêmement riche, nous ne présentons ici que les éléments qui nous paraissent les plus pertinents avec l'objectif de ce papier.

### 2.2.1. “Rendre visible” le travail de l'artiste

Lors de la phase de genèse du projet, le travail du manager consista tout d'abord à demander à l'artiste qu'elle *parle* du jardin. Elle fut d'abord réticente :

« Je ne comprends pas pourquoi tu veux parler de la *conception* du jardin. Il s'agit de mon travail et le tien c'est de t'occuper de l'économique et de l'administratif. Nous allons perdre du temps et nous n'en avons pas assez pour nous le permettre. De plus, je ne veux pas être analysée ou jugée de la sorte. Il ne s'agit pas de rentabilité, mais d'art, d'émotions, bref de choses vivantes. »

On retrouvait donc bien là l'opposition classique constatée par la littérature (Chiappelo 1998) entre logiques artistiques et managériales.

Toutefois, Eliane finit par accepter la proposition pour deux raisons principales :

- L'entreprise ne parvenait toujours pas à vendre le travail de conception et ses prix, en général, étaient faibles, comparés au positionnement stratégique de niche. D'où des difficultés financières récurrentes et inquiétantes.
- Le manager avait gagné en légitimité dans la mesure où il intervenait lui-même dans la réalisation des jardins et commençait à maîtriser les bases du langage botanique.

Ce travail sur le langage du jardin fut toutefois difficile, car Eliane ne pouvait s'empêcher de parler « botaniquement » de son activité. Il est était donc peu aisé pour la manager de comprendre la généalogie d'un « jardin artistique » selon l'artiste. Parallèlement, les mots du langage du management de projet, en plus d'effrayer Eliane, ne faisaient pas écho à sa propre manière de travailler. Nous reviendrons sur ce point par la suite, en insistant à la fois sur la notion de « livrable » et sur la distinction entre conception et exécution.

Il fallut donc préalablement réaliser un long travail sémantique afin de *désenchevêtrer* les différentes couches langagières : botanique, architecturale, esthétique...

Ce travail permit en premier lieu de créer un *langage commun de la valeur* et de lier le processus de conception et à celui de l'échange marchand. Autrement dit, en partant d'une discussion sur l'objet de conception et d'une compréhension fine du processus de création, le manager et

l'artiste commencèrent à structurer la prestation commerciale. Notons, que c'est suite à cette première série de travaux sur les langages de conception et sur la valeur, que furent réalisées les toutes premières factures de conception. Ces dernières, d'abord uniquement au nom de la société, furent ensuite signées par l'artiste. A la fin de la période les ventes de conception, qui partaient de zéro, avaient atteint 10% du chiffre d'affaires, et surtout, représentaient un potentiel de marge supérieur aux autres activités. Le travail de l'artiste était désormais « visible ».

### **2.2.2. De l'œuvre individuelle, au projet collectif : organiser une activité émergente**

La création d'une société signifiait aussi de passer d'un modèle de l'œuvre artistique individuelle et totale à une œuvre collective et partagée. Comment allait s'opérer ce changement ?

La première hypothèse, tenue avant tout par l'artiste, était la suivante :

« Chacun doit pouvoir trouver sa place à condition d'être attentif et passionné. Il faut être à l'écoute, regarder et apprendre. C'est comme cela que l'on 'travaille son œil' et que l'on peut ensuite participer, chacun à son échelle, à la création du jardin. »

C'est hypothèse fut rapidement mise à l'épreuve au cours de l'activité et les difficultés pour organiser l'activité collective suscitèrent de nouvelles questions de management.

- Une re-discussion de la distinction classique entre conception et exécution

Ce qu'il ressortait des discussions que le manager avait avec l'artiste, était que la traditionnelle distinction séquentielle conception/exécution n'était pas si évidente pour décrire le travail d'Eliane. En fait, Eliane ne pouvait concevoir son travail uniquement comme un travail de « bureau d'étude », dont l'objectif aurait été d'élaborer un « plan », qui aurait ensuite été réalisé par des exécutants classiques. Il apparaissait au contraire, que la création artistique devait s'ancrer tout autant dans la conception que dans la réalisation concrète du jardin, et que le processus n'était pas séquentiel, ni linéaire, mais itératif et non linéaire. Là-bas, sur le terrain et dans l'activité de plantation, ou de « fréquentation du jardin », se jouait donc un élément déterminant du processus artistique. Ce constat eu un double impact.

