



Assises des métiers des musées 18, 19 et 20 décembre 2017

1^{ère} journée *Organisations et métiers*

Intervention de M. Xavier Greffe, *Décentraliser les fonctions muséales et leurs emplois : Faire ou faire faire ?*

Lorsque des musées offrent des biens ou rendent des services, ils peuvent soit les acheter pour les revendre, auquel cas ils ne sont alors que de simples intermédiaires, soit les produire complètement en interne, soit enfin réaliser certaines opérations eux-mêmes et faire réaliser les autres sous leur contrôle. Cette question est posée à chacun d'entre eux séparément et, en outre, elle évolue avec le temps, que cela résulte des objectifs du musée ou des changements de son environnement culturel, social et économique.

Un problème de gestion traditionnel

Ce problème a semble-t-il été analysé pour la première fois par *Ronald Coase* dans son article célèbre de 1937 sur la théorie de la firme¹ *Coase* y montre en effet que l'entrepreneur peut choisir entre assurer une partie des opérations productives dont il a besoin sous son contrôle, ou acheter les prestations et les biens ou services correspondants sur le marché (« *Make or Buy* ») (1). Dans le premier cas, il organise la « hiérarchie » correspondante et supporte un certain nombre de coûts en organisation et en contrôle, que l'on qualifiera de coûts de transaction interne. Dans le second cas, il économise de tels coûts mais il doit alors supporter ceux qui sont nécessaires à la préparation, la signature, l'exécution et la vérification des contrats correspondants avec ses « fournisseurs », coûts que l'on qualifiera alors de coûts de transaction externe (2). On peut donc en déduire que si les coûts de transaction interne sont plus élevés que les coûts de transaction externe, mieux vaut s'en remettre à d'autres, et donc passer par le marché que produire soi-même, et inversement. On peut même aller plus loin en disant que l'entreprise passe continuellement des contrats, parfois avec des partenaires externes et d'autres fois avec les partenaires internes que sont les travailleurs. *Coase* insiste sur le fait que l'entreprise n'est, d'une certaine manière, qu'une agrégation de contrats de travail, alors que le marché est une agrégation de contrats d'achat - vente. Mais cela ne change rien à la conclusion : les frontières de l'organisation de l'entreprise sont mouvantes et réversibles.



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Cette analyse sera reprise et enrichie par Williamson dans son ouvrage de 1975 : *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Interpretation*. (3) Pour Williamson, l'existence d'une organisation hiérarchique est toujours une alternative au marché, dans la mesure où on y intègre plusieurs activités pour minimiser les fameux coûts de transaction. « Ces coûts de transaction, souvent laissés dans l'ombre des coûts de production, jouent un rôle essentiel. Non seulement ils sont la conséquence directe de la division du travail mais ils expliquent, par leur importance, les différentes formes d'organisation que l'on peut trouver. Ces coûts de transaction sont a priori les coûts d'élaboration et d'exécution des contrats, mais ce sont aussi les coûts résultant de l'organisation de transferts de droits entre agents. Leur montant dépendra soit de la rationalité des agents, notamment de leur tendance à l'opportunisme, soit de l'incertitude sur l'environnement. Ainsi sera-t-il très difficile de faire respecter un contrat avec un sous-traitant, si celui-ci ne réalise pas tous les efforts attendus mais non observables, ou si des événements imprévus empêchent l'évaluation correcte des responsabilités. Il en ira de même à l'intérieur de l'entreprise si certains travailleurs ne s'investissent pas dans leur activité avec l'intensité prévue ou si certains consommateurs ou utilisateurs posent des problèmes inattendus (4).

Peut-on prévoir alors les éléments qui permettront de minimiser les coûts de transaction internes et inversement ? Si l'on a besoin de tâches très spécialisées nécessitant une communication constante, mieux vaut la solution interne que la solution externe. Si, en cas de litige avec un co-contractant externe à l'entreprise, le recours à une autorité d'arbitrage ou judiciaire est difficile ou que la nature de l'arbitrage qu'elle peut prendre est très aléatoire, mieux vaut la solution interne que le recours au contrat externe. On constate ainsi que le recours à la forme de l'entreprise ne s'explique pas (ou pas exclusivement) par des arguments d'ordre technique ou technologique (par exemple la volonté de réaliser des économies sur de grandes séries, ou économies d'échelle) mais par des arguments que l'on qualifiera de gouvernance* : comment contrôler au mieux la réalisation des opérations productives ?

