

Congrès AFS – Grenoble 2011

Vers le devoir d'innover ?

RT 30 Sociologie de la gestion

Gérer envers et contre tout : l'innovation gestionnaire face à l'imprévisible, Dominique Bessire, Salvatore Maugeri

Les chemins de traverse et le gestionnaire : une gestion des possibles

Marie-Astrid Le Theule

Maître de conférences CNAM/INTEC

marie.letheule@gmail.com

Jean-Luc Moriceau

Professeur Institut Télécom/Télécom EM Research.

jean-luc.moriceau@it-sudparis.eu

Yannick Fronda

Enseignant chercheur Institut Télécom/Télécom EM Research.

yannick.frona@institut-telecom.fr

yannick.frona@it-sudparis.eu

Si dans le discours de la gestion, la création et l'innovation sont valorisées, ce ne sont pas toutes les formes de création et d'innovation qui sont mises en valeur. Certaines formes de création sont en telle rupture avec une norme (Bourdieu, Becker) que le gestionnaire, voire la société, a du mal à les comprendre voire à les accepter. Par exemple, lorsqu'ont été joués Ionesco ou Beckett dans les années 1960, il n'y avait pas de spectateurs. Si on suit les critères de gestion classiques, si on respecte le budget, on aurait ni publié ni joué Beckett et Ionesco. Si on gouverne uniquement par les chiffres, le gestionnaire ne peut pas soutenir les francs-tireurs (ceux qui agissent en dépit des conventions et créent un monde de l'art). D'où notre question, dans une société gouvernée par le résultat, existe-t-il des voies alternatives ? Pour répondre à cette question, un cas marginal a été choisi, c'est un contre-exemple de ce qui est véhiculé dans les livres de gestion. Ce contre-exemple oblige à s'interroger sur ces outils de gestion.

Notre analyse s'inscrit dans une tradition critique de la comptabilité comme objet social (Hopwood, Colasse), où il existe une gouvernance par les chiffres (Miller, Porter, Supiot, Desrosières), les chiffres étant le langage légitime (Bourdieu).

Les chemins de traverse et le gestionnaire : une gestion des possibles ?

« Dès lors que les valeurs marchandes acquièrent un statut universel se pose la question de l'universalité des valeurs non marchandes comme contrepoids » (Mireille Delmas-Marty, 2004, p 99)

Faisons un détour dans un théâtre parisien, Le Lucernaire. Nous sommes dans les années 60. Ionesco et le directeur du théâtre sont ensemble, ils regardent *Les chaises*, une des pièces fétiches de Ionesco.

« Ionesco : *Christian, c'est plein.*

Le directeur : *C'est plein, oui Eugène, c'est plein, on a du pot oui.*

Ionesco : *Quand on a créé la pièce, il n'y a pas si longtemps, on a eu quatre personnes par jour pendant deux mois, en moyenne. Et puis le troisième mois, il n'y en avait plus que trois,*

Le directeur : *C'est une grosse chute, hein, c'est 25 % en moins*

Ionesco : *Ah non, c'est pas une grosse chute, c'était ma femme qui était malade et qui ne pouvait venir. »*

Aujourd'hui, le directeur du théâtre commente : « ***Est-ce qu'on devait ne pas faire Ionesco ? Sur le plan économique c'était une erreur fondamentale. Sur le plan économique, ça s'est avéré un investissement considérable car ça a rapporté beaucoup d'argent à l'Etat avec les taxes, avec les ventes à l'étranger... Donc, à un moment déterminé une chose a une certaine valeur, à un autre moment elle a une autre valeur. C'est ça que ne comprennent pas ceux qui dirigent. Ils ne comprennent pas que la valeur instantanée n'est pas la même que la valeur future.*** »

Alors, que dire en tant que gestionnaire si une salle de théâtre est vide, que dire si un livre ne se vend pas ? Que dire au directeur de théâtre, que dire à l'auteur ? Et que dire aux investisseurs, aux financeurs ? Quels dispositifs mettre en place dans une organisation créative où la comptabilité et le contrôle veulent diriger par les normes et exigent des résultats ?

Ce sont de telles questions, posées à la fois aux créateurs, aux managers et à la société, qui ont initié ce texte. Nous sommes partis de paradoxes entre la comptabilité, le contrôle et la création¹. Comme le signale Deleuze « la puissance du paradoxe ne consiste pas du tout à suivre l'autre direction mais à montrer que le sens prend toujours les deux sens à la fois, les deux directions à la fois. » (Deleuze, 1969) Par exemple, si la création est en rupture avec une

¹ Nous utilisons souvent le mot création à la place d'innovation. « Selon Schumpeter (1912/1972) l'invention représente la conception de nouveautés d'ordres différents : biens, méthodes de production, débouchés, matières premières, structures de la firme ou technologies. » (Alter, 2000, p. 8) Alors que « l'innovation représente la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions. » (Alter, 2000, p. 8) La création est similaire à l'innovation. Il nous a semblé que dans le langage employé en gestion, l'innovation est liée à l'entreprise et sa « mise en place sur le marché. » Nous avons craint que ne soit assimilée innovation et mise en place sur le marché. Or, nous nous sommes intéressés d'une part à des organisations qui sont intégrées ou non dans le système marchand, d'autre part au processus de création (ou d'innovation) ne sachant pas si ce processus aboutirait à un objet créé. C'est pourquoi nous avons utilisé souvent le mot création à la place d'innovation.

norme, la comptabilité et le contrôle consistent par essence à positionner des normes. Si la création est liée à une forte incertitude quant aux processus et aux résultats, la comptabilité et le contrôle posent quant aux indicateurs de mesure une somme de certitudes. Si la création est difficile à évaluer, l'objet créé étant souvent difficile à valoriser, la comptabilité et le contrôle en donnent l'image d'une valeur certaine. Si le temps dans la création n'est pas forcément linéaire, la comptabilité et le contrôle n'envisagent qu'un temps linéaire.

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

Notre analyse s'inscrit dans une tradition critique de la comptabilité comme objet social (Hopwood, Colasse), dans une société gouvernée par les chiffres (Miller, Porter, Supiot, Desrosières), les chiffres étant le langage légitime (Bourdieu). Un gestionnaire, s'il suit les critères de la performance, devra tenter de maîtriser, minimiser les risques, vérifier l'équilibre budgétaire, fortifier le court terme. Or, voilà, si l'on joue Ionesco ou Beckett (des francs-tireurs) dans les années 1960, il n'y a pas de spectateurs. Si on suit les critères de gestion classiques, on respecte le budget, on ne joue ni Beckett ni Ionesco. D'où notre question, dans une société gouvernée par le résultat, existe-t-il des voies alternatives ?

A- Théorie

L'importance du « on » dans la création »

Pour répondre à cette question, la sociologie de l'art nous apporte des éléments. L'artiste est issu d'un groupe social et influencé par ce groupe social, pourtant l'artiste rompt avec une norme (Kant, (1790) ; Marx, (1858) ; Bourdieu, (1966)).

En effet, la société industrielle a donné naissance à un statut particulier du créateur. Le créateur s'est affranchi de l'Eglise et du Roi, le créateur est autonome. En même temps que la société industrielle donne ce statut d'autonomie du créateur, elle le marginalise.

« En effet, le concept de création se fait jour historiquement fin 18^{ème} – début 19^{ème} siècle, éclosion qui doit donc être rapprochée de celle des formes modernes de production industrielle.

En fait, son apparition coïncide avec la constitution d'un « champ intellectuel » ; l'extension du concept de création est relative à la transformation de la pratique sociale. Un fil direct relie en

effet le processus de généralisation de la notion de créateur et la constitution d'un champ intellectuel structuré « comme un champ magnétique avec des lignes de force et non seulement comme un agrégat atomistique d'agents ou d'instance isolés et juxtaposés » (Bourdieu, 1966). Le sociologue montre comment la vie intellectuelle s'est progressivement constituée en champ indépendant alors que, depuis le Moyen Age et à la Renaissance, les intellectuels apparaissent soumis à des pouvoirs extérieurs. L'artiste faisait souvent des concessions au pouvoir en place (censure, figures et cadres d'activité imposés), mais en revanche bénéficiaient d'une relative sécurité (mécénat), tout au moins tant qu'il continuait à plaire au Prince et à sa cour. ..

