

---

Laboratoire  
de Recherche  
en Gestion  
& Economie

LARGE LARGE

Papier  
n° 80

*Organisation artistique et dépendance  
à l'égard des ressources*

Odile Paulus

Novembre 2006

Faculté des  
sciences économiques  
et de gestion

PEGE  
61, avenue de la Forêt Noire  
67085 STRASBOURG Cedex  
Tél. : (33) 03 90 24 21 52  
Fax : (33) 03 90 24 21 51  
[www-ulp.u-strasbg.fr/large](http://www-ulp.u-strasbg.fr/large)

Institut d'Etudes Politiques  
47, avenue de la Forêt Noire  
67082 STRASBOURG Cedex

# **Organisation artistique et dépendance à l'égard des ressources**

**Odile Paulus  
Large  
Université Robert Schuman  
Strasbourg**

Odile PAULUS  
Maître de conférences  
IECS  
61 avenue de la Forêt Noire  
67085 Strasbourg  
France  
tel 33 (0)3 90 41 42 91  
fax 33 (0)3 90 40 41 42 70  
e-mail : [odile.paulus@iecs.u-strasbg.fr](mailto:odile.paulus@iecs.u-strasbg.fr)

Une organisation artistique fournit une production de nature qualitative. Le plus souvent, elle est fortement liée au secteur public et son but est non lucratif. En raison de ces spécificités, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Pfeffer et Salancik, 2003) apparaît pertinente pour en étudier la gouvernance.

Une organisation artistique dépend de deux ressources: artistiques et financières. Il importe pour elle d'attirer des artistes de qualité et d'avoir des soutiens financiers publics et/ou privés suffisants. Notre article vise à cerner les moyens à la disposition d'une organisation artistique pour réduire la dépendance à l'égard de ces ressources. Pfeffer et Salancik (1977) mettent en évidence l'apport par les administrateurs de compétences, d'informations et de contacts sociaux pour réduire les incertitudes liées à l'accès aux ressources.

L'étude du cas de la résidence d'artistes Solitude permet d'illustrer et de mettre en œuvre les développements théoriques sur la mesure de la dépendance à l'égard des ressources et le rôle du conseil d'administration. Des informations ont été collectées sur ce cas par le biais d'entretiens auprès des différentes parties prenantes et par l'étude des rapports annuels et des statuts.

Nous montrons qu'une organisation artistique peut réduire sa dépendance à l'égard des ressources financières et artistiques grâce à :

- un conseil d'administration ouvert sur l'environnement
- une diversification de ses activités
- la fourniture de services additionnels
- un dirigeant de qualité.

Mots clés : dépendance des ressources, conseil d'administration, gestion de l'art

Un responsable d'organisation artistique se trouve en position de devoir satisfaire plusieurs demandes éventuellement contradictoires émanant des politiques lui versant des subventions, des mécènes, du public et des artistes venant y travailler. Du choix d'écouter l'un plus que l'autre peut dépendre sa survie. Sans ressources financières ou sans ressources artistiques ou encore sans public, une organisation artistique ne peut pas survivre. Il lui faut donc tendre à satisfaire ces trois demandes parfois conflictuelles. Pfeffer et Salancik ont traité de tels problèmes de dépendance à l'égard des ressources. A notre connaissance, ce courant théorique n'a jamais été mobilisé pour analyser le secteur culturel. Pourtant la vision politique de l'organisation qui y est développée est pertinente pour le secteur artistique.

La survie d'une organisation artistique est d'autant plus certaine qu'elle est capable de s'assurer un accès aux ressources financières et artistiques et aussi à attirer un public. Si une organisation artistique est fortement dépendante de son financeur principal ou d'un artiste renommé ou d'un public précis, elle est fragilisée. En effet, un changement de la part du partenaire externe dont elle dépend peut remettre en cause sa survie. Il est, par exemple, possible d'observer qu'un changement de maire entraîne la disparition de certains événements culturels dans une ville. En effet, si une organisation artistique est intégralement financée par sa municipalité, un maire d'un autre parti politique peut décider de ne plus la soutenir. Il est alors difficile pour l'organisation de trouver très rapidement un autre financeur et elle peut disparaître.

Comment une organisation artistique peut-elle réduire sa dépendance à l'égard des ressources artistiques et financières ?

Nous allons en raison du caractère exploratoire de cette recherche traiter cette question à l'aide d'une étude de cas : celui de Solitude.

L'Akademie Schloss Solitude est une résidence d'artistes située sur une colline surplombant la ville de Stuttgart en Allemagne. Chaque année, 300 mois de bourses de résidence sont accordés à des artistes d'origine géographique et de disciplines artistiques variées. Solitude est financée principalement par la région du Bade-Württemberg.

Le choix de l'Akademie Schloss Solitude s'explique par le fait que cette organisation possède des caractéristiques rendant son étude intéressante sous l'angle de la dépendance des ressources. Ces caractéristiques sont les suivantes :

-Elle a été créée en 1990. A ce moment là, elle ne bénéficie d'aucune notoriété sur le marché de l'art. Elle est donc dépendante par rapport au marché de l'art. Nous pouvons donc étudier comment a évolué cette dépendance.

-Elle est dépendante d'un financeur principal qui réduit son soutien. Nous pouvons donc observer sa réaction.

-Elle est dotée d'un conseil d'administration semblant actif. Ceci la distingue d'autres organisations artistiques que nous avons pu observer où le conseil d'administration est souvent une instance d'enregistrement d'importance mineure. Or, le conseil d'administration est présenté par Pfeffer et Salancik comme un outil à la disposition d'une organisation pour réduire sa fragilité aux incertitudes environnementales.

Les informations collectées résultent d'un séjour à Solitude. J'y ai rencontré le directeur durant 3 heures, 5 artistes résidents, 2 employés, le président du comité de patronage, des membres du *Stiftungsrat*, le conseil d'administration de la fondation et une personne du service culturel de la région, durant 1h chacun. Le guide d'entretien est donné en annexe. J'ai également analysé les rapports d'activité, les statuts et le procès verbal du dernier conseil d'administration. Suivant la méthodologie de Yin et Campbell (2003), les entretiens ont été arrêtés après l'atteinte du seuil de saturation. Le dernier entretien réalisé n'apporte plus d'information nouvelle.

Dans le cas particulier de la résidence d'artistes que nous allons étudier, nous ne retiendrons pas la troisième ressource mentionnée : le public. En effet, une résidence ne vise pas un public précis, il n'y a pas d'audience, ni de visiteurs, ni de spectateurs. Nous cernerons donc la dépendance de la résidence à l'égard de deux ressources : financières et artistiques. La résidence d'artistes Solitude est dépendante de la région qui est son financeur principal. Elle est également dépendante du marché de l'art. En effet, il faut que des artistes candidatent pour venir y résider. En outre, il vaut mieux que ces candidatures soient de qualité. Comment Solitude fait-elle et peut-elle faire pour que sa dépendance à l'égard de la région et du marché de l'art ne menace pas sa survie ? Quels sont ses moyens pour réduire ces dépendances ?

Pour répondre à ces questions, nous suivrons le cheminement suivant:

Dans une première partie, nous allons rapprocher la littérature de la gestion de l'art avec celle traitant de la dépendance des ressources.

Dans une seconde partie, nous présentons les différentes parties prenantes à Solitude.

Dans une troisième partie, nous cernons la dépendance de Solitude à l'égard de ses ressources financières et artistiques.

Enfin, dans une quatrième partie, nous cherchons à travers la littérature et l'analyse du cas les moyens que peut mettre en œuvre une organisation artistique pour réduire sa dépendance à l'égard de ses ressources artistiques et financières.

## **1. LE SECTEUR CULTUREL ANALYSE A L'AIDE DE LA THEORIE DE LA DEPENDANCE A L'EGARD DES RESSOURCES**

Le secteur artistique recouvre une offre large et variée. On peut observer l'offre d'un continuum de produits et services. A une extrémité de ce continuum, se trouvent les produits et services artistiques qui ne peuvent être produits que par une structure non lucrative comme le plus souvent les opéras, les musées, les théâtres, les orchestres baroques, les écoles d'art ou les résidences d'artistes. A l'autre extrémité, se trouvent des produits lucratifs exploités par des sociétés à but lucratif comme les théâtres privés, les industries du disque, du livre, le show business ou le cinéma. Ces produits peuvent ressembler à des produits de grande consommation. En outre, il existe tout un ensemble de produits et services artistiques entre ces deux pôles comme les musées d'entreprise ou les produits de consommation avec une composante artistique. Nous nous intéressons ici à l'extrémité la plus singulière : celles des produits et services artistiques ne pouvant être produits que par une structure à but non lucratif. Une telle structure ne peut pas survivre avec son seul chiffre d'affaires. Elle doit aussi obtenir des dons ou des subventions. Elle doit donc à la fois satisfaire les consommateurs de biens et services mais aussi ses financeurs. En outre la satisfaction des consommateurs et des financeurs passe par la capacité de l'organisation à attirer des artistes de qualité. Une organisation artistique doit donc satisfaire à la fois les consommateurs, les financeurs et le milieu artistique. En raison de ces multiples demandes pesant sur l'organisation artistique, la théorie de la dépendance des ressources peut être mobilisée pour l'analyser.