Qu'en est-il pour les institutions culturelles ?

Faut-il donc conserver et gérer en interne des activités ou au contraire les mobiliser à distance au travers de contrats de services ou d'accords entre institutions, ce qui évite alors d'en assumer la « gestion ». Une compagnie de théâtre gardera-t-elle ses ateliers de costumes ou préférera-t-elle s'en remettre à des professionnels extérieurs ? Un musée gèrera-t-il en propre ses services de restauration et de médiation culturelle ou les sous-traitera-t-il ? Un studio de cinéma cherchera-t-il à conserver toute la filière de production du film en interne ou confiera-t-il la réalisation des effets spéciaux à une entreprise spécialisée ?

Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Ces arbitrages mettent en jeu deux facteurs : la fréquence des activités, la spécificité des talents mobilisés. Si la fréquence des activités est importante, mieux vaut contrôler ces talents en interne et amortir les coûts de gestion correspondants. Si ces fréquences sont faibles, mieux vaut co-traiter avec de tels talents, quitte à subir alors les risques de leur défaillance. Un musée n'a aucun intérêt à organiser un service pédagogique s'il reçoit peu de visites de scolaires, quitte à recourir à ce moment-là à un agent spécialisé ; mais il a intérêt à l'organiser de lui-même s'il doit recevoir chaque jour des classes. Un opéra n'a aucun intérêt à contracter avec un chanteur spécialisé dans une partie seulement du répertoire sur des périodes très longues qui impliquent au contraire une polyvalence des rôles. La stratégie de l'institution devrait alors se résumer de la manière suivante : Si les transactions sont peu fréquentes et les talents très spécifiques, mieux vaut co-traiter. Si les transactions sont fréquentes et les talents susceptibles d'être redéployés d'un service vers un autre, mieux vaut les garder directement sous son contrôle.

Cela ne correspond pas toujours à la réalité des institutions culturelles qui gèrent en interne des talents spécifiques (association à long terme de stars), et sous-traitent au contraire des compétences non spécifiques (fonctions commerciales, fonctions de nettoyage, etc.). La grille de lecture traditionnelle fondée sur les deux critères évoqués de la fréquence des transactions et de la spécificité des talents doit donc être affinée, et deux autres critères envisagés : la valeur de la compétence pour l'institution, l'association d'un facteur pouvant renforcer l'image de l'institution et sa reconnaissance ; enfin la proximité de cette compétence avec les activités normales de l'institution artistique. Un jongleur de renommée peut être utile à une production lyrique mais on ne peut dire qu'il s'agisse en soi d'une compétence normalement utilisée par un opéra. À l'inverse, un ténor peut être plus difficile à gérer mais il peut renforcer l'image internationale de l'opéra. Dans le cas des musées, le recours à un curateur de renommée mondiale peut très bien correspondre à une situation de ce type lorsqu'il s'agit d'organiser des expositions dont la thématique est transversale, encore qu'un tel succès ne tombe pas ipso facto.

Selon le niveau de réalisation de ces deux critères, quatre situations apparaissent. Si la compétence recherchée est à la fois importante pour la qualité du service produit et intimement liée à la nature de l'institution artistique, l'artiste-entreprise a intérêt à gérer cette compétence en interne à l'aide de contrats de travail associant de manière permanente ce type de talent à la vie de l'entreprise. Au départ, il s'agit le plus souvent de contrats de travail direct pour une durée plus ou moins longue, et c'est justement le principe des troupes ou des compagnies artistiques que de s'associer des talents pour une période longue (au moins une saison), dans la mesure où ces derniers correspondent à la série des produits ou services

Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

offerts. S'il existe un risque sur l'accueil de l'œuvre, on peut en revanche préférer déroger au contrat de travail et offrir un contrat d'activité ou de coproduction qui fera partager le risque du produit aux talents artistiques. Si la compétence recherchée a une très grande valeur du point de vue de l'activité de la firme mais ne correspond pas à sa spécificité, l'institution culturelle a alors intérêt à passer un contrat d'activité spécifique. Cette situation peut découler de l'évolution de la situation précédente : lorsqu'un talent devient une star, au point de garantir par sa présence le succès d'une exposition ou d'un spectacle, il a intérêt à changer la nature de ses relations avec son employeur et à pouvoir choisir en permanence ses partenaires plutôt que de s'associer définitivement à l'un d'entre eux. Il cumule ainsi des rentes de notoriété. Une situation extrême serait celle où ce talent finit par contrôler le fonctionnement de l'institution du fait de son succès et « s'associer » l'entreprise culturelle ou la créer autour de son propre nom. Si la compétence ne joue pas un rôle spécifique ou non substituable mais correspond à l'activité permanente de l'institution (gestion de la billetterie, marketing), l'institution aura le choix entre passer des contrats standards ou sous-traiter les tâches correspondantes à d'autres institutions qui auront à supporter les coûts de gestion et de gouvernance de ces ressources. On évoluera ici entre les figures de l'intérimaire, du salarié à plein temps ou des sous-traitants. Enfin si la compétence ne joue pas de rôle important et ne correspond pas à son activité de base de (gestion d'un parking), l'institution culturelle aura intérêt à recourir à des agences spécialisées mettant du personnel à sa disposition ou s'engageant à rendre directement les services.

L'exemple de référence : les studios hollywoodiens

Un cas célèbre emprunté à l'histoire du cinéma illustre bien ces choix possibles. Le cinéma est né comme une activité artisanale, à l'image des spectacles de foire qu'il concurrençait de plus en plus. Cette activité était alors très intégrée, car le même artiste, tels les frères Lumière ou Charles Pathé, fournissait à la fois l'équipement de projection et le film. Cette caractéristique « foraine » disparut sous l'effet de plusieurs facteurs : l'entente entre producteurs pour normaliser leurs équipements ; l'apparition liée de films de fiction et de longs métrages ; l'apparition des stars, ce qui permettait d'introduire des différenciations de produits, et de capter des marchés en vendant des films et non plus des équipements. Pour conquérir des marchés de plus en plus étendus à l'exportation, les producteurs commencèrent peu à peu à intégrer toutes les ressources nécessaires à la production d'un film dans un ensemble stable et permanent. Les acteurs étaient alors recrutés au terme d'un contrat de travail pour une durée minimale de sept ans, assortie d'une clause d'option au profit du studio. Cette salarisation s'étendit à toutes les fonctions artistiques, par exemple à celles de scénaristes, compositeurs

Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

et musiciens. Tout ce petit monde était regroupé dans des lieux spécifiques dont on ne bougeait plus, ce qui permettait de tourner à la suite les unes des autres des scènes comparables bien que relevant de films différents. Les installations étaient utilisées en permanence et les décors servaient à plusieurs films à la fois. Tout y était organisé de manière hiérarchique y compris les séparations entre fonctions, le producteur chargé de la responsabilité économique l'emportant sur le directeur chargé de la responsabilité artistique.

Ce système se révéla efficient, encore qu'il convenait mieux à des films peu originaux qu'à des films demandant plus d'attention ou de ressources, d'où la distinction chère à Hollywood entre les produits de type A, ou de qualité, et les produits de type B, ou produits courants (4). Ce système changea à nouveau au cours de la Seconde Guerre mondiale. Certaines stars entendaient choisir leur rôle et retirer une partie des rentes de leur succès, et les majors s'adaptèrent à cette demande en passant des contrats sur des périodes de plus en plus courtes et en y introduisant des formules d'intéressement aux résultats du film. Les décrets Paramount constituèrent un second facteur d'évolution vers d'autres configurations des majors : en les privant de leurs réseaux propres d'exploitants, ils contraignirent les majors à améliorer la qualité de leurs films, et augmenter la proportion des films A au détriment des films B. La télévision renforça ce mouvement en obligeant les majors à produire des spectacles d'une qualité au moins supérieure à celle des œuvres télévisuelles, ce qui diminua le nombre de films. La période contemporaine est aujourd'hui qualifiée de période de la flexibilité productive. Les majors qui avaient intégré à un moment les trois fonctions de base de l'activité cinématographique — production, diffusion et exploitation — ont abandonné en partie la production pour se replier sur la distribution, l'exploitation leur ayant déjà été ôtée par les décrets Paramount. Certains majors vendirent ainsi les énormes ressources foncières que représentaient leurs studios (ou les sous-louèrent) et firent désormais des films au coup par coup, mobilisant l'ensemble de leurs ressources sur des contrats à la tâche et non plus au temps. L'externalisation des activités non indispensables devint systématique et on vit apparaître une multitude d'entreprises spécialisées (bruitage, effets spéciaux, etc.). Les artistes demandèrent à partager les rentes du succès, ce qui donna lieu à des montages complexes.