La constitution du champ intellectuel fait progressivement émerger la notion de « créateur », qui va apparemment gagner en autonomie ou tout au moins se penser comme tel. On voit apparaître des artistes affranchis de l'aristocratie et de l'Eglise, ainsi que des valeurs sous-jacentes (le Prince, la religion), mais qui vont - pour gagner cette indépendance - devoir accepter des relations concurrentielles au sein d'instances spécifiques de sélection et de consécration proprement intellectuelles (éditeurs, directeurs de théâtre, académies, salons, etc.). Ce qui amènera peu à peu à l'extension du champ artistique à un public massif (au lieu d'un petit cercle d'admirateurs), et enfin la naissance de la publicité (autorisant la figure du créateur isolé). Ce système social de création, dont la logique est la concurrence pour parvenir à une légitimité culturelle, est de plus en plus complexe. » (Le Theule, Fronda, 2004)

Pourtant si le créateur est un sujet autonome, il dépend du regard de la société. Bourdieu montre comment l'intellectuel dépend de l'image que les autres ont de lui, comment la société intervient sur l'artiste en modelant son image. Le projet artistique s'élabore sans doute selon les exigences internes de l'œuvre mais aussi en fonction d'une contrainte sociale. Pour Bourdieu (1984) il y a constitution d'un sens public des œuvres par rapport auquel l'artiste doit se définir. Le sujet du jugement esthétique n'est pas je, mais on.

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

L'analyse de Becker permet d'affiner l'analyse de Bourdieu, il propose une typologie des créateurs. Il y a ceux qui sont marginalisés et ceux qui sont totalement intégrés. Comment arrive-t-il à cette classification ?

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

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

Comment toutes ces personnes peuvent-elles travailler ensemble ? Il existe un ensemble de conventions implicites que ce monde connaît qui le leur permet. D'un côté, ces conventions structurent un monde de l'art, d'un autre côté, ces conventions limitent le travail de l'artiste. Certains artistes rompent avec ces conventions. Il est, alors, plus difficile pour eux de produire et de diffuser.

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

Becker distingue 4 catégories d'artistes :

Les francs-tireurs, les personnes intégrées, les naïfs et les artistes ordinaires.

Les professionnels intégrés et les artistes ordinaires s'adaptent au monde de l'art existant, ils produisent ce que l'on distribue. Les francs-tireurs ne produisent pas ce que le monde de l'art existant demande, ce qui les obligent à favoriser l'émergence d'un autre monde de l'art pour pouvoir exister et durer. Les naïfs sont exclus du monde de l'art et ne cherchent pas à faire émerger un autre monde de l'art.

Notre terrain traite essentiellement des francs-tireurs. Par exemple, Beckett, Ionesco étaient à leur début des francs-tireurs, la norme sociale a changé et ils sont aujourd'hui intégrés. Lindon (Minuit) a choisi d'éditer Beckett alors qu'il savait que les ventes seraient nulles et les critiques mauvaises. Nous pouvons nous demander si les gestionnaires sont des personnes de renfort et quelles sont leurs places auprès des francs-tireurs.

La gouvernance par les chiffres

Alors que les outils de gestion et plus particulièrement la comptabilité n'ont pas une place noble dans la société selon nos représentations paradoxalement, le chiffre a une place importante.

« On a argué, à juste titre que les dernières décennies avaient vu le développement de la gestion et des domaines auxquels elle s'applique. Ce phénomène est lié à l'explosion organisationnelle, dans laquelle les entreprises figurent comme des acteurs caractéristiques à qui doivent s'appliquer des pratiques de gestion rationnelle. » (Power, 2005, p. 18)

Au point que Supiot, spécialiste du droit du travail, explique que la gouvernance par les chiffres se substitue à celle du droit :

« Dans un tel monde, le gouvernement par les lois cède la place à la gouvernance par les nombres. Le gouvernement par les lois vise au règne de règles générales et abstraites qui garantissent l'identité, les libertés et les devoirs de chacun. Il repose sur l'exercice de la faculté de jugement, c'est-à-dire sur des opérations de qualification juridique (distinguer des situations différentes pour les soumettre à des règles différentes) et d'interprétation des textes (dont le sens ne peut jamais être définitivement fixé). La gouvernance par les nombres vise à l'autorégulation des sociétés humaines. Elle repose sur la faculté de calcul c'est-à-dire sur des opérations de quantification (ramener des êtres et des situations différentes à une même unité de compte) et de programmation des comportements (par des techniques d'étalonnage des performances : benchmarking, ranking, etc.). Sous l'empire de la gouvernance, la normativité perd sa dimension verticale : il ne s'agit plus de se référer à une loi qui transcende les faits, mais d'inférer la norme de la mesure des faits. » (Supiot, 2010, p. 78)

Il évoque même la notion de doctrine managériale qui s'impose aux États :

« Selon cette doctrine managériale, les États doivent être soumis aux mêmes règles de fonctionnement que les entreprises opérant sur des marchés concurrentiels. C'est-à-dire qu'ils doivent réagir à des signaux chiffrés qui, à la manière des prix du marché, seraient une image vraie du monde où ils opèrent. Cette doctrine a fortement influencé les réformes adoptées ces dix dernières années dans la sphère publique au nom de la "gouvernance". » (Supiot, 2010, p. 83) Supiot souligne que « confondre la mesure et l'évaluation condamne à perdre le sens de la mesure. » (Supiot, 2010, p. 82)

Cette analyse est aussi portée par tout un courant critique anglais (Miller, Hopwood, Power).

Comment est-il possible alors de concilier cette gouvernance par les chiffres portée par les gestionnaires et le travail des francs-tireurs ?

Choix du terrain :

Pour répondre à cette question, un cas marginal a été choisi. Ce choix a été fait pour trois raisons car d'une part le gestionnaire-artiste de ce cas déconstruit les outils de gestion en particulier le budget, d'autre part ce cas traite de francs-tireurs et enfin, ce cas traite d'une situation extrême : une grève de la faim réelle et sa représentation théâtrale. Ce cas est un contre-exemple de ce qui est véhiculé dans les livres de gestion. Ce contre-exemple oblige à s'interroger sur ces outils de gestion. Si les études de gestion privilégient bien souvent l'économique, il existe pourtant des organisations hors circuit économique dites alternatives. S'intéresser à ce type d'organisation « risque de transformer notre vision des choses. » (Becker, 2002, p. 148) Nous pensons que des situations extrêmes permettent de faire ressortir les paradoxes de l'organisation et de la gestion (Moriceau, 2007).

B - Synthèse du terrain

Le 02 novembre 2003, à Paris, nous assistons à la pièce « Subvention », écrite par Jean-Luc Jeener. « Subvention » raconte l'histoire d'un directeur de théâtre qui fait une grève de la faim pour protester contre la suppression de la subvention accordée à son théâtre. La pièce est un huis-clos entre ce directeur, sa secrétaire et deux attachés culturels. L'un, le directeur de théâtre, défend son engagement théâtral, les autres, le Ministère de la Culture et la Mairie, défendent la répartition des ressources financières, c'est-à-dire les subventions entre les différents théâtres selon le budget global imparti. La subvention, le budget et la grève de la faim sont au centre de cette pièce.

Mais, au sortir de la pièce, nous nous rendons compte que « Subvention » est aussi l'histoire du théâtre Le Lucernaire lui-même et de son directeur Christian Le Guillochet. Deux jours plus tôt, lors de la première du spectacle, Christian Le Guillochet a entamé une grève de la faim suite au retrait de sa subvention par le Ministère de la Culture. Une grève de la faim pour sauver son théâtre. Ce théâtre qu'il avait créé avec sa femme en 1968. Il souhaite maintenant prendre sa retraite et donc vendre le théâtre. Le vendre, le céder pour qu'il continue sur son envol et non pour qu'il se transforme en chaîne de restauration. Pourtant, sans information sur le nouvel acquéreur, appréciant peu la ligne artistique du théâtre et le budget des subventions étant limité, le Ministère de la Culture n'a pas souhaité reconduire la subvention.

Ce lieu n'est pas un lieu comme les autres. Pour ses 1500 m² dans un arrondissement prestigieux de Paris, ce qui est évalué à 7 millions d'euros, des chaînes de restauration ou d'alimentation se sont portées acquéreuses. Economiquement, vendre ce théâtre serait une affaire en or pour tous : d'une part, Christian Le Guillochet serait à l'abri financièrement et d'autre part le Ministère de la Culture n'aurait pas besoin de continuer à lui attribuer une subvention. Pourtant le directeur refusera ces offres ; il souhaite que Le Lucernaire reste un théâtre. Comment se fait-il, alors, qu'un directeur de théâtre mette sa vie en danger pour une subvention ? et comment se fait-il qu'un autre directeur de théâtre mette cet acte en scène ?