Les auteurs à l'origine de la théorie de la dépendance des ressources sont Pfeffer et Salancik (1977 b). Ils proposent « une analyse alternative de l'organisation ... : un modèle politique, un modèle de coalition, de cérémonie ou un modèle d'organisations associées de façon souple »<sup>1</sup>. Ils attribuent au manager « un rôle similaire à celui d'un politicien – un assimilateur et gérant de demandes »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cf. p. 18.

<sup>2</sup> Cf. p.21

Une telle vision politique de l'organisation apparaît adaptée pour le secteur à but non lucratif comme le montrent Heimovics et al. (1993). En effet ces auteurs montrent que les dirigeants qui réussissent à conduire avec succès des projets non lucratifs sont ceux ayant une vision politique et ceux ayant à la fois les 4 perspectives suivantes pour comprendre une organisation :

- une vision structurelle, rationnelle
- une vision symbolique
- une vision attribuant une importance centrale aux ressources humaines
- une vision politique.

La vision politique du fonctionnement de l'organisation apparaît donc particulièrement pertinente pour le secteur à but non lucratif.

Les travaux de Pfeffer J., Salancik G., Leblebici H. (1976) nous aident aussi à montrer que la dépendance à l'égard des ressources est une analyse pertinente pour le secteur artistique. En effet, ces auteurs comparent l'allocation de soutiens financiers pour 4 disciplines scientifiques. Ils distinguent d'une part les sciences avec beaucoup d'incertitudes, c'est à dire avec relativement peu de paradigmes universellement reconnus et d'autre part, les sciences pour lesquelles des standards faisant l'objet d'un consensus partagé sont bien définis et disponibles pour évaluer. Ils montrent que pour le premier groupe, en l'absence de critères partagés, des critères sociaux sont utilisés pour allouer les soutiens financiers. Les processus d'influence sociale vont jouer davantage que dans le second groupe pour expliquer les décisions. Quand il y a beaucoup d'incertitudes par rapport à l'output, les critères sociaux sont utilisés pour allouer les ressources.

La démonstration faite par ces 3 auteurs nous permet de transposer leurs conclusions au secteur artistique pour lequel il y a peu de paradigmes universellement reconnus pour définir un produit artistique de qualité. Les critères sociaux vont donc jouer un rôle important pour les choix de répartition de ressources financières et les sélections d'artistes. Cela a été par ailleurs montré par des sociologues comme Moulin (1967), Bourdieu (1979) et Menger (2002).

Busson et Hadida (2004)<sup>3</sup> reconnaissent aussi que « le modèle politique s'applique particulièrement bien à certaines organisations culturelles, qu'elles soient gérées directement par la puissance publique ou qu'elles soient soumises à un pouvoir de tutelle. »

---

<sup>3</sup> Cf. p.55.

Pfeffer J. et Salancik G. (2003) décrivent leur vision politique de l'organisation de la façon suivante : « les organisations survivent dans la mesure où elles sont efficaces. Leur efficacité provient du management des demandes et particulièrement des demandes de groupes d'intérêts dont elles dépendent pour leurs ressources et des appuis.»<sup>4</sup> Des problèmes apparaissent parce que l'environnement peut changer, la fourniture de ressources peut devenir plus ou moins rare. Quand l'environnement change, les organisations peuvent soit ne pas survivre ou changer leurs activités en réponse aux facteurs environnementaux. Ils définissent l'organisation comme un groupe d'intérêts. Leurs frontières sont définies en terme d'influence et de contrôle. Les auteurs disent que la dépendance à l'égard des ressources suppose un niveau de discrétion managériale. Elle est difficile à appliquer si le rôle du marché est important. Pour le secteur artistique, le rôle du marché est moindre que dans d'autres secteurs : l'influence publique y demeure importante. Celle-ci peut revêtir deux formes : le soutien direct ou indirect. Le soutien direct traditionnellement important en France se traduit par des subventions étatiques ou de collectivités territoriales. Le soutien indirect important aux Etats-Unis prend la forme de mesures fiscales incitant les privés à soutenir le secteur artistique. Il est difficile pour le secteur artistique de s'affranchir du soutien public comme l'explique Baumol (1966). Le caractère public et le fort lien avec le politique sont inséparables du secteur culturel en raison de la présence d'externalités et de considérations de redistribution. L'intervention publique vise à assurer un accès à tous à l'art. Au rôle du marché s'ajoute donc pour le secteur artistique une place pour l'intervention publique. De ce fait la dépendance à l'égard des ressources est un courant pertinent pour l'analyser.

L'environnement est composé de demandes conflictuelles émanant d'organisations.

Quand une organisation fait face à des demandes contradictoires, elle doit décider quels groupes satisfaire et quels groupes ignorer.

Pfeffer et Salancik (1977 a) distinguent pour les hôpitaux 3 types de ressources<sup>5</sup> : le personnel médical, les finances et les patients. La transposition dans le secteur culturel serait : le personnel artistique, les finances et le public.

Busson et Hadida (2004) affirment<sup>6</sup> que « la performance d'une entreprise de production artistique est fortement liée :

1. à la capacité du producteur à découvrir les « bons » artistes et à les fidéliser...

---

<sup>4</sup> Cf. p.2

<sup>5</sup> Cf. p. 82 et 83.

<sup>6</sup> Cf. p.26.

2. à sa capacité à assurer sa structure de financement...
3. à sa capacité à sécuriser ses débouchés auprès des structures de diffusion. »

Nous pouvons donc dire qu'une organisation artistique a besoin de 3 ressources:

1. la ressource artistique
2. la ressource financière
3. le public

Toutefois, ici nous nous concentrons sur les deux premières ressources qui singularisent davantage les organisations artistiques. En outre, dans le cas particulier de Solitude, il n'y a pas de public direct.

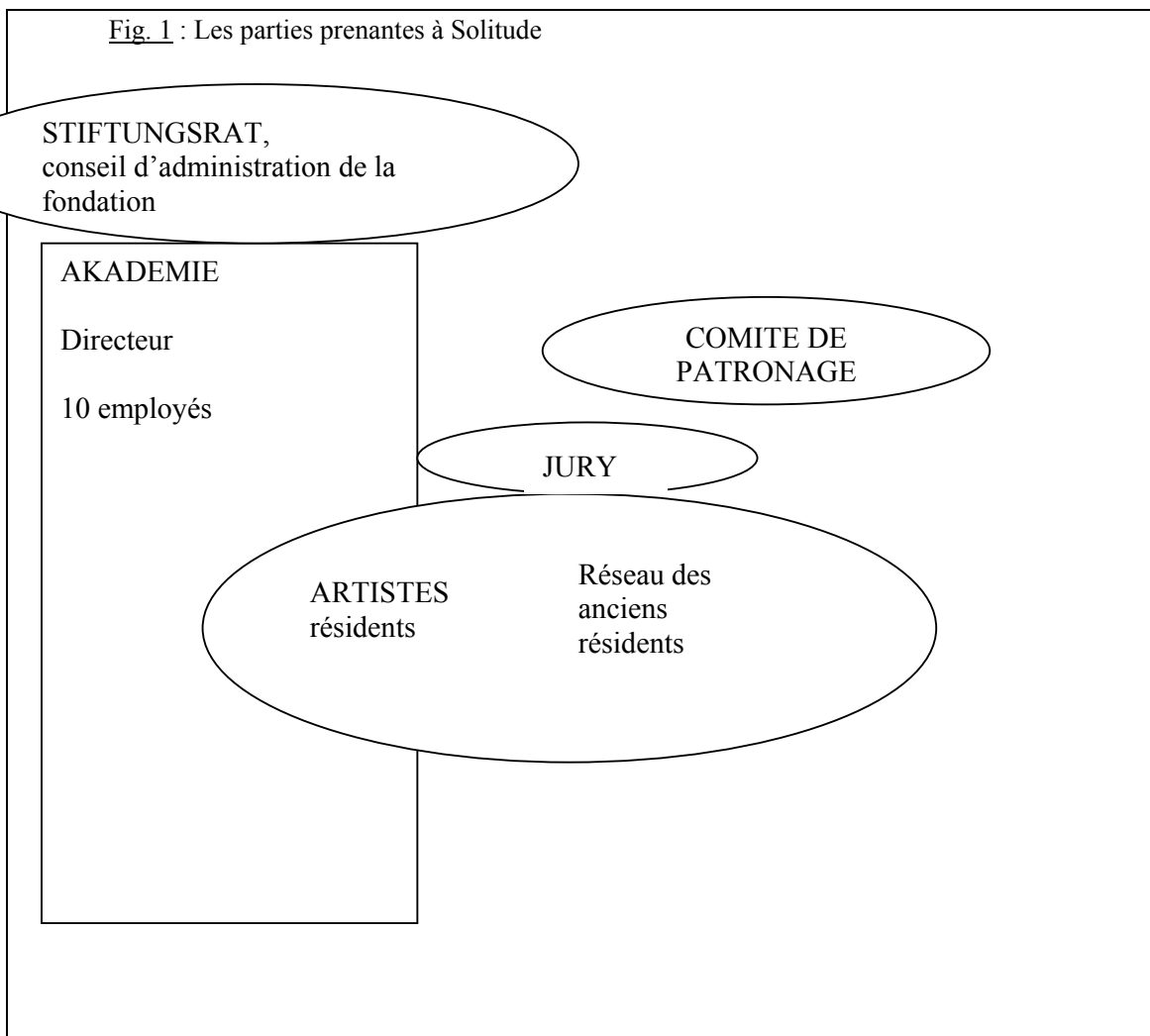
La dépendance à l'égard des ressources n'ayant pas à notre connaissance fait l'objet de travaux dans le secteur culturel, nous avons choisi à titre exploratoire d'effectuer une étude de cas.