Que peut-il en résulter pour les musées ?

Dans l'approche traditionnelle de la gestion de ressources humaines, on suppose deux préalables réunis : les rôles de chaque partie prenante à l'organisation sont définis de manière claire et stable ; ces parties prenantes partagent des valeurs communes. Or dans le cas des institutions culturelles, il n'y a pas toujours de définition précise des tâches et, en outre, il y existe parfois une culture de « clan », rétive aux tentatives de rationalisation managériale : les

Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

attentes des personnes peuvent donc conduire à des conflits de valeurs et d'objectifs, y compris entre une fonction managériale dirigeante et un centre culturel opérationnel, ce qu'une tradition française a toujours voulu prévenir en faisant se coïncider dans les musées les fonctions de direction et de conservation (5). Ici Chiapello (1998) propose la notion de direction « binomiale », pour résoudre les tensions sociologiques de la « critique artiste du management ». Voogt (2006) présente le « dual leadership » comme un outil efficace, pour résoudre les conflits dans les organisations culturelles. À la vision d'une firme comme processeur d'informations, où la dimension cognitive des agents et leur faculté de traiter les connaissances sont reléguées au second plan, il convient d'opposer la vision d'une institution muséale comme processeur de connaissances. Ces connaissances ne sont pas toujours données a priori par la hiérarchie, elles résultent d'un processus de sélection et d'hybridation des jugements sous l'effet de changements de toute nature dans l'environnement même du musée. Elles ne sont donc pas stockables dans un répertoire unique où elles seraient cataloguées et hiérarchisées, et pourraient donner lieu à des recettes, y compris en matière de décentralisation ou de sous-traitance. Elles sont enracinées dans la pratique de petits groupes actifs, ou de communautés intensives en connaissance, mais qui peuvent aussi tenter de bloquer des évolutions du fait même de la détention de telles informations. Le rôle du management peut bien entendu commencer par favoriser les lieux de rencontre et les échanges entre les communautés du musée, là où certains le ramènent à la production de hiérarchisation et d'anonymisation des rapports. Mais cela n'empêchera en rien la confrontation des enjeux du faire avec ceux du faire-faire. Lorsque l'on cite l'exemple du Musée du Quai Branly – Jacques Chirac comme un exemple particulièrement réussi de modèle de sous-traitance, il convient de rappeler que le musée a été pensé puis réalisé sur cette base. Cela signifie que pour des musées qui sont conduits à faire ou réviser en permanence de tels choix, le critère des compétences doit s'enrichir ici du critère du traitement conséquent des flux d'information. Et de ce point de vue une hiérarchie devra toujours rester en référence, celle de l'existence d'une collection dont la conservation comme la valorisation s'accommoderont plus ou moins bien de différents degrés d'externalisation. Ainsi, une externalisation qui arbitrerait la structure du musée sur la seule base de spécificités des compétences risque de déclencher des dynamiques qu'il sera difficile de corriger après coup. Les deux prix Nobel Coase et Williamson l'avaient bien vu.

-
1. Coase, R.H. (1937), « The nature of the firm.» *Economica*, NS, 4,
 2. Greffe, X. (2002), « Coase : The problem of social cost.» *Dictionnaire des Grandes Oeuvres Economiques*. Paris : Dalloz, pp. 97-104
 3. Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierachies: Analysis and Antiturst Interpretation*. New York : Free Press
 4. Claire R. W. 2003. *Entertainment101: An Industry Primer*. Beverly Hills, Ca. : Pomegranate Press Ltd. P.8
2000, Pomegranate Press Ltd., p. 8.
 5. Greffe X. 2007. *Arts et argent*. Paris *Economica*, pp. 225-7