D'une part, en termes de gestion des ressources humaines il faisait apparaître la faiblesse principale du modèle classique de gestion culturelle et dans lequel à la fois la division du travail et les professions artistiques sont données à l'avance. Dans notre cas, le manager et l'artiste, en ajoutant un nouvel attribut à l' « exécutant classique », mais aussi au concepteur de bureau d'étude traditionnel, venaient précisément questionner, et le contenu des professions, et la nature

des tâches à répartir. Ce travail donna lieu à la co-création d'un référentiel des métiers et des compétences interne. Si l'outil peut paraître classique, le cheminement pour y arriver, lui, l'est moins.

D'autre part, cette re-discussion du processus de production classique, résonna avec les premières recherches sur les langages de conception et conduit à une re-modélisation du processus de création ainsi qu'à une re-spécification des différents « livrables » au client. Car il devenait maintenant clair, que la notion de « devis » devait être re-discutée tout autant que celle de « plan ». De la même façon, en interne, le manager et l'artiste retravaillèrent sur le langage et les documents de travail à utiliser entre concepteurs.

Nous verrons par la suite l'impact de ce travail sur la structuration de la relation client.

- La conception du lieu de travail

Que le lieu de travail soit important pour un artiste paraît évident, pourtant la conception d'un tel lieu n'est pas une question fondamentale de la littérature traditionnelle. Le cas de *Garden'art* est à ce titre de nouveau éclairant.

Alors que le manager interrogeait l'artiste sur l'ampleur du stock et sur la pertinence d'une telle variété, une discussion s'engagea sur le rapport entre l'activité de conception et le « matériau » de travail. Le langage du management décrivant avant tout le stock comme un coût et un risque, la gestion cherche généralement des outils pour le réduire autant que possible. Dans notre étude, cela paraissait également tout à fait justifié, compte tenu des risques climatiques et de déperdition (stock en plein air), et des coûts d'entretien et de manutention, sans compter l'espace nécessaire au rangement, qui ne cessait de croître. Mais quel était le langage de l'artiste pour décrire ce matériau de travail ? En fait, le travail de recherche montra que l'artiste ne stockait pas des produits ou des marchandises classiques, mais collectionnait et sélectionnait judicieusement des couleurs, des textures, des volumes, des silhouettes... Un nouveau mot apparut pour s'emparer à la fois artistiquement et managérialement de cet objet commun: « palette végétale ». Ce concept fut retenu par les deux acteurs et exploré davantage afin de dégager de nouveaux champs de valeur pour compenser les coûts engendrés par une telle variété. Le travail déboucha sur la création et l'ouverture d'une petite pépinière de collection, ouverte au public et rattachée à un autre élément fondamental du lieu de travail : le « jardin d'exposition ».

Le jardin d'exposition était un souhait de l'artiste dès le départ, mais le manager freinait le projet devant les coûts d'une telle réalisation. Pourtant, une réflexion similaire à celle présentée pour la

gestion du stock, fit apparaître la nécessité d'un tel lieu pour le travail de l'artiste. En effet, ce lieu était nécessaire pour expérimenter de nouvelles « scènes esthétiques » et offrait un espace de « ressourcement » pour l'artiste. De nouveau, pour financer cet investissement important, l'artiste et le manager explorèrent de nouveaux champs de valeur. En premier lieu il apparut, que le jardin d'exposition était un élément décisif pour convaincre, mais aussi éduquer, les clients potentiels. Une visite du jardin d'exposition fut donc intégrée au processus de structuration de la relation client et participa de l'organisation d'une phase plus générale, mais cruciale, de « rencontre » avec le client. Surtout, ce jardin devint un lieu d'organisation d'événements artistiques autour du jardin. Lors de ces événements, Eliane n'était pas qu'une « organisatrice », mais faisait visiter sa propre œuvre. En outre, un espace fut réservé à la création de « prototypes de scènes ». Ce « laboratoire d'atmosphères » permit à Eliane de collaborer avec d'autres artistes (peintres, sculpteurs...). Ces événements eurent un impact inespéré sur l'image de marque de la société et multiplièrent la clientèle de façon notable.