C- Méthodologie

Nous avons choisi une démarche qualitative, car en comptabilité, s'il est facile d'accéder aux chiffres officiels, il est cependant difficile d'aller au-delà de cette image donnée par les chiffres. Pour cela, il nous a été nécessaire de créer des liens de confiance qui ne se construisent qu'au cours des années. La comptabilité s'inscrit dans une économie de marché où les enjeux économiques sont prédominants. Notre position de chercheur nous a obligés à nous adapter aux spécificités de la comptabilité, spécificités dont j'ai pris conscience non seulement d'un point de vue théorique mais aussi par expérience professionnelle (en tant qu'expert-comptable). En effet, une des spécificités de la comptabilité est de donner « une image » de l'entreprise. S'il y a une image cela veut dire qu'il y en a beaucoup d'autres possibles, tout particulièrement dans la création où un flou existe. Or cette image est

fortement influencée par la stratégie de l'entreprise. Comment aller au-delà de cette image construite ? Comment contourner cette difficulté d'être seulement à l'intérieur de l'image véhiculée ? Cette démarche qualitative est d'inspiration sociologique. Elle réclame de la durée. L'étude doit être longitudinale, ce qui explique que nous avons passé deux ans, avec 20 entretiens. Nous nous sommes inspirés de travaux de sociologues de l'Ecole de Chicago (Becker, Hughes). Nous avons fait ce choix parce qu'il nous a semblé que nous rencontrions la même difficulté qu'eux : aller au-delà d'une image présentée, au-delà du discours et d'une situation extérieure. Cette méthode repose sur l'empathie, en cherchant à toujours être dans le « comment », dans le « comment se fait-il que » ?

Nous avons suivi ce terrain de cette grève de la faim jusqu'à la vente du Lucernaire en nous demandant comment en interne cette grève était vécue et, au-delà, comprendre le quotidien de ce théâtre, comment sont choisies les pièces, accueillis les acteurs, comment était géré et animé ce drôle de lieu. Nous avons donc procédé à des interviews (directeur du théâtre, personnel administratif, metteur en scène, acteurs, public). Nous avons eu accès à tous les documents comptables et nous avons eu l'autorisation d'utiliser les données. Par ailleurs, nous avons été présents une fois par semaine pendant un an pour voir soit des spectacles, les entrées et les sorties du théâtre, pour « traîner » au « café » dans Le Lucernaire afin de capter l'air du lieu. Nous avons filmé certaines interviews et moments du quotidien, le film étant prétexte à être présent, à faire partie du décor, du lieu. Au cours de l'enquête, nous avons retranscrit les entretiens, tenu un carnet de notes et réalisé un court documentaire.

Dans cet article nous montrerons comment avec un cas extrême, la gestion ne peut être une fin en soi. Nous nous demanderons si, lorsqu'un gestionnaire met les outils en place, il se rend compte de ce qu'il génère ? Ceci soulève a contrario la question de savoir quels effets sont engendrés par une gestion qui se prend comme but d'elle-même. Nous montrerons que non seulement la gestion par les résultats peut être contre-productive, mais qu'il existe aussi des alternatives à une gestion par les résultats, une gestion des possibles.

D- Terrain

La grève de la faim : sa mise en place et sa mise en scène

« Quatre personnages : un directeur de théâtre, son assistante, deux femmes du Ministère de la Culture, une tension entre ces quatre personnages, il faut respecter le budget de la culture, si on donne cette subvention à ce directeur, un autre n'en aura pas. Que faire ? Lui faire accepter, il n'accepte pas. Il commence une grève de la faim. Il en meurt.

Christian Le Guillochet le soir interprète ce personnage (lui-même fait une grève de la faim).

Sentiment trouble à la sortie de cette pièce, un article est affiché, une pétition est accrochée au mur. » (Carnet de notes, novembre 2003)

« Subvention » : une mise en scène de la grève de la faim

Commençons par quelques extraits de la pièce². Elle respecte le principe classique des trois unités. Unité de temps : le 28^{ème} jour de grève de la faim du directeur. Unité de lieu : son bureau. Unité d'action : la négociation autour du rétablissement de la subvention indispensable à la survie du théâtre. Les trois principaux personnages de la pièce sont le directeur et deux femmes envoyées du Ministère de la Culture. Toute la discussion se passe autour des questions budgétaires, mais confronte différentes logiques, on pourrait dire différentes visions du monde du théâtre. Voici un exemple :

« **Ministère X** : Bien sûr que non, même si votre bonhomme est insupportable. Le budget est serré, il faut le rééquilibrer, c'est tout,

Administratrice : Je vais vous donner un conseil : si vous devez changer d'avis, faites le vite parce que mon bonhomme, comme vous dites, il s'installe tous les jours avec une couverture à l'entrée du théâtre, il risque de mourir en direct et ce sera mieux qu'à la télévision,

Ministère Y : Mais c'est vraiment du pur chantage

Administratrice : Oui, mais il faut du courage et c'est efficace visiblement.

Ministère X : A court terme, peut-être. »

Du dire de l'auteur et du directeur, la pièce a été calquée sur les négociations avec le Ministère et la Ville de Paris. Elle montre certaines des problématiques clés. Selon quels critères octroyer une subvention ? Pourquoi aller jusqu'à une grève de la faim ? Qu'est-ce qu'un théâtre performant ? La performance change-t-elle suivant les périodes ? Les agences publiques doivent-elles envoyer des experts budgétaires ou des experts artistes ? Le Ministère peut-il définir lui-même et lui seul ce qui est performance d'un établissement théâtral ?

Voici d'autres extraits qui montrent cette confrontation de mondes où il n'est pas besoin de souligner les différences de vocabulaire, de registre de langue, de valeurs invoquées, de cadrage du problème :

« **Le directeur** : Appelez ça comme vous voudrez. En coupant cette subvention, vous tuez ce théâtre donc, vous me tuez, cela revient au même, il n'y a aucune différence, vous aurez un peu plus de mal à vous en laver les mains même si vous préférez penser que je suis le seul responsable, je suis encore un être humain, que je sache, pas encore une machine et puis vous avez peur des journalistes.

Ministère X : J'assume très bien. Comprenez Monsieur le Directeur que les budgets ne sont pas extensibles. Avant de vous lancer dans un acte aussi désespéré, vous devriez...

Le directeur : Madame Autam, vous m'avez coupé ma subvention, je me doute bien que ce n'est pas pour aller passer un week-end aux Iles Marquises, c'est pour les redistribuer, à qui ? Ça ne me regarde pas mais il y a derrière cette décision la volonté de tuer un théâtre, de tuer une sorte de théâtre, c'est politique, on se bat, l'administratif vous méprise mais dans les deux cas, je me dois avec les moyens qui sont en ma possession de vous démontrer l'absolu nécessité du travail que nous faisons ici. Je ne vais pas vous prendre par la main et vous faire une projection de ce que nous allons faire ; le théâtre, ce n'est pas du cinéma, le théâtre, c'est de l'art vivant qui meurt dès qu'il naît et même je pourrais ajouter... Pourquoi je m'épuise, la passion pour

² La pièce a été écrite par Jean-Luc Jeener, ami de Christian Le Guillochet. La pièce représente un point de vue romancé de la situation. Elle ne représente pas la réalité mais elle donne à voir une logique d'argumentation autour du budget, c'est pourquoi nous la décrivons en détail.

des gens comme vous c'est comme une vapeur de l'âme, je n'ai pas d'autre solution que le chantage comme vous dites...

Nous faisons du théâtre dans sa simplicité sans chercher à épater le bourgeois, vous m'avez coupé la moitié de ma subvention aujourd'hui et demain 15 janvier 2004, vous enlevez le reste, moi je veux décider de ma mort et de la sienne.

[...]

Ministère X : *Je ne sais pas pour qui vous me prenez, Monsieur Le directeur, mais je défends les troupes du mieux que je peux. Il y a malheureusement des réalités, il peut y avoir des choix plus judicieux que d'aider votre théâtre.*

[...]

Ministère X : *Vous voulez autre chose ? J'ai les chiffres des recettes devant moi et alors je remarque...*

Le directeur : *Vous remarquez que la fréquentation payante est deux fois plus importante que celle de n'importe quel autre...*

Ministère X : *Ecoutez, j'ai rendez-vous, il faut régler cette affaire au plus vite, alors s'il vous plaît, Sylvie, il vous reste bien une ligne de crédit ?*

Insistons particulièrement sur quatre aspects de la confrontation, celui de l'appel à la raison, celui de la définition de la performance d'un tel théâtre, celui de l'emploi de l'argent public, celui du risque.