## **2. LE CAS DE L'AKADEMIE SCHLOSS SOLITUDE**

Les statuts définissent les activités de Solitude: accorder des bourses de résidence à des débutants, dans le cadre d'échanges internationaux, de candidatures internationales artistiques, de cours, organiser des rencontres artistiques, des séminaires, des colloques, des concerts, des expositions des travaux des résidents. Solitude vise à rechercher et à révéler publiquement l'art et des artistes surtout jeunes. Les moyens de Solitude proviennent de la loterie gérée par le Land.

Les informations collectées permettent de distinguer les parties prenantes suivantes : le Stiftungsrat, conseil d'administration de la fondation, le comité de patronage, le directeur, le jury, les employés et les artistes résidents.





La synthèse suivante des rôles de chacune des parties prenantes a été construite à partir des informations collectées:

#### 1. Le Stiftungsrat, le conseil d'administration de la fondation

Le Stiftungsrat, le conseil d'administration de la fondation comprend 3 représentants des ministères de la région Bade-Württemberg. Ils sont nommés par le Ministerpräsident sur proposition des différents ministères pour une durée de 5 ans. Il se réunit au moins 1 fois par an. Il est responsable de la nomination du directeur, du directeur administratif, de la planification, de la nomination du commissaire aux comptes et de l'approbation des comptes et du rapport de gestion. Les membres de ce conseil viennent effectivement aux réunions et sont intéressés par le fonctionnement de Solitude. Ils aident Solitude à trouver des solutions administratives. Deux fois par an un rapport financier est demandé pour suivre la réalisation du budget.

#### 2. Le comité de patronage

Il comprend :

- jusqu'à 12 représentants du monde artistique dont 2 au moins dans les disciplines du spectacle vivant, des arts plastiques, de la littérature et de la musique

- jusqu'à 12 représentants de la société civile qui sont proches des objectifs de la fondation,
- une représentation par parti politique au parlement du Land
- un représentant de la ville de Stuttgart.

Les membres sont nommés par le Ministerpräsident du Land sur proposition du Stiftungsrat, conseil d'administration de la fondation pour une durée de 3 ans. Les membres ne peuvent pas être dans d'autres organes de Solitude. Le comité se réunit au moins une fois par an. Il donne des conseils à Solitude sur des questions de fonds et la soutient. Il nomme en son sein une équipe qui a pour rôle de conseiller continuellement Solitude. De fait, les membres du comité de patronage peuvent faire du lobbying pour Solitude, aider à trouver des sponsors.

### 3. Le directeur

Il est nommé pour une durée de 5 ans par le Stiftungsrat, conseil d'administration de la fondation. Il ne peut pas être membre d'un autre organe de Solitude. Le directeur actuel en place depuis la création de Solitude en 1988 entame son 4<sup>e</sup> contrat.

Il a les moyens d'être informé sur ce qui se passe à Solitude, il y est physiquement présent, mais il ne cherche pas à contrôler précisément ce que font les artistes en résidence. Il les accueille en leur disant : «Vous n'avez pas d'obligation ici. Le temps que vous passez ici est le vôtre, et non celui de l'institution. Vous devez simplement venir à notre dîner mensuel et vivre les 2/3 du temps de votre bourse à Solitude.»

Le directeur a un souci de transparence, d'explicitation de ce qu'il fait : «Je dois des comptes aux politiques. Je ne peux pas leur dire que c'est de l'art pour l'art. Je dois occuper le discours, traduire les idées vagues des politiques, sinon les financiers me demanderont où est la rentabilité financière. Pour justifier notre existence face au Land, j'ai trouvé 2 critères :

- les artistes résidents ici sont aussi reconnus par d'autres institutions.
- Ils restent en contact avec nous.

Ce que j'offre au Land c'est l'assurance qu'à long terme cette région sera en contact avec les meilleurs éléments de la création artistique mondiale.»

Le directeur explicite les principes fondamentaux de Solitude à l'occasion d'une réduction du budget de 10% qui impose de réfléchir sur les priorités. Ces principes fondamentaux sont les suivants :

- « une résidence d'artistes de qualité en Europe. Cette qualité résulte de sa situation particulière : un lieu particulier dédié, un budget propre, une expérience personnelle quant au système de sélection des artistes (Cf le fonctionnement du jury décrit ci-après), la présence de toutes les disciplines artistiques, aussi des sciences et de la gestion, de toutes les nationalités.
- parce que Solitude choisit elle-même les artistes en résidence avec son système particulier, parce qu'elle a son propre budget, elle n'est pas dans le courant principal et voit souvent plus tôt que les autres ce qui émerge de nouveau dans l'art.
- tous les résidents reçoivent une bourse d'un même montant, il n'y a pas 2 ou 3 catégories comme dans d'autres résidences.
- la présence simultanée de 30 artistes en résidence est source de valeur, ce nombre permet une dynamique. »

Ces principes fondamentaux sont aussi ceux reconnus par le comité de patronage.

Le directeur a un pouvoir de prise de décision de part sa position. Toutefois, il a mis en place le système de jury non prévu dans les statuts. C'est le jury qui choisit les artistes invités. Ce système vise à lui « éviter d'imposer ses propres goûts et de rendre l'institution trop rigide.» Le directeur garde le pouvoir de décider du budget accordé à l'artiste résident pour réaliser un projet lors de son séjour. Le directeur décide aussi de la prolongation éventuelle de la bourse.

Toutefois, Solitude pourrait changer beaucoup si le directeur changeait. Un autre directeur pourrait remettre en question le transfert de pouvoir effectué vers le jury. L'organisation est qualifiée de hiérarchique par le directeur et les employés. Ces derniers qualifient les relations de personnelles, « l'organisation est basée sur les personnalités ». L'actuel directeur est motivé à rester à ce poste parce que « au début de chaque année 60% du budget est disponible pour choisir quels artistes nous voulons inviter. Tous les 2 ans une nouvelle histoire est inventée. J'apprends beaucoup au contact des résidents. Je ne vois pas d'autre endroit où je pourrai apprendre autant. J'ai beaucoup de liberté, je partage ma liberté.»

Le directeur adapte les activités périphériques aux sources de financement possibles. Ainsi, il développe les partenariats avec les pays de l'Est en raison des financements européens disponibles pour ce type de projet.

Le directeur a refusé plusieurs postes ailleurs. Cela laisse penser que son expérience à Solitude est valorisable sur le marché du travail.

#### 4. Le jury

Le directeur choisit le président du jury. Le Stiftungsrat et le comité de patronage n'ont jamais contesté ses choix. A la création de Solitude, le directeur cherchait à faire venir les meilleurs artistes du monde. Il a choisi comme président une personne ayant un très important réseau d'artistes. Le président actuel est plus jeune et est lui-même un ancien résident. «Le président est nommé par le comité de patronage pour 2 ans renouvelable une fois.<sup>7</sup> Il nomme un juré par discipline artistique qui choisit les artistes en résidence de façon indépendante. Durant son second mandat le président ne peut pas choisir les mêmes jurés. Ce principe sciemment subjectif mais limité dans le temps augmente les chances d'identifier et de promouvoir des talents originaux car la qualité artistique n'est pas nécessairement une affaire de consensus. ... Les jurés fondent leur décision sur la base d'éléments qualitatifs résultant des échantillons fournis par les candidats (plans, CD, livres, manuscrits, DVD, vidéo, enregistrement, sites web, projets internet). Les jurés dans chacune des disciplines attribuent un certain nombre de bourses de 6 mois. Les disciplines sont l'architecture, les arts visuels, le spectacle vivant, le design, la littérature, la musique, la vidéo-film-nouveaux media.»<sup>8</sup> Le juré peut redéfinir sa discipline et donc s'adapter à l'évolution des pratiques artistiques. Le directeur a eu l'idée de mettre en place ce système «en s'inspirant de la Renaissance, du Collège de France qui crée une chaire pour une personne et non pour une discipline scientifique. Cela permet d'adhérer aux nouveautés scientifiques. Chaque juré a une responsabilité visible. Il n'y a pas de dilution d'autorité, ni de responsabilité. Les artistes savent qui les a choisis ou ne les a pas choisis. Les artistes invités se sentent reconnus en tant que personnes. Tous les jurés sont choisis par le président du jury. Il y a donc une cohérence dans le groupe. A chaque sélection des artistes inconnus arrivent.» Le processus de sélection peut être vu comme double : « les meilleurs doivent être sélectionnés, mais aussi en tenant compte de la projection par le juré de ses propres souhaits.»<sup>9</sup> Le directeur reconnaît qu'il n'aurait pas sélectionné certains artistes qui sont venus à Solitude car il n'aimait pas ce courant.

#### 5. Les artistes en résidence

Les artistes sont présents dans le cadre d'un contrat précis pour une durée limitée. Chaque artiste résident reçoit 1000 euros par mois et un budget pour acheter du matériel ou réaliser un projet. Les droits d'auteur sont partagés entre l'artiste et Solitude. Le cadre légal et juridique ne joue pas un rôle important pour les artistes, sauf de très rares exceptions. « Les relations sont davantage personnelles que commerciales », selon les termes du directeur.