### **2.2.3. Structuration de la relation client : intégration et co-conception**

Au début du projet, un travail de recherche fut mené sur la notion de « client », car le langage de management classique semblait limité pour saisir les relations d'interactivité recherchées par l'artiste. Progressivement la notion de « partenaire » apparut. Sans être révolutionnaire, ce mot ouvrait un espace d'exploration nouveau et cohérent avec le projet artistique. En fait, il conduisit à l'établissement d'une segmentation client, non pas fondée uniquement sur les comportements d'achat, mais sur la nature de la participation du client (Fredberg et Piller 2007) et du travail de conception. Le manager distingua deux archétypes de situation. Dans un premier cas, le client exprime un « problème » clair qu'il faut résoudre (un vis-à-vis, un trou dans une haie, un arbre à arracher...) et la société mobilise davantage son expertise pour rendre un diagnostic. Dans un second cas, le client exprime un souhait plus flou et recherche une réponse personnalisée. Dans ce dernier cas, tant la nature du travail de conception que la participation du client peut-être différente. Selon ses connaissances, ou après une brève formation, le client fut dès lors intégré à l'équipe de conception, voire pour certains à l'équipe de réalisation. Sans le travail précédemment exposé sur le processus de création, ce type de prestation aurait été, sinon impossible, du moins difficilement pensables.

Par ailleurs, cette segmentation fut complétée par une autre analyse du rôle du client dans le développement de l'entreprise. Traditionnellement, le client est décrit comme un coût (lors de perte) ou comme un profit (lors de bénéfice) pour l'entreprise. Pourtant, il apparut qu'Eliane parlait de « bon client » alors même que la marge était faible, voire que l'entreprise avait perdu de l'argent. Quelle pouvait être la valeur d'un tel client ? La plus évidente, et somme toute présente dans d'autres domaines que le champ artistique, fut décrite comme une « rente de réputation ». Travailler avec certains clients améliorait en fait l'image de marque de la société et la réputation de l'artiste. Mais cette logique particulière de « branding » n'était pas le seul élément. Certains projets, de par leur originalité et leur potentiel d'expérimentation, mirent en évidence une « valeur d'apprentissage » qui débouchait souvent sur la structuration de nouvelles prestations. Ces travaux permirent d'enrichir les discussions sur la sélection des clients entre l'artiste et le manager et de mener des stratégies d'investissement sur les clients.

### **3. DISCUSSION ET PERSPECTIVES THEORIQUES**

Les résultats que nous venons de présenter révèlent de manière convaincante l'apparition de questions managériales cruciales pour la survie de l'entreprise artistique étudiée et pourtant non traitées dans la littérature traditionnelle. Les solutions qui émergent du cas dessinent un modèle inédit de management « conceptif ». Pour justifier ce néologisme nous introduisons ensuite des éléments théoriques qui permettent, à partir des éléments empiriques d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche.

#### **3.1. UN MODELE EMERGENT DE MANAGEMENT « CONCEPTIF »**

Nous fournissons ici une synthèse des nouvelles questions que notre recherche empirique a mises en lumière et encore non traitées par la littérature traditionnelle (voir tableau 1). Nous montrons en quoi les solutions qui émergent du cas dessinent un modèle de management « conceptif » qui ne se réduit pas aux fonctions managériales traditionnelles. Ensuite, à partir des résultats du cas, nous introduisons deux types de travaux inédits dans le champ du management culturel. Tout d'abord, afin de comprendre les rapports qu'entretiennent manager et artiste à la valeur artistique et que suggèrent notre recherche empirique (voir tableau 1), nous présentons une théorie des formes de symbolisation artistiques et des langages de l'art (Goodman 1990, 1992). Puis, afin d'approfondir notre compréhension du processus de conception et d'exploration de ces champs



de valeur, nous combinons l'analyse précédente à une théorie générale de la conception (Hatchuel 1996; Hatchuel et Weil 2002).