Administratrice : *Ce n'est pas raisonnable !*

Le directeur : *Ah raisonnable ! Qu'est-ce qui est raisonnable ? Supprimer un théâtre ?*

Administratrice : *Ce n'est pas moi qu'il faut convaincre, gardez vos forces...*

Le directeur : *J'irai jusqu'au bout vous savez !*

Administratrice : *Tout ceci n'a pas de sens mais j'espère me tromper.*

Le directeur : *Ce qui n'a pas de sens c'est de perdre le sens de ce que l'on fait.*

Le directeur : *« Raisonnable », c'est justement ce que me disait à l'instant avec beaucoup de perspicacité mon administratrice, « raisonnable », mais moi je suis au-delà du raisonnable et vous ne m'avez toujours pas répondu...*

« Raisonnable », dans la bouche des envoyées du Ministère, joue bien entendu sur deux registres : celui adressé à une personne immature, à qui l'on demande de ne pas faire de bêtises, et celui de la révérence que l'on doit faire à la « réalité », aux forces de la nature qui nous dépassent, voire aux forces tragiques plus fortes que les bonnes intentions des acteurs. Et l'on perçoit aussi le non-dit de la raison du plus fort. « Raisonnable », au contraire, dans la bouche du directeur, signifie « ce qui a du sens », ce qui est conforme à des valeurs ou des projets auxquels on croit et qui peuvent même avoir plus de valeurs que soi-même. L'« au-delà » du raisonnable ne signifie pas l'irraisonnable, mais ce qui ne rentre pas dans les raisons étriquées qui lui sont opposées. Cet au-delà est justement ce qui semble raisonnable au directeur, ce qui en tout cas lui fournit les raisons pour agir de la sorte. Derrière le mot de raisonnable dont on sent tout le poids de jugement qui lui est associé, se tapissent les logiques des protagonistes, du moins les raisons officiellement affichées, les discours et non les motifs qui peuvent être autres (faire accepter une décision déjà prise, émouvoir...). Et l'on

remarquera également que tout au long de la pièce lorsque le directeur essaie de se placer sur le plan de la raison économique, les représentants du Ministère esquivent et ne veulent surtout pas d'un débat. Les chiffres doivent servir de munitions et non pour dialoguer. Lorsque le directeur va essayer d'argumenter que la raison économique même peut être plus large et plus surprenante que la raison budgétaire (cf supra), il n'y a plus d'oreille pour écouter ces arguments qui lui étaient pourtant peu avant opposés.

Un deuxième point d'achoppement concerne la définition de la performance d'un théâtre. Ce que le Ministère met en avant, c'est le manque de rentabilité de la structure, ce que le directeur met en avant c'est tout autre chose, non défini clairement (que nous aborderons plus loin), que l'on pourra ranger sous les termes de création ou d'intelligence, de même que la possibilité de faire vivre quinze employés et de proposer plus de 1500 représentations par an. La logique « d'art et d'essai » s'oppose à la logique de rentabilité. En tout cas l'on voit bien que l'opposition tourne autour de la notion de performance. Non pas que les personnes ne pourraient s'entendre sur leurs goûts ou leurs attentes vis-à-vis du théâtre. Mais, dans leur fonction les envoyées du Ministère privilégient la logique budgétaire (les inputs) sur la production elle-même (l'output). Cette question est à la fois toujours présente et jamais discutée (**Le directeur** : « Madame Autam est venue une fois au théâtre, elle est partie à la moitié du spectacle en expliquant qu'il faisait trop chaud, belle considération pour notre travail... »)

***Le directeur** : Ecoutez Madame si mon théâtre était rentable, on ne demanderait pas à nos concitoyens de donner un peu de leurs impôts pour nous permettre d'exister, aucun théâtre n'est rentable, ils sont tous aidés par les collectivités. Je vous ferai remarquer d'ailleurs que l'Opéra, qui reçoit d'énormes subventions pratique un prix des places que mon gros salaire de directeur d'une petite salle ne me permettrait pas de m'offrir...*

***S** : Vous n'êtes pas l'Opéra !*

***Le directeur** : Ah non, heureusement ! Cela dit, moi je n'ai rien contre l'Opéra, ni contre la Comédie-Française mais il faut bien dans ce pays qu'il y ait des petits lieux d'art et d'essai de création dont le directeur ne soit pas forcément issu des écoles. Si ce n'est pas le cas, il faut le dire clairement. Moi je trouve que la politique est une chose sérieuse et on se battra...*

[...]

***Le directeur** : Pas rentable ! Pas rentable ! L'agriculture non plus n'est pas rentable, les fonctionnaires... Nous, en tout cas, nous essayons d'ajouter un supplément d'âme. Ah il serait beau, tiens, le paysage théâtral français s'il n'y avait que des spectacles rentables ! Ecoutez, moi j'ai construit ce théâtre voilà plus de 25 ans avec une équipe dont la moitié est encore avec moi. Qu'est-ce que vous me demandez d'en faire ? Les flanquer à la porte ? Si ce que nous faisons ici n'a aucun intérêt, pourquoi vous avez commencé à nous aider ?*

Un troisième point de friction est celui de l'intérêt du public. Il y a une sorte d'escalade où chacun montre qu'il donne plus au public pour son argent. Dans une logique budgétaire, les envoyées du Ministère tiennent à montrer aux contribuables (le public) que leur argent (via les impôts) est utilisé de la façon la plus parcimonieuse, et veulent rendre des comptes de chaque euro dépensé. Dans la logique du directeur, si le public donne de l'argent, il convient de lui

rendre les meilleurs spectacles. Sachant que les « meilleurs » spectacles ne sont pas obligatoirement ceux qui remplissent les salles, mais ceux qui accroissent l'intelligence. Cette friction fait comprendre que, aux côtés des oppositions budgétaires, se rencontrent deux conceptions du rôle du théâtre dans la société. L'enjeu du conflit n'est pas seulement la survie d'un théâtre, mais la continuation d'une fonction sociale que ce théâtre incarne.

Ministère X : C'est de l'argent public...

Le directeur : Oh oui de l'argent public, Madame, je le sais mieux que personne, moi qui depuis au moins trente ans essaye d'offrir à ce public un théâtre digne de ce nom. De l'argent public qui revient au public sous forme de pépites d'intelligence...

[...]

Le directeur : Je ne suis pas non plus votre ami. Je serais le pire des hommes, vous entendez, le pire des hommes que ça n'y changerait rien. Ce n'est pas moi que vous aidez, c'est le théâtre et ce n'est pas vous qui aidez le théâtre, ce sont nos concitoyens qui payent leurs impôts. Vous êtes des intermédiaires, vous faites un travail mais, permettez-moi de vous le dire, vous le faites très mal !

Une dernière opposition que nous pouvons souligner concerne l'étendue des risques. A première vue, les envoyées du Ministère risquent simplement de rendre des comptes plus ou moins favorables. En creusant un peu, nous voyons pourtant que c'est leur emploi qui peut être en jeu. Du côté du directeur, avec la grève de la faim, c'est sa propre vie qui est mise en jeu. Dans la pièce, il mourra à la fin. Les mots de vie, d'existence, de mort (pour le théâtre ou pour lui-même) reviennent très souvent dans ses paroles. C'est d'ailleurs cette différence de risque qui tient toute la pièce et donc toute la situation. S'il semblait au départ que le pouvoir incombait avant tout à ceux qui possèdent la clef de la subvention, cette différence d'engagement, rééquilibre les pouvoirs. Par son engagement jusqu'au bout le directeur reconquiert un pouvoir (presque) équivalent à celui de ses opposants, ce qui tient en suspens avec un dénouement qui peut à tout moment basculer vers une direction ou une autre.

Le directeur : C'est un combat, Madame, un combat à mort, vous me combattez, vous combattez un théâtre qui ne correspond plus à vos vues. Vous avez reçu des directives, l'une et l'autre, vous risquez vos places, moi ma vie... alors votre rendez-vous... Je commence à fatiguer là...

[...]

M : Tout dépend comment on cède. Tenez, regardez ce qui va se passer s'il meurt, on en parlera dans tous les journaux, même à l'étranger... C'est tellement fou, c'est exactement le genre de chose qui excite les journalistes. Ce sera pire que la suppression du festival d'Avignon. Vous serez balayée et moi avec. Nous serons traitées comme des assassins.

