

**LES TENANTS DE LA NEGOCIATION AU SEIN DES ENTREPRISES A VOCATION
CULTURELLE :
L'AVENEMENT DE LA LOGIQUE MARKETING**

MARIA KOUTSOVOULOU
ESCP-EAP

JANVIER 2008

Depuis les années 1950, chercheurs et praticiens de la négociation exposent leurs connaissances relatives à ce processus selon une démarche unidimensionnelle, spécifique à leur domaine d'intervention. Pourtant la négociation est un processus d'interaction sociale complexe ne se réduit pas à la prise en considération d'un seul élément, qu'il soit propre à la situation, à la perception de ses interlocuteurs ou à l'individu négociateur lui-même.

Ce constat est parfaitement mis en évidence dans le domaine de l'activité culturelle actuelle en France. En effet, dans la société occidentale post-industrielle le rôle de dirigeant d'institution culturelle se complexifie. Loin de son statut d'entrepreneur, hautement valorisé, dont il bénéficiait durant les dernières décennies du XXe siècle, le directeur d'organisme à vocation culturelle se positionne aujourd'hui en tant qu'acteur social devant gérer l'incertitude et les divergences avec ses partenaires traditionnels et étant alors appelé à négocier constamment sur trois fronts :

- à l'intérieur de son organisation, pour convaincre, mener et accompagner le changement auprès de ses collaborateurs,
- à l'extérieur de son organisation, avec les instances étatiques pour redéfinir les normes relatives au fonctionnement, aux moyens attribués et à l'évolution de l'activité culturelle
- et avec les destinataires finaux de la production culturelle ou « cibles » à travers de nouveaux canaux de communication et de logiques marketing , pour faire évoluer la substance de cet ensemble de pratiques que l'on appelle « activité artistique » et qui font partie de la grande catégorie nommée « culture »

Dans la présente étude, nous proposons dans un premier temps l'analyse structurelle de la situation d'interdépendance dans laquelle agit le directeur d'institution culturelle ainsi que les pratiques de négociation qu'elle génère. Puis, après avoir mis en évidence les barrages à la mise en pratique optimale de ces éléments, nous présenterons une série de recommandations visant à aider les acteurs de ce contexte spécifique à rendre leurs pratiques de négociation et de direction plus efficaces.

Johnson et Johnson (1989) utilisent l'analogie du poisson pour illustrer la situation d'interdépendance qui lie les individus dans leurs rapports sociaux. Partant du postulat que comme le poisson est immergé dans l'eau *vitale* l'individu est immergé dans une multitude de communautés sociales, nous pouvons aisément admettre qu'il se définit alors en tant qu'acteur social en fonction des rapports d'interdépendance qui le lient à ces communautés. Nous définissons l'interdépendance comme une situation sociale référant aux buts des individus impliqués.

Les travaux de Morton Deutsch (1949) offrent une conceptualisation à la notion d'interdépendance à travers deux types de situations sociales définies en fonction des rapports de compétition et de coopération existant entre les acteurs sociaux. Pour définir la « compétition » et la « coopération » Deutsch s'inspire des travaux de Lewis (1944) :

La condition minimale pour les comportements de coopération n'est pas le fait d'être ensemble physiquement, ni l'action conjointe, ni les comportements complémentaires, synchroniques, mais la diminution des « ego demandes » de sorte que les exigences de la situation objective et celles de l'autre personne puissent fonctionner librement. Dans une interaction véritablement coopérative, les besoins personnels ne peuvent fonctionner que s'ils dérivent de la situation objective ; l'objectif commun est plus important que l'objectif personnel (...) Dans la mesure où « l'ego » n'est pas focalisant, les activités de l'autre individu - de l'individu avec lequel nous coopérons - peuvent être satisfaisantes autant que les nôtres. La compétition pour des gains individuels, i.e. la compétition individualiste, implique l'augmentation des « ego demandes », ce qui signifie que les « ego objectifs » sont plus importants que les objectifs communs ; i.e. l'individu, ainsi que les objectifs personnels sont dans le centre d'intérêt - un comportement similaire peut alors être attendu par le membre du groupe compétitif et par un individu saisi par une ambition «névrotique». Le comportement compétitif implique la perception de la situation objective comme dérivant du besoin personnel de gagner, ou du besoin personnel d'avoir du prestige. Seules les activités personnelles peuvent être satisfaisantes pour l'individu. (pp. 115-116)¹.