Tableau 1 – Analyse des résultats

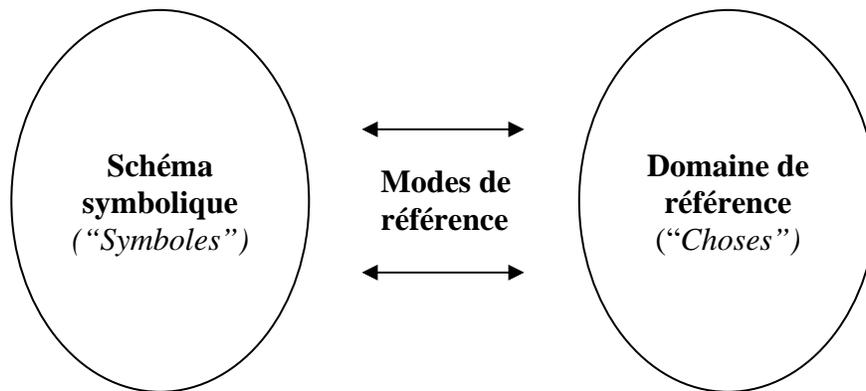
<i>Fonctions managériales traditionnelles</i>	<i>Recommandations traditionnelles associées</i>	<i>Limites qui émergent du cas</i>	<i>Solutions préalables observées</i>	<i>Eléments d'un modèle de management conceptif</i>
<b>Stratégie générale</b>	La stratégie est avant tout déterminée par les objectifs artistiques	Les objectifs artistiques sont encore émergents, peu exprimés et non partagés.	<p>Désenchevêtrement des langages de conception.</p> <p>Co-conception d'un langage commun de la valeur</p> <p>Exploration de nouveaux champs de valeur artistiques</p>	<p>Co-conception d'un contexte d'action collective dans lequel des nouvelles stratégies font sens</p> <p>Expansion des possibles stratégiques et pour l'artiste, et pour le manager</p>
<b>Marketing</b>	Le marketing des arts repose sur l'offre et sur l'œuvre de l'artiste	<p>Travail de l'artiste et valeur artistique "invisibles"</p> <p>Interactivité avec le client : nécessité de repenser la relation client traditionnelle, ainsi que les supports de communication de la valeur classique.</p>	<p>Couplage du processus créatif et de l'échange marchand</p> <p>Segmentation fondée sur la nature du travail de conception et de la participation du client (et non uniquement sur les comportements d'achat)</p> <p>Régénération des formes de prestations et des formes de « livrables »</p> <p>Education et formation de certains clients</p>	<p>Co-conception de la valeur artistique</p> <p>Structuration de la prestation et de l'activité</p> <p>Structuration et soutien de l'expansion du processus créatif</p>
<b>Fonctions financières et de contrôle</b>	<p>Difficulté de valorisation des actifs</p> <p>Immatérialité des produits culturels</p>	<p>Re-discussion du « coût » du stock</p> <p>Re-discussion de l'analyse de rentabilité des projets clients</p>	<p>La "palette végétale": outil de travail artistique et développement commercial</p> <p>Stratégies d'investissement clients</p>	<p>Exploration de concepts communs</p> <p>Management original de la valeur: réputation, apprentissage, régénération de la prestation</p>
<b>GRH</b>	<p>Le management des artistes est proche du management de professionnels</p> <p>Le binôme est une solution organisationnelle efficace pour gérer le compromis</p>	<p>Profession peu claire et émergente</p> <p>Division du travail à re-discuter</p> <p>Ajout d'un attribut supplémentaire aux exécutants, ainsi qu'aux concepteurs classiques</p>	<p>Re-modélisation du travail artistique collectif et des compétences nécessaires</p> <p>Restauration d'un modèle de division du travail artistique proche de celui de l'Atelier de la Renaissance</p>	<p>Co-exploration du travail artistique et re-conception des professions</p>

### 3.2. UNE THEORISATION DES FORMES DE SYMBOLISATIONS ARTISTIQUES

Dans le champ des théories esthétiques, la contribution de Nelson Goodman demeure l'une des plus originale (Goodman 1990). Loin de constituer un nominalisme restrictif, sa contribution se définit davantage comme « un pragmatisme holistique » (White 2002). S'écartant des tentatives, souvent normatives, de *définition* de l'art, Goodman s'est attaché à donner les « symptômes de l'art » (Goodman 1992). Autrement dit, plutôt que de chercher à répondre à la question « *qu'est-ce que l'art ?* », ce dernier à tenter de répondre à la question « *quand il y a-t-il art ?* ». L'hypothèse scientifique étant que les œuvres d'art mobilisent des formes de symbolisations et des modes de fonctionnement symbolique, spécifiques, mais non exclusifs (Goodman 1990).