---

<sup>7</sup> De fait, les présidents de jury changent tous les 4 ans.

<sup>8</sup> D'après la brochure présentant l'Akademie

<sup>9</sup> D'après le rapport du président du jury

### 3.LA MESURE DE LA DEPENDANCE A L'EGARD DES RESSOURCES

Nous allons estimer la dépendance de Solitude en terme de ressources financières et artistiques. Au préalable, nous présentons les mesures de la dépendance utilisées dans la littérature.

Pfeffer et Salancik (2003) définissent la dépendance à l'égard des ressources comme le produit de l'importance de la ressource par la concentration du contrôle.

L'importance d'une ressource est elle-même divisée en deux dimensions : son importance relative et son caractère critique. La première composante, l'importance relative est la part relative de l'échange dans l'ensemble des inputs et des outputs. La seconde composante, le caractère critique de la ressource est défini comme la capacité de l'organisation à continuer en l'absence de cette ressource.

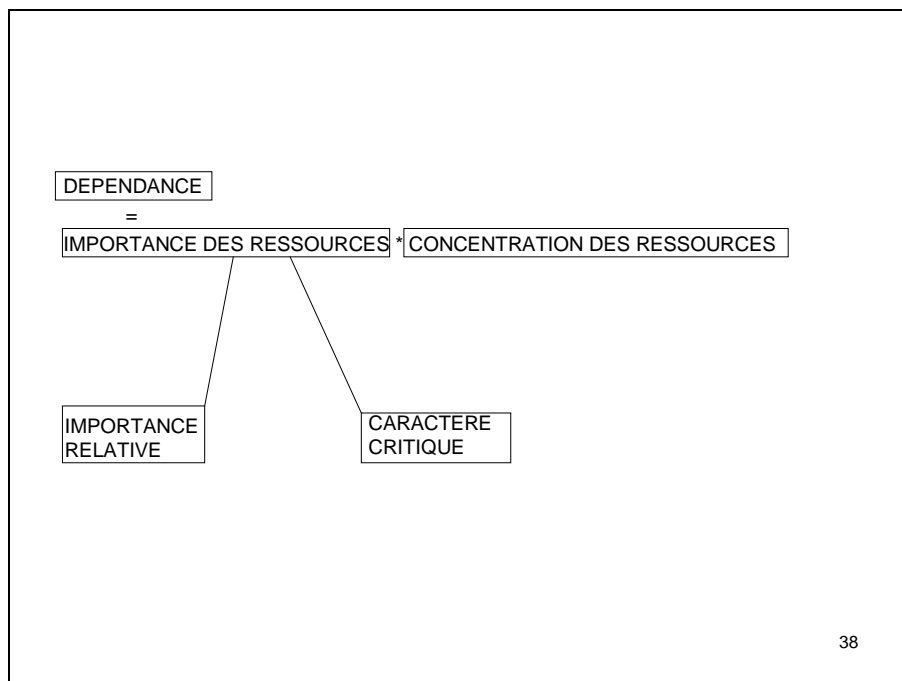


Fig.2 : Définition de la dépendance selon Pfeffer et Salancik

La plupart des travaux contenant une mesure de la dépendance s'attachent à vérifier que les fusions visent à réduire la dépendance. La dépendance y est mesurée à l'intérieur de secteurs industriels. Les auteurs montrent que les fusions ont lieu entre firmes de secteurs dépendants. Les fusions visent donc à réduire la dépendance des organisations à l'égard de ressources puisque les firmes en internalisent l'approvisionnement ou la vente.

Tolbert (1985) mesure la dépendance par la proportion dans les revenus totaux de l'institution des 4 principales sources de financement.

Finkelstein (1997) reprend l'article de Pfeffer (1972). Il utilise des données plus fines, d'un niveau d'agrégation moindre. Il distingue 51 industries là où Pfeffer n'en distinguait que 20. Il trouve que l'explication de la dépendance des ressources pour les fusions interindustries reste significative, mais à un niveau moindre que Pfeffer (1972). La mesure de la dépendance est sensible au degré d'agrégation utilisé pour appréhender le secteur.

La question qui se pose dans le cas de Solitude est celle de la définition du secteur. En effet, plusieurs secteurs peuvent être retenus :

- les résidences d'artistes
- l'art contemporain,
- le culturel
- le social

Le nouveau programme Art Science et Business permettant d'inviter des scientifiques, des artistes et des hommes d'affaires en résidence interroge encore davantage ce problème de frontières.

Finkelstein utilise pour mesurer la dépendance d'une industrie la mesure spécifique de réseau :

$$C_{ij} = (p_{ij})^2 O_j$$

Avec  $p_{ij}$  la proportion de transactions du marché  $i$  avec des fournisseurs et des clients impliquant le marché  $j$

Et  $O_j$  le ratio de concentration dans le marché  $j$ .

Finkelstein écrit qu'il serait souhaitable d'examiner la dépendance à l'égard des ressources au niveau de la firme. Ce que nous faisons ici, mais nous perdons en nombre d'organisations étudiées. Finkelstein ne l'a pas fait en raison de l'absence de données à un tel niveau de détail.

Casciaro et Piskorki (2005) proposent et mettent en œuvre une mesure de la dépendance pour expliquer les fréquences de fusion entre des secteurs industriels différents. Pour mesurer la dépendance d'une unité de décision de l'industrie  $i$  envers une unité de décision de l'industrie  $j$ , ils construisent un processus en 3 étapes :

1. Ils commencent par la mesure du flux interindustriel  $z_{qi}$  = la valeur totale en dollars des biens et services vendus par l'industrie  $i$  à l'industrie  $j$ .
2. Ils en déduisent la dépendance de l'industrie  $i$  à l'égard de l'industrie  $j$ . Elle est importante dans la mesure où soit, l'industrie  $i$  vend une part importante de ses biens et services à l'industrie  $j$ ,  $s_{ij}$ , soit elle achète une part importante de ses biens et services à l'industrie  $j$ ,  $p_{ij}$ .

3. Pour convertir la mesure de la dépendance de l'industrie i à l'égard de l'industrie j en dépendance d'une unité de décision de l'industrie i envers une unité de décision de l'industrie j, ils multiplient par le ratio de concentration dans l'industrie j,  $O_j$ . Ce ratio est la part des 4 plus grandes firmes dans l'industrie j.

$$C_{j \rightarrow i} = (p_{ij} + s_{ij}) O_j$$

$$p_{ij} = \left( \frac{z_{ji}}{\sum_q z_{qi}} \right)$$

$$s_{ij} = \left( \frac{z_{ij}}{\sum_q z_{iq}} \right)$$

De façon similaire la dépendance d'une unité de décision de l'industrie j envers une unité de décision de l'industrie i s'écrit :  $C_{i \rightarrow j} = (p_{ji} + s_{ji}) O_i$

Ils insistent sur la pertinence d'une mesure de la dépendance au niveau du secteur et non au niveau de l'unité de décision. Ils citent Pfeffer (1987) : « la dépendance à l'égard d'une ressource est définie au niveau des transactions intersectorielles, plutôt qu'interfirme. » La primauté du secteur sur la firme pour la mesure de la dépendance me paraît critiquable pour 3 raisons :

- les arguments de P&C ne visent-ils pas surtout à permettre leur étude empirique contrainte par la disponibilité de données au niveau intersectoriel seulement ? En l'absence de données interfirme, ils utilisent des données agrégées au niveau du secteur.
- La possibilité de se procurer un substitut dans un autre secteur industriel n'est pas pris en compte et peut remettre en cause une forte dépendance calculée par P&C.
- Le découpage tant géographique que sectoriel en secteur contient forcément une part d'arbitraire.

### 3.1. LA DEPENDANCE DE SOLITUDE A L'EGARD DE LA REGION POUR LA RESSOURCE FINANCIERE

La transposition de la mesure proposée par Casciaro et Piskorki (2005) nous conduit à calculer ainsi la dépendance de Solitude S à l'égard de la région R, son financeur principal :

$$C_{R \rightarrow S} = (p_{SR} + s_{SR}) O_R$$

Avec  $p_{SR}$  = achats de S à R = 0 : Solitude n'achète rien à la région.

$$s_{SR} = \frac{\text{subventions de R à S}}{\text{revenus totaux de S}}$$

Les états financiers publiés dans les rapports annuels nous permettent de calculer  $s_{SR}$  :

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
$s_{SR} = \frac{\text{subventions de R à S}}{\text{revenus totaux de S}}$	0,86	0,92	0,91	0,66	0,67	0,79

Tabl 1 : La dépendance de Solitude à l'égard de la région pour la ressource financière

Nous constatons une baisse de  $s_{SR}$ . Elle s'explique par la capacité de Solitude à collecter des ressources externes. La région a réduit son soutien financier de 11% en 2003 passant de 1.636 millions d'euros à 1.454. Malgré cela, les revenus totaux de Solitude ont augmenté passant de 1.8 à 2.2 millions d'euros entre 2002 et 2003. Solitude a anticipé cette baisse de soutien financier de la part de la région et a collecté des ressources par le biais de sponsors.

Il reste à apprécier  $O_R$  la concentration des ressources.