Selon Deutsch, dans une situation sociale coopérative, les buts de deux ou individus sont interconnectés de telle façon que la réalisation du but de l'un facilite la réalisation des buts des autres. Ce type d'interdépendance des buts

¹ Lewis, H. B., (1944) «An experimental study of the role of ego in work. I. The role of the ego in co-operative work.» *Journal of Experimental Psychology*, 34, 113-127

est alors désigné par le terme « d'interdépendance orientée vers les buts ». Contrairement à la situation sociale coopérative, dans une situation sociale compétitive, les buts des individus sont liés de telle façon que, si un individu atteint son but, les autres ne pourront jamais atteindre les leurs. Ce type d'interdépendance est défini par Deutsch comme une « interdépendance antagoniste par rapport aux buts » ². Les applications logiques de la conceptualisation des situations sociales coopérative et compétitive proposées par Deutsch sont présentées dans le tableau suivant :

<i>Interdépendance orientée vers les buts</i>	<i>Interdépendance antagoniste par rapport aux buts</i>
• Si A, B, C, etc., n'atteignent pas leurs buts, X n'atteint pas son but. • X atteint son but seulement si A, B, C, etc., atteignent leurs buts. • A, B, C, etc., atteignent leurs buts seulement si X atteint le sien.	• Si A, B, ou C, atteignent leurs buts, Y n'atteint pas son but. • Y atteint son but seulement si A, B, C, etc., n'atteignent pas les leurs. • A, B, C, etc., n'atteignent pas leurs buts si Y atteint le sien.

Tableau 1.1. Applications des deux types d'interdépendance sociale d'après le modèle théorique de Deutsch (1949)

Deutsch notait que dans la vie réelle, il y a rarement des situations sociales purement coopératives ou purement compétitives. La vie courante implique des situations sociales caractérisées par la complexité de l'interdépendance qui existe entre les buts des individus. Prenant en considération les situations sociales en tant que purement coopératives ou purement compétitives, afin de simplifier la situation en rapport avec ses hypothèses, il postulait que les individus qui se trouvent en situation sociale coopérative ou compétitive ont une perception exacte du type d'interdépendance de leurs buts mutuels. Grâce à cette perception, ils adaptent leurs comportements relatifs au fonctionnement du groupe, tels que l'organisation du groupe, la motivation de ses membres, la communication entre ses membres, l'orientation interpersonnelle, la productivité du groupe et les relations interpersonnelles.

En effet, la concordance entre perception des relations d'interdépendance et comportement social signifie que les individus qui se trouvent en situation sociale

²Il s'agit d'une traduction libre du terme « contritly independant goals ».

coopérative s'aperçoivent de l'interdépendance promotive qui les lie aux autres individus de leur groupe et manifestent des comportements de nature coopérative³ et des perceptions positives concernant le comportement des autres individus de leur groupe.

Au contraire, les individus qui se trouvent en situation sociale compétitive prennent conscience de l'interdépendance antagoniste qui lie leurs buts à ceux des autres individus et mettent en œuvre des actions de nature compétitive⁴ ainsi qu'une perception négative des actions des autres.

La théorie de l'interdépendance sociale prévoit alors que la structure de l'interdépendance des buts a un effet très important sur les acteurs sociaux concernant leur comportement et leur perception de la situation et d'autrui, ainsi que sur le résultat de l'interaction sociale.

A condition de créer des situations sociales coopératives et compétitives, ce modèle théorique permet, en effet, l'étude empirique des facteurs ayant une influence sur les comportements des individus qui se trouvent en relation d'interdépendance, et sur le résultat de leur interaction. A ce titre, nous citons l'exemple de l'étude de Johnson et Johnson (1989), sur les comportements de coopération et de compétition. Ces auteurs, partant du modèle théorique de Deutsch, identifient toutes les études effectuées depuis 1898 qui traitent de l'impact du type d'interdépendance sociale sur différentes variables dépendantes. Ils sélectionnent 521 études qu'ils soumettent à une méta-analyse. Le résultat de cette étude qui a la forme d'un effet principal massif est que la coopération (en comparaison avec la compétition et les efforts individualistes) donne plus de productivité et une meilleure qualité des relations interpersonnelles que la compétition.

Bien que l'interdépendance sociale occupe une place centrale dans la vie d'un individu, elle n'est pas réellement prise en considération par les acteurs sociaux. En effet, comme le poisson ne se félicite pas de la présence de l'eau qui le maintient en vie, l'individu ne s'intéresse pas aux rapports d'interdépendance qui le lient aux autres car ils font explicitement et implicitement partie de sa vie et contribuent à sa socialisation depuis la prise de conscience de soi-même.

³ Efforts coopératifs, coordination des efforts, spécification des fonctions, etc.