Dans ce papier, nous ne pouvons discuter de la philosophie goodmanienne de l'art. Toutefois, parce que nous sommes convaincus que ses travaux sur les « manières de faire des mondes » (Goodman 1992) éclairent de manière remarquable nos résultats empiriques, nous allons proposer des arguments théoriques à partir de deux des notions qu'il introduit pour caractériser le fonctionnement symbolique artistique: la « densité » et les « modes de référence ». La densité rend compte de la sensibilité d'un schéma symbolique (forme) à la différenciation d'éléments perçus (matière). Cette densité peut soit porter sur la syntaxe, soit sur la sémantique du schéma symbolique considéré (voir schéma 1). Goodman fait alors remarquer, que les systèmes symboliques artistiques mobilisent généralement des schémas symboliques denses, sur l'une et/ou l'autre des deux dimensions évoquées. Par exemple, les systèmes analogiques (règle non graduée) sont par nature plus denses que les systèmes digitaux (règle graduée). Par ailleurs, Goodman met à jour des « fonctions référentielles » entre les symboles et les choses qu'elles symbolisent, qui conditionnent et rendent possible la symbolisation. De nouveau, refusant une théorie substantive de l'art, Goodman montre que les oeuvres d'art mobilisent une fonction référentielle particulière : l'exemplification. Cette analyse rend compte de l'art conceptuel de Marcel Duchamp : un urinoir dans un musée exemplifie d'autres propriétés qu'un urinoir dans des toilettes publiques.

Schéma 1 – Un modèle du fonctionnement symbolique  
(Goodman 1990, 1992)



La force de cette approche est de proposer une théorisation fine des formes de symbolisation. Elle permet déjà de mieux saisir l'importance du langage (schéma symbolique) dans la structuration de champs de valeur artistique. Toutefois, pour notre objectif, elle est limitée dans la mesure où elle ne s'intéresse pas aux renouvellements des formes de symbolisation, le *Schwung*, que nous avons placé au centre de la stratégie de l'entreprise artistique (Guillet de Monthoux 2004). Afin d'approfondir notre compréhension de ce processus de régénération des rapports forme/matière, nous introduisons maintenant la théorie C/K de la conception (Hatchuel 1996; Hatchuel et Weil 2002).

### 3.3. LA CONTRIBUTION D'UNE THEORIE DE LA CONCEPTION: GERER LA « DENSIFICATION »

Nous nous référons ici aux travaux récents sur les « Organisations Orientées Conception » (D2O) (Hatchuel, Le Masson et Weil 2006) et à la théorie C/K de la conception (Hatchuel 1996; Hatchuel et Weil 2002)

Comme son nom le suggère, la théorie C/K de la conception est une théorie qui cherche à modéliser un « raisonnement de conception » en reposant sur la distinction formelle – mais non ontologique – entre deux espaces : un espace de « concepts » (C) et un espace de « connaissances » (K). Alors que le terme de « connaissance » est défini comme une proposition ayant un statut logique dans K, le terme de « concept » se réfère à ce que l'on peut aussi appeler une « proposition indécidable »<sup>4</sup>, c'est-à-dire une proposition partiellement compréhensible dans

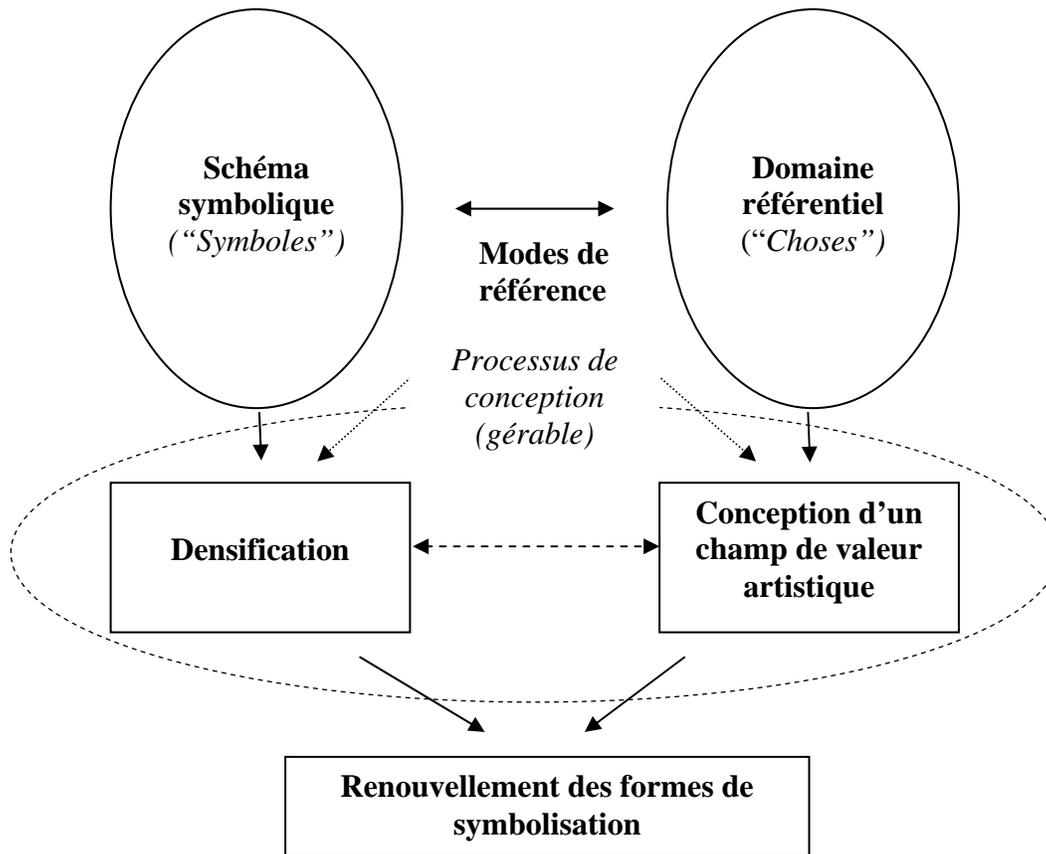
<sup>4</sup> Le terme « indécidable » a été introduit et popularisé en logique par les travaux du logicien Kurt Gödel.