Pour financer la culture, 4 sources de financements sont possibles :

- La région Bade-Württemberg a versé pour le secteur culturel en 2000, 349 millions d'euros et en 2002, 355 millions d'euros<sup>10</sup>.
- Les villes de cette même région ont dépensé en 2001, 224 millions d'euros pour le secteur culturel.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> [Kulturfinanzbericht 2003, Statist. Ämter des Bundes und der Länder, Wiesbaden, 2004](http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BildungKultur)

<http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BildungKultur>

<sup>11</sup> Chiffre calculé par nous en additionnant les dépenses de toutes les villes situées dans el Bade-Württemberg à partir des statistiques <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BildungKultur>

- Les entreprises et les fondations apportent un soutien à la culture. Le mécénat culturel en Allemagne est estimé à 255 millions d'euros<sup>12</sup>. Il y a 16 régions en Allemagne. En divisant par le nombre de région, le montant estimé du mécénat culturel dans le Bade-Württemberg peut s'élever à 16 millions d'euros.

- Une dernière source de financement pour la culture en Allemagne provient des programmes européens. Toutefois, ces derniers soutiennent uniquement des projets avec des thématiques particulières requérant, par exemple, la coopération d'organisations de plusieurs pays notamment des pays de l'Est<sup>13</sup>. Nous ne retenons donc pas les financements européens pour cerner le total des financements pour la culture dans le Bade-Württemberg.

Nous estimons  $O_R = 1$  car le financement par la région et la ville ont un poids écrasant. Le financement de la culture est très concentré.

Finalement nous avons ici  $C_{R \rightarrow S} = (s_{SR})$

Le taux de dépendance de Solitude S à l'égard de la région R se trouve donc dans le tableau précédent.

Cette dépendance se réduit car Solitude parvient à collecter de plus en plus de financement de la part de fondations.

La région a dû réduire son financement pour la culture en raison d'une récession économique et de la baisse de ses propres ressources. Cela a concerné toutes organisations culturelles qu'elle soutient. Cependant, certaines n'ont pas pu réagir comme Solitude. Un entretien révèle que certaines organisations ont dû optimiser leur exploitation, supprimer des postes et modifier leur programmation en réduisant les créations. D'autres organisations sont parvenues à compenser la baisse de financement de la région grâce à un engagement plus fort de la ville ou de sponsors ou à des actions vers le public grâce à des pratiques tarifaires ou des programmes attractifs. Solitude fait donc partie des organisations culturelles qui ont le mieux réagi à la baisse du soutien de la région et ont réduit leur dépendance à l'égard de la région. Celle-ci restant tout de même forte. Solitude ne pourrait sans doute pas survivre à une disparition du financement de la région.

---

Les études statistiques ne sont pas effectuées chaque année. Il ne nous a pas été possible de trouver le financement par les villes et pour la région pour la même année.

<sup>12</sup> selon l'Admical (p.77).

<sup>13</sup> Cf. [www.relais-culture-europe.org](http://www.relais-culture-europe.org)



### 3.2. LA DEPENDANCE DE LA REGION A L'EGARD DE SOLITUDE

$$C_{S \rightarrow R} = (p_{RS} + s_{RS}) O_S$$

Avec  $s_{RS} = 0$  car la région ne vend rien à Solitude.

$$p_{RS} = \frac{\text{achats de R à S}}{\text{achats totaux de R}}$$

Pour  $p_{RS}$ , le montant est très faible en effet pour 2002 :

$$\frac{\text{subventions versées à S}}{\text{subventions versées à la culture par R}} = \frac{1.4}{355} \text{ millions d'euros} = 0.4\%$$

La région soutient beaucoup d'autres organisations.

L'estimation de la concentration  $O_S$  est très dépendante de la définition du secteur.

Elle est égale à 1 si on considère les résidences d'artistes dans le Bade-Württemberg car S est la seule résidence d'artistes<sup>14</sup>.

Elle devient plus faible si le secteur est celui de la culture.

Quelque soit le chiffre retenu pour  $O_S$  étant donné que  $0 < O_S < 1$ , la dépendance de la région à l'égard de Solitude reste faible.

Toutefois, la dépendance de la région peut apparaître plus forte si on considère le service fourni par S par rapport à l'ensemble des services fournis par les autres organisations soutenues. Il est possible de dire que Solitude apporte à sa région une notoriété très importante sur la scène de l'art contemporain. Cependant, il est difficile d'affirmer que les autres organisations subventionnées sont notoirement moins efficaces dans leur secteur. Par conséquent nous estimons la dépendance de la région à l'égard de Solitude comme faible.

### 3.3. SYNTHÈSE DE LA DEPENDANCE ENTRE SOLITUDE ET LA REGION

Casciaro et Piskorki (2005) définissent deux notions :

- la dépendance mutuelle comme la somme des deux dépendances :

$$Dpdce \text{ Mut} = C_{S \rightarrow R} + C_{R \rightarrow S}$$

<sup>14</sup> Cf brochure Kultur im Baden-Württemberg, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, 118 p., 2004.

- le déséquilibre des pouvoirs comme la valeur absolue de la différence entre les deux dépendances :

$$\text{Dés pvr} = |C_{R \rightarrow S} - C_{S \rightarrow R}|$$

En reprenant le tableau de Casciaro et Piskorki (2005), nous situons la dépendance entre Solitude et la région dans la configuration 7.

		<b>Dépendance de la région envers S</b>		
		Faible 1	Moyenne 2	Elevée 3
<b>Dépendance de S envers la région</b>	Elevée 3 mais ↓	Configuration 7 Dés pvr = 2 Dpdce Mut = 4	Configuration 8 Dés pvr = 1 Dpdce Mut = 5	Configuration 9 Dés pvr = 0 Dpdce Mut = 6
	Moyenne 2	Configuration 4 Dés pvr = 1 Dpdce Mut = 3	Configuration 5 Dés pvr = 0 Dpdce Mut = 4	Configuration 6 Dés pvr = 1 Dpdce Mut = 5
	Faible 1	Configuration 1 Dés pvr = 0 Dpdce Mut = 2	Configuration 2 Dés pvr = 1 Dpdce Mut = 3	Configuration 3 Dés pvr = 2 Dpdce Mut = 4

Tabl. 2 : La dépendance entre la région et Solitude  
Construit à partir de Casciaro et Piskorki (2005)

Solitude est donc financièrement fortement dépendante de la région. Cependant, elle parvient à réduire cette dépendance. Par contre la région n'est pas dépendante de Solitude: elle pourrait financer de nombreux autres projets ou organisations. La dépendance mutuelle est élevée en raison de la dépendance de S à l'égard de la région. Le déséquilibre des pouvoirs est important.

### 3.4. LA DÉPENDANCE DE SOLITUDE POUR L'ACCES AUX RESSOURCES ARTISTIQUES

Solitude cherche à attirer des artistes se trouvant sur le marché de l'art international. A sa création, Solitude est très dépendante du marché de l'art.

Nous donnons ici un sens très étendu à la notion de marché de l'art. Il s'agit du marché du travail des artistes et de leurs œuvres.

Lors de sa création, Solitude choisit un président du jury très réputé. Ceci afin de s'approprier cette réputation.

Depuis sa création, Solitude est moins dépendante face au marché de l'art : elle a su construire son propre réseau, sa réputation. Elle a un rôle de label: les artistes ayant bénéficié d'une résidence à Solitude ont plus de chances de faire carrière par la suite. Cette réduction de la dépendance se matérialise par une hausse du nombre de candidatures pour obtenir une résidence : elles s'élèvent à 430 en 1990 et ne cessent de croître pour atteindre 1844 en 2005.

Le passage à Solitude peut aider les artistes en raison de la réputation de Solitude et de l'insertion dans le réseau informel des anciens résidents. Ils peuvent trouver des opportunités de collaboration et d'exposition.

Le réseau des anciens se révèle performant. Un site internet des anciens existe, une lettre d'information mensuelle leur est envoyée. Par exemple, le réseau des anciens a permis de trouver rapidement 10 candidatures et de recruter une personne pour un poste de gestion de programmes artistiques alors qu'une autre organisation spécialisée avait échoué.

La plupart des artistes ne retournent pas chez eux après leur séjour à Solitude. Leur résidence a donc permis un tournant dans leur carrière d'autant plus important que l'artiste était peu connu à son arrivée.

Depuis sa création, Solitude est donc parvenue à réduire sa dépendance d'une part, à l'égard de la région, son financeur principal et d'autre part, à l'égard du marché de l'art. Sa dépendance pour acquérir des ressources financières et artistiques s'est donc réduite au cours de sa vie. Grâce à l'étude de cas et à la revue de la littérature, nous distinguons 4 moyens mis en œuvre pour réduire cette dépendance. Nous les présentons successivement. Il s'agit :

- d'un conseil d'administration ouvert sur l'environnement,
- d'une diversification de ses activités
- de la fourniture de services additionnels
- d'un dirigeant de qualité

## **4. LES MOYENS POUR REDUIRE LA DEPENDANCE A L'EGARD DES RESSOURCES**

### **4.1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Pfeffer et Salancik (2003)<sup>15</sup> citent le conseil d'administration parmi les moyens pour partager le pouvoir, stabiliser et coordonner les interdépendances mutuelles. Les autres moyens cités sont la cooptation, les associations professionnelles, les accords réciproques, les conseils de coordination, les comités consultatifs, les comités de direction, les joint venture et les normes sociales. De tels liens avec les organisations extérieures peuvent apporter 4 types de bénéfices :

- un lien avec une tierce organisation apporte de l'information sur cette organisation. Cette information peut affecter l'organisation reliée
- un lien apporte un moyen pour transmettre de l'information à une autre organisation dont on dépend
- un lien et l'exposition qu'il génère sont un important premier pas pour obtenir un engagement de soutien de la part d'éléments importants de l'environnement.
- un lien interorganisationnel a une valeur pour légitimer une organisation. Ainsi une personne prestigieuse présente à un conseil d'administration apporte une confirmation au reste du monde de la valeur de l'organisation.