⁴ Absence de coordination des efforts, plus d'actions individuelles que coopératives, absence de spécification des fonctions, etc.

La différence opérée par M.Deutsch entre interdépendance coopérative et compétitive n'est en effet que rarement prise en considération par les individus impliquées dans des situations d'interaction sociale. En effet, ces derniers agissent principalement en fonction de leur « conditionnement social » qui les incite à adopter des comportements compétitifs ou coopératifs en fonction de la norme ou « valeur » culturelle partagée et non pas en fonction des critères de rationalité ou d'analyse objective, structurelle de la situation d'interaction. Nous pouvons citer une multitude d'exemples mettant en évidence les limitations du raisonnement humain dans le cas de l'interdépendance sociale. Ces limitations, ou biais cognitifs, contribuent à la perversion de la situation structurelle d'interdépendance coopérative ou compétitive et induisent les acteurs impliqués à l'utilisation de comportements inopérants.

Le rapport compétitif mère-enfant, mari épouse, manager-collaborateur, direction marketing et direction commerciale d'une même entreprise, sont quelques exemples saillants de la perversion d'une situation structurellement coopérative à une situation explicitement compétitive voire conflictuelle.

L'environnement social fortement « changeant », la rationalité limitée du raisonnement humain ainsi que la sélectivité, l'organisation et l'interprétation subjectives de l'information sociale sont à l'origine de ces dysfonctionnements ou « méprises ».

Changement de contexte, changement d'identité

Avant de discuter l'évolution du rôle du Dirigeant dans le domaine culturel nous allons présenter brièvement les principaux éléments constitutifs de la réalité sociale de l'ère post-industrielle. En effet, comme à travers l'analyse structurelle de la situation sociale (étude de l'interdépendance), la compréhension des nouvelles logiques dominantes au sein de la société occidentale permettra de mieux saisir la mutation de l'identité professionnelle chez les Dirigeants du domaine spécifique de la culture.

Notre analyse commence à la fin du XX^e siècle avec ce que les économistes de la *EEP*⁵ appellent « L'ère des ruptures »⁶. Selon cette école de pensée et d'analyse

⁵ L'Ecole d'Economie de Paris (EEP) a été créée en référence à la London School of Economics le 22 février 2007. Elle regroupe des économistes de haut niveau venant de différentes institutions de recherche françaises et internationales.

économique, depuis les années 1980 on assiste à des changements radicaux dans le mode d'organisation des rapports interindividuels et ceci au sein de différentes sphères d'interaction sociale : familiale, professionnelle et politique. Ces changements radicaux contribuent à la création d'une nouvelle réalité dont les origines ont été résumées par D.Cohen (2006) dans un modèle de cinq importantes ruptures⁷ :

- **la troisième révolution industrielle** avec l'avènement de l'informatique et de l'internet qui devient une *GPT*⁸, c'est-à-dire une technologie à usage multiple
- **la nouvelle conception du travail humain** et les nouveaux principes de l'organisation du travail (passage d'une organisation hiérarchique à une organisation matricielle ou par projet)
- **la révolution culturelle** accompagnée d'une montée de l'individualisme (changement de modèle social, en France notamment après Mai 68)
- **la révolution financière** notamment depuis les années 1980 où la finance a pris un rôle prépondérant au sein des marchés
- **la mondialisation** est la cinquième rupture de ce modèle et se réfère à l'entrée de l'Inde et de la Chine à l'ère du capitalisme

D'après le modèle, ces ruptures sont interdépendantes, c'est-à-dire si finement articulées qu'elles induisent un risque de confusion dans la définition de chacune d'entre elles. Cependant chacune exerce une influence particulière sur autres et contribue à sa propre façon à la création du nouveau monde occidental dans lequel on vit et dans lequel on interagit avec d'autres acteurs sociaux.

En prenant en considération ces ruptures majeures et la nouvelle réalité qui en résulte nous étudierons dans la section suivante les conséquences de celles-ci dans le monde des organisations culturelles françaises. Notre analyse portera sur la crise identitaire que traversent actuellement ces entreprises, crise résultant d'un manque de concertation et de communication autour du changement « d'ère » dont nous sommes témoins. Il nous semble que le mouvement des changements non expliqués, provoqués par ces cinq ruptures est vécu comme une « fatalité » par grand nombre des Dirigeants du domaine culturel. Ceux-ci par la perte de leurs repères jusqu'alors connus et partagés

⁶ Cohen, D. (2006). *Trois leçons sur la société post-industrielle*. Paris : Seuil, col. La république des idées.

⁷ Cohen, D. (2006).op.cit., pp. 19-39.