K, mais à laquelle on ne peut attribuer une valeur logique. Par exemple, étant donnée une base K « normale », dirons-nous, la proposition « une voiture qui possède un moteur » est une connaissance, tandis que la proposition « une voiture qui possède des émotions » est un concept. La « normalité » de la base K que nous avons introduite fait référence à une propriété de tout raisonnement de conception : la K-relativité. Enfin, tout raisonnement de conception repose sur la « co-expansion » des espaces C et K. La notion d'expansion est fondamentale dans la théorie C/K et à la base de la compréhension de la création et de la nature du « nouveau » dans les processus de conception.

Ces éléments théoriques nous paraissent restituer toute l'épaisseur du processus que nous cherchons à décrire. En effet, en posant les rapports forme/matière acceptés comme des éléments de K et les rapports forme/matière inconnus ou émergents, comme des éléments de C, nous pouvons désormais théoriser un processus symbolique de *densification*, au sens d'un processus de conception qui régénère et multiplie les rapports forme/matière, ainsi que les formes de symbolisation. Cette description est cohérente avec la notion de *Schwung*. En outre, elle nous paraît, d'un point de vue managérial, plus précise et mobilisable pour l'action.

Le schéma 2 montre comment l'on peut penser un management de la densification, que nous nous proposons d'appeler management « conceptif » :

Schéma 2 – Un modèle de la « densification »



### 3.4. UN MODELE EMERGENT D'UN MANAGEMENT « CONCEPTIF »

Beaucoup de crises et de difficultés auraient pu menacer le *Schwung* (Guillet de Monthoux 2004) au sein de *Garden'art*. Par exemple, si le manager avait fondé son analyse et son intervention uniquement sur les critères financiers traditionnels, le débat sur la sélection des clients aurait pu conduire à l'« explosion » de l'art (banalité). De même, la tentative d'une rationalisation unilatérale du processus de création et sa réduction à un projet industriel classique aurait abouti à l'« implosion » de l'art (totalité).

Nos résultats confirment donc que la prise en compte des fonctions de conception au sein des entreprises artistiques est cruciale pour leur gestion, leur croissance et leur survie.

Notre notion de densification est cohérente avec celle du *Schwung* (Guillet de Monthoux 2004) et permet à la fois de rendre compte et de théoriser le travail sur le langage que nous avons décrit dans notre recherche empirique. Nous avons ainsi vu comment des termes qui ne faisaient pas

sens, pour l'un et/ou l'autre des acteurs, et qui étaient alors des « indécidables », ont été co-explorés par l'artiste et le manager. Cette expansion du sens s'est traduite par une densification des « langages » - dans un sens plus général que « verbal » - managérial et artistique. Ce processus a bien entendu modifié les pratiques des acteurs et suggèrent de repenser également les théories.

Notre recherche montre l'importance et le besoin de « mots nouveaux » pour agir dans des univers dynamiques et changeants. Ce processus de densification a été au cœur de la stratégie d'affaires de *Garden'art*. Nous avons montré que les nouveaux mots créés ne pouvaient se réduire à une simple « re-labellisation », souvent reprochée au marketing classique, mais qu'ils étaient porteurs de nouveaux champs de valeurs au sein desquels ont pu s'installer des raisonnements de conception. Ce nouveau langage a été à la base du couplage du processus de vente et de création artistique.