Les liens aident l'organisation à stabiliser ses échanges avec l'environnement et à réduire l'incertitude. Il est souvent dans l'intérêt de toutes les parties à une relation d'avoir un certain degré d'assurance et de prédictibilité quant à ce qu'elles peuvent attendre l'un de l'autre.

Parmi toutes les formes de coordination interorganisationnelle, le conseil d'administration est la plus facile et la plus souple.

Hillman A.J. et Dalziel T. (2003) définissent le capital du conseil d'administration comme comprenant :

- le capital humain : l'expertise, l'expérience, la connaissance, la réputation et le savoir-faire
- le capital relationnel défini comme la somme des ressources actuelles et potentielles disponibles ou accessibles par le réseau de relations possédées par une personne ou une unité sociale.

---

<sup>15</sup> Cf. chap.7.

Pfeffer et Salancik (2003) développent trois points de vue pour expliquer la présence de personnes extérieures dans les conseils d'administration et comités consultatifs :

- l'apport d'expertise managériale
- le contrôle
- l'apport de soutiens : un administrateur va aider l'organisation, être concerné par ses problèmes, la présentera favorablement aux autres.

La réunion d'un conseil d'administration influence la production de conformité, l'adhérence à des normes et de la coopération pour fonctionner.

Des éléments potentiellement hostiles peuvent être neutralisés en les intégrant au conseil d'administration où ils ne représentent qu'une proportion faible.

Selon Pfeffer et Salancik (1977 a), les administrateurs sont choisis pour faire face aux incertitudes, ces incertitudes étant liées au contexte organisationnel.

Selon ces mêmes auteurs, le changement d'administrateurs devrait refléter les changements dans les incertitudes. Les administrateurs devraient apporter à l'organisation les qualités, les informations et les contacts sociaux lui permettant de faire face aux incertitudes. Les changements d'administrateurs devraient apporter de la flexibilité à l'organisation qui s'était engagée avec des personnes plus aptes à traiter des problèmes passés.

La fréquence avec laquelle une organisation change de responsable est supposée être fonction de l'instabilité et des problèmes auxquels l'organisation est confrontée.

Les caractéristiques des responsables devraient être systématiquement reliées aux besoins de l'organisation de traiter les incertitudes environnementales.

Ces auteurs mettent en évidence une corrélation entre les expériences des administrateurs et les sources de financement de l'hôpital.

Le fait qu'un même administrateur reste en place longtemps est négativement corrélé avec un environnement difficile et hostile. Dans le cas des hôpitaux, ils mettent en évidence une corrélation positive entre le turnover des administrateurs et l'importance de la concurrence pour le financement et le personnel mais négative entre ce même turnover et la concurrence pour les patients. La longévité d'un administrateur est positivement corrélée avec la qualité des relations avec la communauté locale et des affaires.

Golden et Zajac (2001) étudient l'influence du conseil d'administration sur la capacité de 3000 hôpitaux américains à conduire des changements stratégiques. Ils montrent que les changements stratégiques sont influencés par les caractéristiques du conseil d'administration en terme de rotation des membres, d'âge, d'hétérogénéité des expériences. Ces influences

suivent une courbe en U : l'accroissement de ses caractéristiques a un effet positif jusqu'à un certain seuil où l'effet devient négatif. Ils montrent que le conseil d'administration influence d'autant plus la réalisation de changements stratégiques qu'il est puissant.

Golden et Zajac (2001) mesurent le pouvoir du conseil d'administration à l'aide de 4 indicateurs :

- l'implication du dirigeant dans la nomination des administrateurs

Ceci n'est pas le cas pour le directeur de Solitude qui ne choisit pas les membres du conseil d'administration, ni du jury.  
Par contre il choisit le président du jury et les membres du comité de patronage

- l'implication du dirigeant dans l'élaboration de la déclaration de mission

La place du dirigeant de Solitude est importante. Il a fait évoluer la définition des objectifs initialement donnée à la fondation de Solitude pour y inclure le programme Art, Science et Business. Il ne cesse d'explicitement cette définition d'objectifs. Toutefois, Solitude est née de la volonté d'un homme politique Lothar Spät.

- l'ancienneté du dirigeant dans sa fonction

Une ancienneté de 17 ans pour le directeur de Solitude lui apporte du pouvoir.

- le dirigeant ne vote pas au conseil d'administration

N'étant pas membre du conseil d'administration, le directeur de Solitude n'y vote pas.

Les conseils d'administration les plus puissants sont donc ceux où le dirigeant a peu d'ancienneté et qui interdisent l'implication du dirigeant dans la nomination des administrateurs, dans l'élaboration de la déclaration de mission et dans les votes.

Le directeur de Solitude apparaît donc avoir un pouvoir limité par rapport à celui de son conseil d'administration.

Boyd (1990) montre grâce à un échantillon de 147 entreprises que lorsque l'environnement se caractérise par des ressources rares et de l'incertitude concurrentielle, le conseil d'administration est de taille plus réduite et possède davantage de liens. Les liens peuvent être directs ou indirects. Deux firmes sont directement liées lorsqu'un directeur est administrateur dans l'autre. Deux firmes sont indirectement liées lorsque deux firmes ont un administrateur dans une troisième firme. Boyd montre aussi que les firmes performantes sont plus sensibles au changement dans la rareté des ressources et réduisent davantage leur conseil

d'administration suite à la survenance d'une incertitude. Boyd conclut que les firmes performantes utilisent peu de dirigeants mais ceux-ci sont densément connectés à l'environnement.

Solitude tire de l'ensemble de ses organes collégiaux les bénéfices listés par les auteurs.

Les organes collégiaux sont :

- le Stiftungsrat correspondant au sens étroit et usuel du conseil d'administration
- le comité de patronage
- le jury

Ces trois organes permettent de cumuler les deux avantages cités par Boyd :

- Selon Boyd, les firmes performantes ont peu de dirigeants : A Solitude le Stiftungsrat ne comporte que 3 membres.
- Selon Boyd, les firmes performantes ont des conseils d'administration densément connectés à l'environnement. Le directeur de Solitude est membre de plusieurs conseils d'administration d'organisations artistiques. En outre, en considérant les 3 organes collégiaux comme créateurs de liens, Solitude apparaît comme densément connectés à l'environnement.

Solitude avec un conseil d'administration petit et plusieurs organes collégiaux peut cumuler les deux avantages cités par Boyd ainsi que ceux susmentionnés et présentés par Pfeffer et Salancik (2003 et 1977 a), Hillman A.J. et Dalziel T. (2003) et Golden et Zajac (2001). Les apports d'un conseil d'administration développés par ces auteurs peuvent être résumés au travers des trois points suivants:

- un échange d'informations avec l'extérieur
- des soutiens, du lobbying, de la réputation, des relations
- une capacité à mettre en œuvre des changements stratégiques.

## 4.2. LA DIVERSIFICATION

Pfeffer et Salancik (1977 b) proposent<sup>16</sup> « 2 façons de faire face aux intérêts conflictuels des groupes et des organisations : la diversification et la différenciation.

La diversification est définie comme le développement de nouvelles activités qui rendent l'organisation dépendante de nouvelles sources d'approvisionnement et de nouveaux marchés. Elle réduit la dépendance de l'organisation à l'égard d'un unique élément de l'environnement. »

---

<sup>16</sup> Cf. p.27.

Pfeffer et Salancik (2003)<sup>17</sup> critiquent l'importance des objectifs pour définir une organisation. Ils préfèrent voir l'organisation comme une coalition modifiant ses objectifs et domaines d'intervention pour s'accommoder à de nouveaux intérêts.

Solitude utilise la voix de la diversification pour réduire sa dépendance à l'égard des ressources. Elle crée le programme Art Science et Business et l'académie d'été pour de jeunes compositeurs.

Ainsi, elle réduit à la fois sa dépendance à l'égard de la ressource financière et artistique.

Elle parvient à obtenir beaucoup de soutiens financiers pour les nouveaux projets lancés auprès de financeurs tant publics que privés, principalement des fondations liées à des entreprises.

Elle réduit aussi sa dépendance à l'égard du marché de l'art car elle obtient le soutien du milieu scientifique et des affaires.

La seconde solution proposée par Pfeffer et Salancik est la différenciation interne : « des sous unités faisant face aux différents intérêts. »

A Solitude, le programme Art Science et Business est géré par une personne nouvelle dans la structure et en charge particulièrement de ce programme.

Golden B.R., Zajac (2001) mesurent également les changements stratégiques par l'addition d'un nouveau service. Ces changements interviennent en réaction aux turbulences, aux incertitudes et à l'accroissement de la concurrence.