Alors pourquoi l'auteur a-t-il écrit cette pièce ? Jean-Luc Jeener est journaliste au Figaro, directeur du théâtre Montmartre (Paris 11^{ème}) et metteur en scène. Jean-Luc Jeener croit au pouvoir de l'art. Il croit qu'une pièce de théâtre peut faire changer le cours des choses. Il écrit cette pièce pour témoigner, pour raconter et faire entendre l'état dans lequel se trouve à ce moment le théâtre parisien. Paris a toujours été une grande place pour la création théâtrale, mais le manque de moyen fait qu'il est de plus en plus difficile de produire des spectacles

audacieux et de qualité. Au même moment, dans son théâtre, il proposait tout le répertoire de Claudel, certaines pièces durent trois ou quatre heures, c'est un théâtre exigeant, mais qui correspond à son engagement. Il tient lui-même la caisse pour limiter les coûts, il jongle sans arrêt avec son administrateur pour rendre possible ce type de création. Ce type de théâtre tient à l'implication de nombreuses personnes engagées, volontaires, qui demandent peu en retour mais qui souhaitent disposer d'un minimum de moyen pour continuer à réaliser leurs projets. C'est ce minimum qui est remis en question.

Jean-Luc Jenner est un ami de longue date de Christian Le Guillochet. Lorsqu'il prend connaissance du projet de grève de la faim de son ami, il écrit une pièce, racontant son histoire, en espérant que cette forme d'art, de l'intérieur du théâtre, prendra la place d'une grève de la faim réelle.

« Moi, je trouve que ce n'était pas une solution, je trouvais ça grave, si vous voulez parce que je trouve que c'est un peu comme le problème des intermittents du spectacle, si nous, artistes, on est obligé de répondre avec d'autres moyens que notre art, il y a quelque chose qui ne va pas. Si les intermittents du spectacle ne jouent pas pour dire quelque chose de leur métier, de l'essence de leur métier, de ce qu'apporte leur métier, c'est grave. Moi, je ne crois qu'à l'acte artistique, je crois que Chateaubriand a eu raison d'écrire pour embêter Napoléon. Ce n'est pas en n'écrivant pas qu'il n'aurait pas embêté Napoléon. Vous voyez donc, je crois qu'un acte artistique se suffit à lui-même, il est assez fort. Christian n'a pas le même point de vue, donc il a voulu utiliser cette pièce en me disant : comme ça au moins, ça marquera les esprits et puis ils vont céder plus facilement. C'est ce qui s'est passé, c'est ce qui s'est passé, il était vraiment décidé à aller au bout et je pense qu'ils l'ont senti mais je pensais, moi, que l'acte, le fait d'écrire, de montrer... » (Jean-Luc Jeener, auteur, directeur de théâtre)

Entre les deux amis, la différence de point de vue signifie beaucoup. Jean-Luc Jeener pense que le théâtre, par ses créations, par son pouvoir propre, a encore la possibilité d'influer sur le cours de son histoire. Le théâtre, dans son monde, de par son rôle dans la société, a encore le pouvoir de l'emporter sur la logique budgétaire du Ministère. Il peut permettre de faire prendre conscience, il peut permettre de mobiliser suffisamment d'énergie pour le sauver, il peut expliquer aux décideurs ce qu'ils ne voyaient peut-être pas pris dans leurs propres contraintes. S'ajoute à cela qu'un de ses parents a été rendu aveugle par une grève de la faim passée ; il veut éviter tout risque pour son ami. Jean-Luc Jeener est un chrétien engagé, il place la vie au-dessus de toute autre valeur.

Christian Le Guillochet pense que la pièce ne suffira pas, même accompagnée d'une pétition, même en alertant la presse. Il veut faire entrer le théâtre non comme représentation de la société mais dans la société. Il transforme son combat en théâtre, mais en jouant « pour de vrai » son rôle de directeur en grève de la faim. À la fois il le théâtralise, mais en même temps il le transforme en « réalité » (et non plus seulement en représentation). Parce qu'il pense que la logique budgétaire à laquelle il est confronté ne sera pas combattue par une pièce. Et parce qu'il a toujours œuvré avec son théâtre pour une vision de la société, il demande par son acte à la société de comprendre et cette fois de l'aider. Une grève de la faim, beaucoup plus qu'une pièce de théâtre, permet de rendre visible une situation et d'interpeller le public.

La détermination de Christian Le Guillochet : la grève de la faim, se rendre visible et interpeller

« C'est le combat d'une vie. C'est un homme qui vraiment va jusqu'au bout » (Gaëlle, salariée au Lucernaire)

« Mettre en scène, c'est trouver un au-delà de cette compréhension première. » (Terzieff, compagnon du Lucernaire³)

Pour Christian Le Guillochet, ni la fermeture de son théâtre ne signifierait la perte de son emploi (il veut partir à la retraite), ni même la mort de son œuvre ou de son « bébé ». Ce serait la fin d'un de ces lieux où s'inventent des talents, des événements, de la solidarité, de l'« intelligence ». En arrêtant la subvention, on supprime un pan d'intelligence, un pan d'existence :

« Donc là, en coupant les subventions, c'est le lieu qu'ils coupent. C'est la possibilité que des jeunes continuent ce travail-là, aillent plus loin. C'est la possibilité que des gens qui s'expriment ici s'arrêtent, c'est la possibilité que les artistes n'aient plus de lieu d'accueil par rapport au travail qu'ils font avec les médecins et au sein de la société. C'est tout ça qu'ils arrêtent. Ils arrêtent un pan d'existence, un pan d'intelligence, sans se rendre compte, je crois, exactement de ce qu'ils font – c'est essayer de leur faire prendre conscience, c'est ça. »

Le théâtre n'est pas une marchandise comme les autres, et le théâtre Le Lucernaire encore moins. Le théâtre est un lieu de création, d'expression, d'initiation, de rencontres, un lieu où l'art se montre,

« Ça veut dire que vous pouvez être dans un endroit très pauvre, dans un endroit très riche, dans un endroit misérable, dans un endroit difficile, on peut être noir, on peut être petit ou gros comme Coluche, on peut être beau et grand, intelligent et riche, tous les êtres quels qu'ils soient ont le même futur intérieur.

La justice, c'est quoi ? C'est leur donner le droit d'aller plus loin que ce qu'ils sont, là où ils sont. C'est quoi le plus grand ? C'est l'intelligence, c'est le droit à l'intelligence. C'est quoi l'intelligence ? C'est étudier ? C'est en savoir plus en algèbre que le copain ? Est-ce que c'est tout ça ? Non, moi je crois que c'est le droit à la sensibilité, c'est le droit d'analyser, c'est le droit de comprendre, c'est le droit de pouvoir contester où qu'on soit, qui qu'on soit. C'est le droit de contester, c'est le vrai droit fondamental de l'individu, peut-être. Pour ça, et bien, il doit sur lui-même avec lui-même, vis-à-vis des autres, chercher toute sa vie. Le but du Lucernaire, au départ, c'était le droit à l'intelligence, c'est le droit de comprendre, d'analyser, de contester. » (Christian Le Guillochet)

Le théâtre Le Lucernaire est né en 1968, à l'époque de toutes les contestations, à un moment où beaucoup voulaient changer les logiques gouvernant la société d'alors. Christian Le Guillochet nous explique pourquoi le théâtre a une place particulière dans tout militantisme. En effet, les autres formes d'expression, comme le cinéma par exemple, demandent le déploiement de beaucoup de moyens, une organisation qui peut mieux être contrôlée. Par contre, pour le théâtre, il suffit d'une chaise et de s'adresser au public. C'est pourquoi en Amérique du Sud, les premiers incarcérés étaient souvent des gens de théâtre.

³ Cité dans *Le Figaro*, Armelle Heliot, 18 décembre 2004.

Mais le militantisme continue. Et l'agitation, « dans le sens noble du terme », pour être diffusée, demande des lieux. Il faut des lieux pour agiter cette « intelligence », pour assurer le « droit de comprendre, d'analyser et de contester ». C'est pourquoi le combat contre la censure continue, même si la censure a changé de nature :

« Ces lieux doivent être libres. C'est la bagarre de maintenant, car la censure économique, c'est une censure pire que la censure militaire, parce qu'elle est cachée. Elle est cachée dans le mental, dans l'analyse, donc quand on enlève la moitié d'une subvention ben on tue un lieu, alors que si on me mettait en taule quelqu'un d'autre viendrait, prendrait ma place, c'est ça le danger. S'il vient une épicerie ici, c'est mieux que moi je sois libre (je parle pour le pouvoir). Je dis : « voilà, on m'a dépossédé. » On dira « oui », on trouvera toujours le moyen de me déconsidérer quelque part. » (Christian Le Guillochet)

Mais ce qui fait de ce lieu un lieu particulièrement intéressant pour nous, c'est que, s'il est un lieu de « remue-méninges », il est aussi un lieu de gestion. Les comptes étaient équilibrés les cinq années précédant la grève de la faim. Deux années et demie de contrôle fiscal (sur dénonciation anonyme) n'ont pas réussi à trouver d'irrégularités dans les comptes. Nous verrons comment la gestion sera justement utilisée pour la création et non pour diriger celle-ci.