Notre analyse du cas de *Garden'art* révèle enfin une manière féconde de gérer la relation client. La segmentation client que l'on observe et fondée sur la nature du travail de conception, ainsi que sur la participation du client, fait écho à des travaux récents en innovation (Hatchuel, Le Masson et Weil 2006) et sur l'intégration des clients au processus de conception (Fredberg et Piller 2007). Dans beaucoup de cas, les clients de *Garden'art* suivent une formation plus ou moins formelle avant de devenir parfois de véritables co-concepteurs. De même, certains de ces clients sont fondamentaux pour le développement tant de l'entreprise que de l'artiste.

## **CONCLUSION ET RECHERCHES FUTURES**

Notre recherche empirique a révélé un processus original de co-génération entre artiste et manager qui ne peut se réduire au modèle classique de l'administration des arts. Car, nos résultats ont mis en évidence les limites de ce modèle, à la fois pour identifier et pour résoudre des questions managériales fondamentales pour la croissance et la survie des entreprises artistiques. Sur la base de cette étude de cas, nous sommes convaincus de la contribution d'une approche « conceptive » du management pour résoudre de telles questions. Nous sommes persuadés qu'un examen approfondi du modèle conceptuel émergent de notre étude de cas peut largement contribuer à la compréhension du management des entreprises artistiques. Plus généralement, il pourrait être fécond de développer notre notion de densification, afin d'identifier et d'appréhender les dynamiques des processus de création artistique. Pour toutes ces raisons, nous

recommandons de multiplier ce type de recherches empiriques à la fois pour valider et approfondir les nouvelles perspectives pratiques et théoriques que nous suggérons.

## REFERENCES

- Austin, R. et L. Devin (2003). Artful making: what managers need to know about how artists work. Upper Saddle River, New Jersey, Financial Times Prentice Hall.201 p.
- Becker, H. S. (1982). Art Worlds. Berkeley, University of California Press.392 p.
- Beirne, M. et S. Knight (2004). "The Art of Reflective Management: Dramatic Insights From Scottish Community Theatre." International Journal of Arts Management **Vol. 6**(2).
- Bendixen, P. (2000). "Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management." International Journal of Arts Management **Vol.2**(3).
- Bilton, C. (1999). "The New Adhocracy: Strategy, Risk and the Small Creative Firm." Working Paper no. 5: 29 p.
- Bilton, C. (1999). "Risky Business: the Independent Production Sector in Britain's Creative Industries." International Journal of Cultural Policy **Vol. 6**(no. 1): pp. 17 - 39.
- Bilton, C. (2006). Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management, Blackwells.190 p.
- Bjorkegren, D. (1993). "Arts management." Journal of Socio-Economics **Winter93 Vol. 22** (Issue 4): 16p.
- Boland, J. et J. Richard (coord.) (2004). Managing as designing (collective book). Stanford, California, Stanford University Press.298 p.
- Boland Jr, R. J. et F. Collopy (2004). Toward a design vocabulary for management. Managing as Designing. F. Collopy et R. J. Boland Jr. Stanford, California, Stanford University Press: pp.265-276.
- Butler, P. (2000). "By Popular Demand: Marketing the Arts." Journal of Marketing Management **Vol.16**.
- Chiappelo, E. (1998). Artistes versus Managers. Paris.257 p.
- Colbert, F., J. Nantel, et al. (1993). Marketing Culture and the Arts. Boucherville
- David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Paris, A.David, A.Hatchuel and R.Laufer (coord.), Vuibert.
- Dewey, P. (2004). "From arts management to cultural administration." International Journal of Arts Management **Vol.6**(Number 3).
- Eisenhardt, K. (1989). "Building Theories from Case Study Research." Academy of Management Review **14**(4): 532-550.
- Evrard, Y. et F. Colbert (2000). "Arts management: a new discipline entering the millennium?" International Journal of Arts Management **2**(N°2, Hiver 2000).
- Evrard, Y. d., A. Busson, et al. (1993). Le Management des entreprises artistiques et culturelles. Paris.320 p.
- Fitzgibbon, M. (2001). "Managing innovation in the arts: preserving environmental uncertainty - The case of Druid Theatre Company, Ireland." International Journal of Arts Management **Vol. 3**(Number 3).
- Fredberg, T. et F. Piller (2007). "The Paradox of Strong and Weak Ties: Organizing Customer Relationships for Innovation and Change." (en cours de soumission).
- Glaser, B. G. et A. L. Strauss (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. London, Widenfeld & Nicholson