#### **4.3.LA FOURNITURE DE SERVICES ADDITIONNELS**

Casciaro et Piskorki (2005) expliquent que les organisations dépendantes peuvent utiliser la cooptation pour réduire leur dépendance. Le plus faible offre au plus puissant une ressource de valeur telle que de l'information, de l'amitié et un statut. Le plus faible agit ainsi dans l'espoir que le plus fort ne va exercer son pouvoir. Le plus puissant va accepter tant que la valeur de la ressource additionnelle compense la non utilisation de son pouvoir.

Solitude fournit à la région des services additionnels.

Nous pouvons citer :

- le prestige
- la réputation
- la visibilité internationale dans le secteur de l'art contemporain
- l'explicitation et la communication sur les objectifs poursuivis
- la transparence par rapport à la procédure de choix des artistes invités

---

<sup>17</sup> Cf. chap.2.



- une participation au débat sur l'art contemporain

#### **4.4.LA QUALITE DU DIRECTEUR**

Le directeur reste la pierre angulaire.

Pour faire vivre le conseil d'administration et conduire les actions de diversification ou de fourniture de services additionnels, le dirigeant doit être de qualité.

La qualité de dirigeant comprend ses compétences, sa motivation, sa réputation, ses qualités de communication, de leadership, de manager d'équipe et d'animation de groupe.

Le directeur de Solitude est une personne ayant d'importantes qualités. Les personnes interrogées confirment Solitude pourrait changer avec un autre directeur.

#### **CONCLUSION**

Une organisation artistique, comme la résidence d'artistes Solitude ici étudiée, doit faire face à des groupes d'intérêts formulant des demandes différentes. Les groupes d'intérêts principaux sont les financeurs et le marché de l'art. Pour survivre, une organisation artistique doit réduire les incertitudes environnementales en s'assurant un accès aux ressources financières et artistiques. En transposant la mesure de la dépendance proposée par Casciaro et Piskorski (2005), nous constatons une réduction de la dépendance de Solitude à l'égard de son financeur principal et du marché de l'art. La littérature sur la dépendance des ressources initiée par Pfeffer et Salancik apporte une aide à l'analyse de la gestion du secteur artistique. En effet, la revue de cette littérature et l'étude du cas Solitude permettent de dégager 4 moyens pour réduire la dépendance en termes de ressources artistiques et financières :

- un conseil d'administration ouvert sur l'environnement,
- une diversification des activités
- la fourniture de services additionnels
- un dirigeant de qualité

L'importance de la présence d'un dirigeant de qualité et l'apport d'une diversification des activités constituent des éléments de gestion dont les acteurs culturels sont généralement conscients. Par contre, toutes les organisations artistiques ne se rendent pas compte de l'importance pour leur survie du conseil d'administration et de la fourniture de services additionnels telle que la transparence et l'explicitation des objectifs.

Un conseil d'administration peut apporter : un échange d'informations avec l'extérieur, des soutiens et une capacité à mettre en œuvre des changements stratégiques.

Le conseil d'administration et la fourniture de services additionnels sont donc des moyens en plus de la qualité du dirigeant et de la diversification des activités que les organisations artistiques gagneraient à considérer davantage pour réduire leur dépendance à l'égard des ressources artistiques et financières.

ADMICAL, Répertoire du mécénat d'entreprise, 2004.

Baumol W.J., Bowen W.G., Performing Arts, the Economic Dilemma, The MIT Press, 581 p, 1966.

Bourdieu P., La distinction, Editions de Minuit, 1979.

Boyd B., Corporate linkages and organizational environment: a test of resource dependence model, *Strategic Management Journal*, vol.11, issue 6, p.419-430, 1990.

Busson A. et Hadida A., Stratégie et politique d'entreprise, in Evard Y (eds), Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles, Economica, 2004.

Campling J.T., Michelson G., A strategic choice – resource dependence analysis of union mergers in the British and Australian broadcasting and film industries, *Journal of Management studies*, p.579 -600, sept 1998.

Casciaro T., Piskorski M.J., Power imbalance, mutual dependence and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory, *Administrative Science Quarterly*, 50, p.167-199, 2005.

Finkelstein S., Interindustry merger patterns and resource dependence: a replication and extension of Pfeffer (1972), *Strategic Management Journal*, vol. 18, p.787 – 810, 1997.

Golden B.R., Zajac E.J., When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change, *Strategic Management Journal*, p.1087-1111, 2001.

Heimovics R.D., Herman R.D., Jurkiewicz Coughlin C.L., Executive leadership and resource dependence in nonprofit Organizations: a frame analysis, *Public administration review*, vol.53, n°5, 1993.

Hillman A.J., Dalziel T., Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives, *Academy of Management Review*, vol. 28, n°3, p.383-396, 2003.

Menger P.M., Portrait de l'artiste en travailleur, Seuil, 2002.

- Moulin R., Le marché de la peinture en France, Editions de Minuit, 1967.
- Pfeffer J., Merger as a response to organizational interdependence, *Administrative Science Quarterly*, 17, p.382-394, 1972.
- Pfeffer J., Salancik G., The External Control of Organizations, Stanford university press, 2003.
- Pfeffer J., Salancik G., Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators, *Academy Journal of Management*, p.74-88, 1977 a.
- Pfeffer J., Salancik G., Organizational Design: The Case for a Coalition Model of Organizations, *Organizational Dynamics*, p.15-29, 1977 b.
- Pfeffer J., Salancik G., Leblebici H., The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, p.227-245, June 1976.
- Tolbert P.S., Institutional Environments and resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education, *Administrative Science Quarterly*, 30, p.1-13, 1985.
- Yin R.K., Campbell D.T., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage publications, 181 p., 2003.

## **ANNEXE :**

### **GUIDE D'ENTRETIEN POUR CHAQUE PARTIE PRENANTE**

#### **1. Question relative à la partie prenante interrogée :**

Quel type de contrat vous lie à l'organisation ?

Quel horizon ? Quelle durée ?

Quelle est la définition de vos fonctions ?

Comment êtes vous rémunéré ?

Avez vous une obligation de résultat ?

Comment êtes vous informé des décisions prises ?

A quelle décision prenez vous part ?

Un archivage de vos travaux est-il prévu ?

Qui récolte les fruits éventuels de votre travail ?

Vous sentez vous contrôlé ? Comment ? Devez-vous rendre des comptes ?

Travaillez-vous en groupe ?

Comment s'organise le travail en groupe ?

Quel poste pourriez vous avoir en dehors ?

Pensez vous qu'un passage dans cette organisation puisse être valorisé sur le marché du travail ?

#### **2. Conseil d'administration et éventuellement le conseil de surveillance et les autres groupes de décision ou de consultation:**

Comment sont nommés les membres ?

Quel est le rôle du conseil d'administration ?

Quel est le contenu des débats ?

Existe-t-il des comités ?

Quel est le turn over ?

Y a-t-il des réunions avec un conseil d'administration restreint ?

### **3. Le fonctionnement de l'organisation :**

Qui obtient le budget de l'organisation, auprès de qui ?

Qui décide du budget ? Comment est ventilé le budget au sein de l'organisation ?

Comment est contrôlé l'organisation ?

Quelles sont les instances de prises de décision ?

Comment sont prises les décisions ?

Quels sont les types de contrat du personnel dans cette organisation ? Quelle durée ? Quelle condition de renouvellement ?

Comment les gens sont-ils informés de ce qui se passe dans cette organisation? (en interne, à l'extérieur)

L'organisation serait-elle différente avec un autre directeur ? Pourquoi ? Comment ?

Comment le droit d'auteur, les brevets sont-ils utilisés ?

# PAPIERS

## *Laboratoire de Recherche en Gestion & Economie* (LARGE)

---

- D.R. n° 1 "Bertrand Oligopoly with decreasing returns to scale",  
J. Thépot, décembre 1993
- D.R. n° 2 "Sur quelques méthodes d'estimation directe de la structure par terme  
des taux d'intérêt", P. Roger - N. Rossiensky, janvier 1994
- D.R. n° 3 "Towards a Monopoly Theory in a Managerial Perspective",  
J. Thépot, mai 1993
- D.R. n° 4 "Bounded Rationality in Microeconomics", J. Thépot, mai 1993
- D.R. n° 5 "Apprentissage Théorique et Expérience Professionnelle",  
J. Thépot, décembre 1993
- D.R. n° 6 "Stratégic Consumers in a Duable-Goods Monopoly",  
J. Thépot, avril 1994
- D.R. n° 7 "Vendre ou louer ; un apport de la théorie des jeux", J. Thépot, avril 1994
- D.R. n° 8 "Default Risk Insurance and Incomplete Markets",  
Ph. Artzner - FF. Delbaen, juin 1994
- D.R. n° 9 "Les actions à réinvestissement optionnel du dividende",  
C. Marie-Jeanne - P. Roger, janvier 1995
- D.R. n° 10 "Forme optimale des contrats d'assurance en présence de coûts  
administratifs pour l'assureur", S. Spaeter, février 1995
- D.R. n° 11 "Une procédure de codage numérique des articles",  
J. Jeunet, février 1995
- D.R. n° 12 Stabilité d'un diagnostic concurrentiel fondé sur une approche  
markovienne du comportement de rachat du consommateur",  
N. Schall, octobre 1995
- D.R. n° 13 "A direct proof of the coase conjecture", J. Thépot, octobre 1995
- D.R. n° 14 "Invitation à la stratégie", J. Thépot, décembre 1995
- D.R. n° 15 "Charity and economic efficiency", J. Thépot, mai 1996
- D.R. n° 16 "Princing anomalies in financial markets and non linear pricing rules",