Alors on commence à comprendre ce coup de théâtre, cette pièce « Subvention », bien plus qu'une pièce, elle était « jouée » en vrai, avec une vraie grève de la faim... Il s'agissait d'interpeller, de crier que c'était bien davantage qu'un établissement de plus qui était condamné, que ce n'était pas « seulement » des salariés qui manifestaient pour la sauvegarde de leur emploi. C'était un lieu de liberté et de création, un lieu pour le « droit d'analyser », disons un lieu d'intelligence, un pan d'existence menacé, censure économique mais aussi un lieu de maîtrise de la gestion pour réaliser des projets ambitieux, c'était tout cela qui était en jeu. On commence à comprendre la raison pour laquelle une pétition a rassemblé de très nombreuses signatures et que des personnalités du spectacle se soient mobilisées...

Et en même temps nous semblons comprendre si peu. Comment en est-on arrivé à une telle situation ? Pourquoi tout semblait tourner autour du budget alors que l'enjeu semblait dépasser cette question de toutes parts ? Pourquoi ne pas prendre en compte cette sorte de performance toute particulière qu'accomplissait ce théâtre ? Pourquoi les représentants du Ministère ne sont-ils venus voir les créations qu'une seule fois ?

S'agit-il donc de la « folie d'un vieil homme » pour reprendre l'expression de la pièce, ou s'agit-il d'un événement qui permet de prendre conscience de problématiques à découvrir ?

La création et sa valeur : une valeur intrinsèque et économique liée au puzzle humain

Après avoir présenté la grève de la faim et la spécificité du Lucernaire, revenons à cette grève de la faim. Au cœur de celle-ci, c'est la suppression de la subvention qui est en jeu. Christian Le Guillochet a plus de 40 ans de gestion et les chiffres ne lui sont pas inconnus même s'il se considère essentiellement comme un directeur artistique. Et là, pour nous gestionnaires, cette

grève prend tout son sens. Est invoqué à la suppression de la subvention, le budget. Christian Le Guillochet est lucide par rapport au montage d'un budget et de sa réalisation, par rapport à l'immatériel et à son investissement, par rapport aux hommes et à leur interprétation.

Comme de nombreux innovateurs, il sait que le budget n'est pas un outil objectif car

« les « business plan », c'est-à-dire les éléments de prévision des dépenses, des résultats et des revenus, présentés sous forme de calendrier des opérations d'innovation, contraignent toujours les opérateurs à faire comme s'ils connaissaient à l'avance le résultat de leur engagement. Ceci permet d'obtenir le soutien des banquiers, de construire des partenariats ou de bénéficier d'accords avec des sous-traitants. Mais les innovateurs ne sont pas dupes : ils connaissent bien le caractère approximatif du résultat de leur action. Ils apprennent cependant à tenir le langage des croyances dominantes pour aboutir à leurs fins. Cette sorte de farce quotidienne est devenue tellement coutumière que l'on n'y prête plus attention... » (Alter, 2000, p. 35)

Il sait aussi qu'évaluer l'immatériel est particulièrement difficile. Et enfin, il sait aussi qu'il y a une nécessité de croire.

« L'analyse des logiques d'investissement en matière d'innovation amène ainsi à un constat paradoxal. Les contraintes économiques sont sensées contraindre les acteurs (et plus particulièrement les dirigeants), à mettre en œuvre des ressources leur permettant de soumettre aux contraintes d'efficience les activités : la rentabilité et le profit sont le but de l'entreprise capitaliste. Mais le traitement de ces contraintes suppose, dans la perspective dynamique de l'innovation une bonne part de croyance, de « pensée magique ». » (Alter, 2000, p. 35)

Le budget : outil central dans un puzzle humain

Alors nous avons constaté que ce directeur connaît bien la gestion. En effet, il a su organiser une gestion interne (multiplication des horaires, partage des recettes...) pour pouvoir accueillir et diffuser des inconnus, il a su maintenir les comptes en équilibre. C'est lui qui a négocié les emprunts, les remboursements auprès des banquiers et l'octroi des subventions auprès de la Mairie et du Ministère. Il connaît les chiffres. Il a lui-même fait les budgets. Toute cette connaissance lui permet de savoir que dans l'investissement, il y a une nécessité de croire pour les différentes parties prenantes, il faut que les parties prenantes adhèrent. Il sait qu'on ne peut être certain d'une évaluation financière, du retour sur investissement. Malgré les chiffres et l'évaluation chiffrée, il n'y a aucune certitude. Par contre, il sait quand un auteur a quelque chose, il sait que cet auteur a besoin d'un public, de la presse et il sait que la gestion est là comme moyen et non comme finalité.

Alors, lorsque le Ministère lui refuse le budget pour des raisons budgétaires c'est-à-dire pris dans le jeu de langage des raisons logiques et rationnelles, il est persuadé que ces raisons ne sont pas logiques. Lorsque le Ministère lui refuse le budget pour le manque de performance artistique au regard des critères de gestion c'est-à-dire le remplissage des salles, il sait qu'il s'agit là d'une définition de la performance qui correspond à une époque, à un mode de gestion. C'est pourquoi, il ne discute ni chiffre ni évaluation du budget ni évaluation de la performance. Il décide de ne pas avoir un discours rationnel. Car il sait qu'un discours rationnel face à un discours d'apparence rationnelle n'aura aucun impact. Pour entrer dans ce

dialogue, il adopte un discours irrationnel, voire un acte irrationnel. Il utilise la grève de la faim, plus la mise en scène, puisque le théâtre est un lieu qui permet (pour reprendre l'expression précédente) d'aller au-delà de la compréhension première. Il a compris que le dialogue sur les grandeurs budgétaires est faussé, puisque l'autre partie module son discours sur des considérations extrabudgétaires non explicitées. Il déplace alors ses propos et ses actes en dehors du discours budgétaire, en dehors des arguments de la rationalité gestionnaire.

Ce cas est intéressant puisqu'il replace la gestion dans son environnement non gestionnaire. En particulier, il nous fait vivre ou comprendre cette construction d'une réalité par les chiffres comptables. Tony Tinker (1985) nous explique que puisque la comptabilité n'est pas neutre et qu'elle est active dans les phénomènes sociaux, le comptable a un rôle. Il peut mettre en évidence les contradictions du système. Dans le cas du Lucernaire, c'est un exemple où le directeur artistique qui est gestionnaire passe outre le discours comptable et politique. Il met en évidence que sur le plan budgétaire il est irréprochable et, la logique d'apparence budgétaire d'octroi de la subvention se fonde sur d'autres considérations. Puis il se place au cœur de ces autres considérations pour replacer le dialogue sur celles-ci, qui sont politiques, artistiques et émotionnelles.

Nous pourrions émettre bien des hypothèses pour tenter d'expliquer ceci. Nous pouvons juste mentionner à titre d'exemple les arguments de Alter (2000) puisque nous avons précédemment utilisé son approche. Pour lui, la rationalité gestionnaire a des limites d'abord à cause de la rationalité limitée. Pour suivre ses préceptes, il faudrait que l'acteur dispose de la totalité des informations. Mais il ne le peut « ou parce qu'il ne peut les traiter pour cause d'incompétence, ou parce qu'elles sont trop coûteuses, ou parce qu'il est difficile d'en connaître l'usage ou parce que d'autres font de la rétention d'information, etc Mais au-delà de ces causes objectives, il en est d'autres pouvant tenir « aux normes sociales, à des jugements moraux ou aux investissements subjectifs. »

La logique budgétaire, si elle est mise en avant par l'Etat et la Ville, repose aussi sur d'autres logiques, extrabudgétaires. S'il argumente seulement dans cette logique, le dirigeant du Lucernaire pourra triompher sur ce plan mais n'aura pas d'armes contre ces « raisons » extra-économiques. Alors il porte le débat de front sur ces autres « raisons ». Il affirme que Le Lucernaire a une autre définition de la performance : faire émerger des auteurs. Pour lui, il existe quelque chose supérieure au prix de l'argent. Le combat se joue donc dans cet autre débat dont la presse pourrait s'emparer, que les pouvoirs publics ne veulent pas afficher.

Passeurs de création et gestionnaires

Bien sûr, nous pourrions nous arrêter à cette analyse. Dire que le budget est une construction sociale, dire que le budget raconte, « conte » une histoire (Colasse) et dire que Christian Le Guillochet contredit cette histoire pour en raconter une autre.