- Goodman, N. (1990). Langages de l'art. Nîmes, Editions Jacqueline Chambon.312 p.
- Goodman, N. (1992). Manières de Faire des Mondes. Nîmes, Editions Jacqueline Chambon.194 p.
- Gronn, P. (1999). "Substituting for Leadership: The Neglected Role of the Leadership Couple." Leadership Quarterly **Vol. 10**(Issue 1): 22p.
- Guillet de Monthoux, P. (2004). The Art Firm - Aesthetic Management and Metaphysical Marketing, Standford University Press.391 p.
- Hatchuel, A. (1994). "Les savoirs de l'intervention en entreprise." Entreprises et Histoire **Vol. 7**.
- Hatchuel, A. (1996). Théories et modèles de la conception, Cours d'ingénierie de la conception. Paris, Ecole des mines de Paris
- Hatchuel, A., P. Le Masson, et al. (2006). Building innovation capabilities: the development of design-oriented organizations. Innovation, Science, and Institutional Change. Oxford, J. Hage, M. Meeus (ed.), Oxford University Press: pp. 295-312.
- Hatchuel, A. et B. Weil (2002). La théorie C-K: Fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception. Colloque « Sciences de la conception ». Lyon.
- Hirschman, E. C. (1983). "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept." Journal of Marketing **Vol. 47**.
- Jodoin, J. et L. Lapierre (2005). Mythe et réalité des chefs d'orchestre: leçons pour le management. 8th International Conference on Arts and Cultural Management, HEC Montréal, Montreal, Canada.
- Kotler, P. (1967). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. New Jersey, Prentice Hall
- Kotler, P. et J. Scheff (1996a). "Crisis in the arts: the marketing response." California Management Review **39**(n°1): p.28-p.52.
- Kotler, P. et J. Scheff (1996b). "How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations." Harvard Business Review: p.52-p.62.
- Kotler, P. et J. Scheff (1997). Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Lampel, J., T. Lant, et al. (2000). "Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries." Organization Science **Vol. 11**(No. 3).
- Lapierre, L. (2001). "Leadership and Arts Management." International Journal of Arts Management **Vol. 3**(Number 3).
- Lee, T. W. (1999). Using qualitative methods in organizational research. Thousand Oaks, CA, Sage
- Marshall, c. et G. B. Rossman (1995). Designing qualitative research, Thousand Oaks, CA: Sage
- Mintzberg, H. (1998). "Covert leadership: notes on managing professionals." Harvard Business Review.
- Moulin, R. (1983). "De l'artisan au professionnel: l'artiste." Sociologie du travail(Issue 4 - Les Professions Artistiques).
- Pettigrew, A. M. (1990). "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice." Organization Science **Vol. 1**(3).
- Rentschler, R. (2001). "Is creativity a matter for cultural leaders?" International Journal of Arts Management **Vol.3**(Number 3).
- Sjöstrand, S. E. (2002). Fields of Flow - Art & Business - Aesthetics, Technology and Management. EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm.

- Starkey, K., C. Barnatt, et al. (2000). "Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry." Organization Science **Vol. 11**(No. 3).
- Strati, A. (1992). "Aesthetic understanding of organizational life." Academy of Management Review **Vol.17**(No 3).
- Strong, R. (1989). Creating Small Gardens, Conran Octopus Ltd.144 p.
- Strong, R. (1999). Successful Small Gardens, Rizzoli International Publications.144 p.
- Strong, R. (2002). Ornament in the Small Garden, Firefly Books.144 p.
- Stürdza, G. (2002). Vastérial: Jardin d'une passion, Maison rustique.155 p.
- Stürdza, G. (2005). Le Vastérial ou l'art de créer des massifs attrayants toute l'année, Concept Jardin.167 p.
- Turbide, J. et K. Hoskin (1999). "Managing non-profit arts organizations through management accounting systems: mission impossible?" International Journal of Arts Management **Vol.1**(Number 2).
- Voogt, A. d. (2006). "Dual leadership as a problem solving tool in arts organizations." International Journal of Arts Management **Vol. 9** (n° 1).
- Weick, K. (2004). Rethinking Organizational Design. Managing as designing. Stanford, California, Stanford University Press: pp. 36-53.
- White, M. (2002). A Philosophy of Culture: The Scope of Holistic Pragmatism. Princeton and Oxford, Princeton University Press.224 p.
- Wijnberg, N. et G. Gemser (2000). "Adding Value to Innovation: Impressionism and the Transformation of the Selection System in Visual Arts." Organization Science **Vol. 11**(No. 3): pp. 323-329.