P. Roger, mars 1996

- D.R. n° 17 "Non linéarité des coûts de l'assureur, comportement de prudence de l'assuré et contrats optimaux", S. Spaeter, avril 1996
- D.R. n° 18 "La valeur ajoutée d'un partage de risque et l'optimum de Pareto : une note", L. Eeckhoudt - P. Roger, juin 1996
- D.R. n° 19 "Evaluation of Lot-Sizing Techniques : A robustness and Cost Effectiveness Analysis", J. Jeunet, mars 1996
- D.R. n° 20 "Entry accommodation with idle capacity", J. Thépot, septembre 1996
- D.R. n° 21 "Différences culturelles et satisfaction des vendeurs : Une comparaison internationale", E. Vauquois-Mathevet - J.Cl. Usunier, novembre 1996
- D.R. n° 22 "Evaluation des obligations convertibles et options d'échange", A. Schmitt - F. Home, décembre 1996
- D.R. n° 23 "Réduction d'un programme d'optimisation globale des coûts et diminution du temps de calcul, J. Jeunet, décembre 1996
- D.R. n° 24 "Incertitude, vérifiabilité et observabilité : Une relecture de la théorie de l'agence", J. Thépot, janvier 1997
- D.R. n° 25 "Financement par augmentation de capital avec asymétrie d'information : l'apport du paiement du dividende en actions", C. Marie-Jeanne, février 1997
- D.R. n° 26 "Paiement du dividende en actions et théorie du signal", C. Marie-Jeanne, février 1997
- D.R. n° 27 "Risk aversion and the bid-ask spread", L. Eeckhoudt - P. Roger, avril 1997
- D.R. n° 28 "De l'utilité de la contrainte d'assurance dans les modèles à un risque et à deux risques", S. Spaeter, septembre 1997
- D.R. n° 29 "Robustness and cost-effectiveness of lot-sizing techniques under revised demand forecasts", J. Jeunet, juillet 1997
- D.R. n° 30 "Efficience du marché et comparaison de produits à l'aide des méthodes d'enveloppe (Data envelopment analysis)", S. Chabi, septembre 1997
- D.R. n° 31 "Qualités de la main-d'œuvre et subventions à l'emploi : Approche microéconomique", J. Calaza - P. Roger, février 1998
- D.R. n° 32 "Probabilité de défaut et spread de taux : Etude empirique du marché français", M. Merli - P. Roger, février 1998
- D.R. n° 33 "Confiance et Performance : La thèse de Fukuyama", J.Cl. Usunier - P. Roger, avril 1998

- D.R. n° 34 "Measuring the performance of lot-sizing techniques in uncertain environments", J. Jeunet - N. Jonard, janvier 1998
- D.R. n° 35 "Mobilité et décision de consommation : premiers résultats dans un cadre monopolistique", Ph. Lapp, octobre 1998
- D.R. n° 36 "Impact du paiement du dividende en actions sur le transfert de richesse et la dilution du bénéfice par action", C. Marie-Jeanne, octobre 1998
- D.R. n° 37 "Maximum resale-price-maintenance as Nash condition", J. Thépot, novembre 1998
- D.R. n° 38 "Properties of bid and ask prices in the rank dependent expected utility model", P. Roger, décembre 1998
- D.R. n° 39 "Sur la structure par termes des spreads de défaut des obligations », Maxime Merli / Patrick Roger, septembre 1998
- D.R. n° 40 "Le risque de défaut des obligations : un modèle de défaut temporaire de l'émetteur", Maxime Merli, octobre 1998
- D.R. n° 41 "The Economics of Doping in Sports", Nicolas Eber / Jacques Thépot, février 1999
- D.R. n° 42 "Solving large unconstrained multilevel lot-sizing problems using a hybrid genetic algorithm", Jully Jeunet, mars 1999
- D.R. n° 43 "Niveau général des taux et spreads de rendement", Maxime Merli, mars 1999
- D.R. n° 44 "Doping in Sport and Competition Design", Nicolas Eber / Jacques Thépot, septembre 1999
- D.R. n° 45 "Interactions dans les canaux de distribution", Jacques Thépot, novembre 1999
- D.R. n° 46 "What sort of balanced scorecard for hospital", Thierry Nobre, novembre 1999
- D.R. n° 47 "Le contrôle de gestion dans les PME", Thierry Nobre, mars 2000
- D.R. n° 48 "Stock timing using genetic algorithms", Jerzy Korczak – Patrick Roger, avril 2000
- D.R. n° 49 "On the long run risk in stocks : A west-side story", Patrick Roger, mai 2000
- D.R. n° 50 "Estimation des coûts de transaction sur un marché gouverné par les ordres : Le cas des composantes du CAC40", Laurent Deville, avril 2001
- D.R. n° 51 "Sur une mesure d'efficacité relative dans la théorie du portefeuille de Markowitz", Patrick Roger / Maxime Merli, septembre 2001
- D.R. n° 52 "Impact de l'introduction du tracker Master Share CAC 40 sur la relation de parité call-put", Laurent Deville, mars 2002



- D.R. n° 53 "Market-making, inventories and martingale pricing", Patrick Roger / Christian At / Laurent Flochel, mai 2002
- D.R. n° 54 "Tarification au coût complet en concurrence imparfaite", Jean-Luc Netzer / Jacques Thépot, juillet 2002
- D.R. n° 55 "Is time-diversification efficient for a loss averse investor ?", Patrick Roger, janvier 2003
- D.R. n° 56 "Dégradations de notations du leader et effets de contagion", Maxime Merli / Alain Schatt, avril 2003
- D.R. n° 57 "Subjective evaluation, ambiguity and relational contracts", Brigitte Godbillon, juillet 2003
- D.R. n° 58 "A View of the European Union as an Evolving Country Portfolio", Pierre-Guillaume Méon / Laurent Weill, juillet 2003
- D.R. n° 59 "Can Mergers in Europe Help Banks Hedge Against Macroeconomic Risk ?", Pierre-Guillaume Méon / Laurent Weill, septembre 2003
- D.R. n° 60 "Monetary policy in the presence of asymmetric wage indexation", Giuseppe Diana / Pierre-Guillaume Méon, juillet 2003
- D.R. n° 61 "Concurrence bancaire et taille des conventions de services", Corentine Le Roy, novembre 2003
- D.R. n° 62 "Le petit monde du CAC 40", Sylvie Chabi / Jérôme Maati
- D.R. n° 63 "Are Athletes Different ? An Experimental Study Based on the Ultimatum Game", Nicolas Eber / Marc Willinger
- D.R. n° 64 "Le rôle de l'environnement réglementaire, légal et institutionnel dans la défaillance des banques : Le cas des pays émergents", Christophe Godlewski, janvier 2004
- D.R. n° 65 "Etude de la cohérence des ratings de banques avec la probabilité de défaillance bancaire dans les pays émergents", Christophe Godlewski, Mars 2004
- D.R. n° 66 "Le comportement des étudiants sur le marché du téléphone mobile : Inertie, captivité ou fidélité ?", Corentine Le Roy, Mai 2004
- D.R. n° 67 "Insurance and Financial Hedging of Oil Pollution Risks", André Schmitt / Sandrine Spaeter, September, 2004
- D.R. n° 68 "On the Backwardness in Macroeconomic Performance of European Socialist Economies", Laurent Weill, September, 2004

- D.R. n° 69 “Majority voting with stochastic preferences : The whims of a committee are smaller than the whims of its members”, Pierre-Guillaume Méon, September, 2004
- D.R. n° 70 “Modélisation de la prévision de défaillance de la banque : Une application aux banques des pays émergents”, Christophe J. Godlewski, octobre 2004
- D.R. n° 71 “Can bankruptcy law discriminate between heterogeneous firms when information is incomplete ? The case of legal sanctions”, Régis Blazy, october 2004
- D.R. n° 72 “La performance économique et financière des jeunes entreprises”, Régis Blazy/Bertrand Chopard, octobre 2004
- D.R. n° 73 “*Ex Post* Efficiency of bankruptcy procedures : A general normative framework”, Régis Blazy / Bertrand Chopard, novembre 2004
- D.R. n° 74 “Full cost pricing and organizational structure”, Jacques Thépot, décembre 2004
- D.R. n° 75 “Prices as strategic substitutes in the Hotelling duopoly”, Jacques Thépot, décembre 2004
- D.R. n° 76 “Réflexions sur l’extension récente de la statistique de prix et de production à la santé et à l’enseignement”, Damien Broussolle, mars 2005
- D. R. n° 77 “Gestion du risque de crédit dans la banque : Information hard, information soft et manipulation ”, Brigitte Godbillon-Camus / Christophe J. Godlewski
- D.R. n° 78 “Which Optimal Design For LLDAs”, Marie Pfiffelmann
- D.R. n° 79 “Jensen and Meckling 30 years after : A game theoretic view”, Jacques Thépot
- D.R. n° 80 “Organisation artistique et dépendance à l’égard des ressources”, Odile Paulus
- D.R. n° 81 “Does collateral help mitigate adverse selection ? A cross-country analysis”, Laurent Weill –Christophe J. Godlewski
- D.R. n° 82 “Why do banks ask for collateral and which ones ?”, Régis Blazy - Laurent Weill.