Mais l'histoire de ce théâtre peut nous amener plus loin. Elle nous demande, à nous gestionnaires, si nous racontons une histoire et si nous nous rendons compte de quelle histoire nous racontons, quelle histoire nous contons. Est-ce que nous nous rendons compte en tant que gestionnaires de ce que nous générons ? Avons-nous conscience de l'impact de l'utilisation des outils de gestion ? « Les pratiques comptables créent une façon particulière de comprendre, représenter et agir sur les événements » (Miller, 2001, p. 393).

Par exemple, si dans ce théâtre, un contrôleur de gestion est auprès du directeur. Ce contrôleur crée un pôle économique, il propose de faire payer les auditions et sur chaque pièce, il demande d'avoir un retour sur investissement.

Que se passe-t-il ? « Sur le plan financier, c'est ce que croirait le Ministère. Je récupère ma subvention, ça c'est clair, ça c'est clair que je les récupère. Et donc, je n'ai plus besoin de subvention. Mais deux ans plus tard, le lieu n'existe plus. Parce que, sa réputation, ce que le lieu a fait, n'existe pas. » (Christian Le Guillochet). Bien sûr, le théâtre y gagne financièrement, mais ce qui a fait sa réputation n'existe plus, il y a alors un fort risque de mettre en jeu, à moyen terme, la vie du théâtre. Et si la société en bénéficie, ces avantages seront des externalités, rien qui ne rentre dans les calculs de retour sur investissements, mais qui devrait (ce que justement l'Etat ou la Municipalité pourraient décider de faire) entrer dans leurs calculs.

Laissons définir ce qu'est un gestionnaire pour Christian Le Guillochet :

« Gérer, c'est bien, mais gérer pourquoi ?

Est-ce que celui qui gère se rend compte de ce qu'il génère ? Non !

C'est la même chose sur le plan culturel s'il reste ça.

Donc un gestionnaire doit savoir ce qu'il gère, et pourquoi il gère. Il doit avoir conscience, c'est pas seulement dire à son patron, ou à lui-même : Tiens, regarde les chiffres. Ça c'est totalement essentiel.

Donc c'est ça qui nous fait courir quelque part, c'est ce fameux combat dont on parle, de ce droit, ce droit tout d'un coup il n'est pas simplement tout d'un coup idéalisé, il est matérialisé et on a besoin de gestionnaires. Mais on a besoin de gestionnaires qui comprennent, on a besoin de gestionnaires qui savent, qui défendent l'outil.

Quand mon grand-père nettoyait sa bêche, il savait pourquoi, parce que s'il ne la nettoie pas, sa bêche rouille, si elle rouille, elle ne rentre pas dans le sol comme il faut, s'il ne bêche pas comme il faut, son légume sera moins bon, il sait tout de la finalité.

Celui qui est seulement devant son papier, devant son bilan comptable et qui rend compte à son ministre, à son patron : « vous voyez, vous m'avez donné un million de budget, mais moi j'ai dépensé un million moins un franc » – « c'est un très bon gestionnaire ». Ah, oui ! Mais il y a 11 000 vieux qui sont morts, « Oui, mais on ne peut pas non plus tout faire sans dégâts ».

Qu'est-ce qui est plus important ? Son bilan ou les 11 000 morts ?

Celui qui gère, attendez, qui a quand même une responsabilité, parce que s'il gère mal quand même, il va faire tomber complètement le tout – donc de toute façon, il y aura quand même les 11 000 morts, il doit gérer avec les gens, parce que des éléments de ses chiffres à lui, c'est l'âme, c'est le cœur, c'est les yeux, c'est la tête, c'est pas seulement les chiffres, c'est les deux.

Les chiffres sont importants, il n'est pas question de dire ça sert à rien, il est question – la bêche, excusez-moi, il peut pas creuser s'il n'a pas la bêche, il faut qu'il s'en occupe, la bêche c'est important, il doit l'acheter la bêche, il doit la renouveler, il doit l'amortir, mais quelle est la finalité ? C'est ça qui est essentiel. »

En effet, la gestion est un moyen pour porter un projet. Pour lui, la gestion consiste à mettre des outils en place pour se rendre compte. Le gestionnaire doit prendre conscience des conséquences de la mise en place de ces outils. Bien sûr, une organisation ne peut exister sans gestion mais elle ne peut exister avec pour seule finalité la gestion. Pour un gestionnaire les outils principaux sont les modèles et les chiffres. Cependant, la vie, l'intelligence, la sensibilité, le droit de penser... tout cela doit être présent dans son travail. Il doit gérer avec les gens. C'est au gestionnaire de se demander lorsqu'il met des indicateurs de performance (par exemple), qu'est-ce qu'il mesure, quelles en sont les conséquences, dans quel sens cela influence-t-il le comportement des gens ? Qu'est-ce qu'il ne mesure pas ? Ce qu'il ne mesure pas est-il indispensable, essentiel ?

« Je n'ai jamais géré sans penser à autre chose que la finalité. Des fois l'administrateur me disait : « bon, voilà, tu peux pas le faire, t'as pas d'argent ». « Je le ferai quand même. Cette pièce-là est essentielle à cause de ça, et ça et ça et ça. »

« Oui, mais t'as pas d'argent ! » « Je le ferai quand même ».

Alors, comment je vais faire ? Alors, voilà, voilà le problème, je vais diminuer les coûts, je vais me battre sur autre chose, etc. ... Je vais me débrouiller, je vais me mettre en accord avec lui, mais je vais le rendre responsable, avec moi, de la finalité. C'est-à-dire, je ne vais pas le laisser à part, si vous voulez, voilà ce qui est intéressant dans la gestion. » (Christian Le Guillochet)

Pour ce théâtre, la gestion doit rester un moyen, elle ne peut être une finalité.

Valeur humaine versus valeur financière : « quelque chose supérieure au prix de l'argent »

Ce qui est en jeu ici, c'est une valeur, parallèlement au marché, mais qui n'est pas identique au marché. Dans cet autre système de signes, il existe quelque chose de supérieur au prix de l'argent.

« Il nous semble ainsi que la critique artiste du management attire l'attention sur des problèmes non résolus. Elle porte en elle une discussion sur la valeur des choses et oppose à la valeur marchande d'autres formes de valeurs que l'argent ne pourra jamais totaliser : valeur artistique, valeur esthétique, valeur intellectuelle, valeur culturelle pour Benjamin (1936). Elle attire l'attention sur l'existence d'activités non-rentables, incapables de survivre grâce au seul jeu du marché, auxquelles pourtant une valeur est reconnue. Elle sauvegarde de ce fait la possibilité d'une grandeur et d'une valeur pour les actes, les choses et les personnes non valorisées par le système économique. » (Chiapello, 1998, p. 239-240)

Dans cet autre système de signes, apparaît souhaitable ce qui paraîtrait non rationnel dans la logique du marché. Investir dans des auteurs, metteurs en scène, acteurs, cela se fait en sachant qu'ils partiront dans des théâtres plus grands, plus prestigieux. Cet investissement ne revient pas au Lucernaire, il revient à d'autres théâtres, à l'Etat. Être passeur de création, c'est accepter de prendre le risque de donner une place et ensuite de les « perdre » lorsque les

auteurs partent ailleurs. Qu'est-ce qui peut mobiliser un homme, une équipe à se battre pour quelque chose qui ne lui reviendra pas financièrement ?

« Schumpeter, dans cette perspective, a fait considérablement avancer la réflexion, et selon des formulations qui rompent avec le genre académique en usage, un peu comme s'il souhaitait traduire ainsi la passion, plus que la raison, qui anime les agents économiques auxquels il s'intéresse. Selon lui, l'entrepreneur innovateur représente tout d'abord un personnage plus intéressé par l'action elle-même, par l'engagement qu'elle suppose, que par les bénéfices financiers qu'il en tire, ou des plaisirs qu'il peut tirer de la jouissance de ces bénéfices. » (Alter, 2000, p. 26)

L'existence de cet autre système de grandeurs nous pose question à nous gestionnaires. Comment la gestion qui est au cœur de toute organisation aujourd'hui peut-elle faire face à ce deuxième système, quel positionnement adopter ?

Il doit pourtant y avoir un passage entre les deux systèmes de valeur. N'est-ce pas à celui qui maîtrise la technique de gestion d'avoir cet esprit d'analyse ? Par le fait de mettre la gestion au cœur de toute décision, le gestionnaire devient dans les organisations créatives un personnage central, un passeur de la création. Du technicien, il lui est demandé d'avoir cette analyse, cette compréhension, cette écoute.

Si aujourd'hui Le Lucernaire a été vendu aux Editions de l'Harmattan, le choix ne s'est pas fait en fonction du m² parisien. Ce théâtre est resté un théâtre et c'est cela qui faisait la différence de valeur. Christian Le Guillochet a gagné. En perdant financièrement, il a gagné dans cet autre système, dans cet invisible pour la gestion. Invisible qui structure et enrichit un quartier, des jeunes, une société.

Ce cas, c'est l'histoire d'un homme qui a su se servir de la gestion pour réaliser ce qu'il souhaitait et qui a eu des conséquences sur la société.

Alors qu'aujourd'hui, on a tendance à ne considérer qu'une partie prenante : les actionnaires. C'est un exemple où il est demandé aux gestionnaires de se positionner socialement, humainement. Avoir mis la gestion au cœur de toute organisation nous amène, nous gestionnaires, à mesurer l'impact de notre choix. Quand on parle de la comptabilité, on doit compter, rendre des comptes mais aussi se rendre compte.

E- Discussion

La gestion de la création est par nature une gestion dans l'incertitude et les décideurs ont besoin de s'arrimer à une forme d'objectivité pour guider et justifier leurs choix. Nous pouvons reprendre la distinction de Porter (1994), entre deux objectivités : l'une disciplinaire, l'autre mécanique. L'objectivité disciplinaire est une objectivité faisant référence au professionnalisme et à l'indépendance de l'expert. L'objectivité mécanique est une objectivité faisant référence aux procédures chiffrables.

Soit l'expert est le directeur de théâtre. On fait alors confiance à son jugement qui se fonde sur les multiples interactions avec les auteurs et autres spécialistes du milieu.

Soit l'expert est le gestionnaire. Dans ce cas, c'est à son outil, le budget qu'on accorde la confiance. Quelles en sont les conséquences d'être dans une objectivité mécaniste ?

1- « Le parler du chiffre »

Si le terrain du théâtre le Lucernaire nous a montré la déconstruction du budget et nous pose la question : est-ce que le gestionnaire se rend compte de ce qu'il génère, nous avons compris qu'il y a un « parler du chiffre ». Ce « parler du chiffre » est d'une part un dire du chiffre, et il est d'autre part un jeu de langage dans lequel le monde de l'organisation est décrit, expliqué. Il est déjà tout un discours. Il est le langage légitime (Bourdieu, 1984). Celui qui connaît cette langue est avantagé, car cette langue repose sur des outils, des modèles et donc une technique. Celui qui pratique cette langue sait à partir de quelle hypothèse est construit un modèle. Sont privilégiés ceux qui maîtrisent la langue par exemple les contrôleurs sur le terrain.

« Autre question fondamentale : ce langage dominant et méconnu comme tel c'est-à-dire reconnu légitime, n'est-il pas en affinité avec certains contenus ? N'exerce-t-il pas des effets de censure ? Ne rend-il pas certaines choses difficiles ou impossibles à dire ? » (Bourdieu, 1984, p. 110)

Ceux qui ne connaissent pas cette langue sont obligés de l'apprendre.

« Nous n'apprenons jamais un langage sans en apprendre en même temps les conditions d'acceptabilité de ce langage. C'est-à-dire qu'apprendre un langage, c'est apprendre en même temps que ce langage sera payant dans telle ou telle situation. » (Bourdieu, 1984, p. 98)

Pour parler à l'Autre, le langage comptable est un langage qui s'impose de fait. Cependant, si tout le monde apprend la langue, tout le monde n'en a pas la même maîtrise. Christian Le Guillochet sait que c'est le langage légitime. Il le connaît et il souhaite être en dehors de ce langage.

Ce « parler du chiffre, » il nous a fallu cheminer progressivement pour le comprendre. S'il existe un « parler du chiffre » et qu'il synthétise une partie du réel, il peut aider à la communication entre nous, mais il ne peut prétendre embrasser tout le signifiant. En effet, le « parler du chiffre » introduit une distance avec l'Autre voire un rempart, le « parler du chiffre » peut faire oublier l'Autre voire les Autres. Les chiffres ici sont ce que Moriceau (2006) appelle des « figures sans visages ». C'est-à-dire une réduction du monde à quelques traits, au moyen desquels on prétend parler de et à d'autres, mais où ces autres sont sans visage. Ce visage que Lévinas montre comme à l'origine de la responsabilité.

Notons que ce « parler du chiffre » se pose dans d'autres domaines que les organisations culturelles, par exemple la gestion de l'hôpital, l'éducation, la police. Ce « parler du chiffre » et son analyse nous pouvons les transposer dans ces domaines d'études.

2. Les gestionnaires et les chemins de traverse

Ce parler du chiffre, s'il devient une gouvernance unique par les chiffres, peut nous amener à un patrimoine financier au détriment d'un patrimoine culturel (et au détriment d'autres patrimoines liés à la santé ainsi qu'à l'éducation) s'il est l'unique parler. Mais l'histoire est constituée de chemins de traverse. Il serait donc réducteur de résumer le « parler du chiffre » à un patrimoine financier. Et puis, le « parler du chiffre » est porté et interprété par des individus. Il existe alors des marges de manœuvre. D'avoir choisi des cas marginaux nous a permis de « chambouler notre manière de voir » (Becker, 2002). Cela nous a apporté d'autres formes de gestion possibles. Cela nous a permis de comprendre qu'il y a des alternatives à la gestion par les résultats et que, s'il existe un « parler du chiffre », certains peuvent s'approprier ce « parler du chiffre » pour l'utiliser comme ressource. Certains peuvent déconstruire « ce parler du chiffre » en montrant qu'il n'existe pas de valeur intrinsèque à un objet mais que la valeur est construite par l'organisation qui porte cet objet.

Il peut exister des gestionnaires qui ont pris des chemins de traverse. Becker souligne que son analyse du monde de l'art est transposable à une lecture de la société. Il y en a aussi parmi les gestionnaires dans les organisations et en recherche qui sont des « francs-tireurs ». Le « parler du chiffre » est alors accompagné d'une écoute. Ce « parler du chiffre » n'a de sens que si l'Autre existe. Or en gestion, on considère qu'on doit se couper de sa sensibilité. Ce cas nous incite, avec le parler du chiffre, à se réapproprier les qualités du sensible.

Lorsque « le parler du chiffre » est un langage commun, il est à trouver dans ce parler des forces du possible, d'autres possibles à réaliser.

Bibliographie :

Alter N.,(2000) - *L'innovation ordinaire* - Ed. Presses Universitaires de France, Sociologies

Becker H.S., (1988) - *Les mondes de l'art* - trad. Française - Ed. Flammarion

Becker H.S., (2002) - *Les ficelles du métier* - (The University of Chicago Press, Ltd London 1998), Ed. La Découverte - Ed. française - coll. Repères

Bourdieu P., (1966) - *Champ intellectuel et projet créateur* - Revue Les Temps Modernes, n° 246, novembre, p. 865-906

Bourdieu P., (1984) - *Questions de Sociologie* - Les Editions de Minit

Chiapello E., (1998) - *Le management culturel face à la critique artiste* - Artistes versus managers, Ed. Métailié

Colasse B., (2007) - *Les fondements de la comptabilité* - Ed. La découverte, coll. Repères

Deleuze G., (1969) - *Logique du Sens* - Ed. Les Editions de Minit, Coll. Critique

Delmas-Marty M., (2004) - *Les forces imaginantes du droit (I), Le Relatif et l'Universel* - Ed. Seuil, Coll. La couleur des idées

Desrosières A., (2008) - *Gouverner par les nombres – L'argument statistique – Vol. I et II*, Éd. Presses de l'École des Mines, Coll. Sciences Sociales

Hopwood A., (1983) - *On trying to Study Accounting in the Contexts in Which It Operates* - Accounting Organizations and Society vol. 8, n° 2/3 p. 287-305

Hughes E. -C., (1996) - *Le regard sociologique* - Essais choisis et présentés par J-M Chapoulie, Ed. EHESS

Le Theule, Fronda (2005) « The organization in tension between creation and rationalization : facing management to artistic and scientific creators », *Critical Perspectives On Accounting*, Volume 16, Issue 6, August, pp. 749-786,

Le Theule M.-A., (2010) – *Passeurs de création* – Ed. Vuibert

Miller P., (2001) - *Governing by numbers : why calculative practices matter* - Social research, Vol. 68, N° 2 (Summer 2001) p. 379-395

Moriceau J.-L., (2007) - *Document de travail présenté à Hommes et Organisations à l'INT*

Porter T.-M., (1994) - *Making things quantitative, Accounting and science* - Cambridge UP, p. 36-56

Schumpeter J.-A., (1939) - *Business cycles : A théoretical, historical and statistical analysis* - McGraw Hill, New York

Supiot A., (2010) – *L'esprit de Philadelphie – La justice sociale face au marché total* – Éd. Seuil