⁸ *General Purpose Technology*, terme économique qui désigne les technologies qui dépassent les objectifs de leur création.

sont à la recherche d'un nouveau sens. Comment comprennent-ils la nouvelle réalité intra et extra organisationnelle, quelle est leur nouvelle identité professionnelle et quelle est leur perception de la légitimité de l'action de leurs interlocuteurs ?

...entrer dans la peau d'un négociateur...

Le changement contextuel que nous venons de présenter dote le Dirigeant d'institution culturelle d'une nouvelle identité professionnelle, celle du négociateur.

Loin du stéréotype commun de « marchandage », la négociation est une activité d'interaction sociale très fréquente au sein de la totalité des rapports inter-individuels. Episode ou terme d'un conflit, résolution d'un problème ou partage de ressources existantes, la négociation est un processus social fondé par excellence sur les relations d'interdépendance existant entre les parties impliquées. Durant ce processus, les acteurs d'impliquent dans la discussion suivant une logique de diminution des divergences de leurs intérêts et en ayant conscience de la situation d'influence réciproque et d'interdépendance dans laquelle ils se trouvent.

« *La négociation ne s'étudie pas, c'est comme la respiration (...) comment peut-on formuler des théories générales sur les aspects spécifiques de la respiration humaine fondés sur un seul élément du corps humain ?* », cette phrase capable de décourager plus d'un doctorant en psychologie sociale ayant comme objet d'étude les mécanismes fondamentaux de la négociation, reflète de façon pertinente la complexité de cette situation sociale.

En effet, dans l'explication du processus de la négociation nous notons l'existence de différentes approches chacune proposant une explication particulière, centrée sur un aspect spécifique de cette situation. Nous pouvons ainsi citer les approches situationnelle, motivationnelle, cognitive, stratégique et l'approche relative au processus de communication.

Bien que chacune de ces approches présente un intérêt particulier quant aux facteurs psychosociaux pouvant influencer positivement le processus de négociation, elles sont peu comprises et utilisées par les négociateurs que sont les Dirigeants du domaine culturel.

En effet, les conclusions relatives à un domaine spécifique de la négociation ne permettent pas à ces acteurs sociaux opérant au sein de milieux organisationnels devenant de plus en plus complexes, d'identifier clairement le contexte dans lequel se situe leur action ainsi que ce qu'ils doivent absolument connaître avant, pendant et après leurs négociations.

Dans une récente étude (Koutsovoulou et Hauchard, 2007) portant sur le processus de négociation et les aspects identitaires des négociateurs, nous avons proposé une approche systémique de ce processus qui permet de lier les différentes approches. Cette approche décompose l'action du négociateur et trois sphères :

- Le **champ de l'organisation** : Il s'agit du contexte organisationnel au sein duquel opère le négociateur. Les variables propres à l'organisation telles que, sa structure, sa stratégie, les caractéristiques individuelles et collectives de ses ressources humaines, les représentations individuelles et collectives de son histoire ainsi que les enjeux organisationnels des ces acteurs, sont quelques facteurs organisationnels qui influencent le négociateur durant le processus de négociation. En effet, l'importance relative de ces variables détermine le comportement du négociateur et la qualité du résultat de la négociation.
- Le **champ de la négociation** : Il s'agit des variables d'interaction sociale qui interviennent au niveau de la négociation entre le négociateur et son interlocuteur appelé traditionnellement « cible ». A titre d'exemple, dans la négociation commerciale ce champ fait référence à l'interaction entre le vendeur et l'acheteur et dans la négociation sociale à l'interaction entre syndicats et direction. Il s'agit alors de toutes les variables structurelles et/ou subjectives, intervenant au sein de ce champ spécifique et ayant une influence sur le comportement du négociateur et sur le résultat de la négociation.
- Le **champ normatif** : ce champ regroupe les variables qui constituent la référence d'action et d'évaluation des accords obtenus au niveau normatif. Reprenant les exemples de la négociation commerciale et de la négociation sociale que nous venons de citer, il s'agit des normes commerciales ou des conventions collectives qui constituent des références à l'action et/ou à l'évaluation des accords obtenus durant la négociation.

L'action du négociateur est déterminée par l'importance relative de chaque champ. Lorsque les trois champs exercent une influence d'une importance égale nous considérons que le négociateur se trouve dans un état d'équilibre, état favorable à la négociation. Contrairement à cette situation d'équilibre, ce modèle théorique identifie trois différents cas de déséquilibre (pro-organisation, pro-négociation et / ou pro-normatif) pouvant être à l'origine du comportement inefficace du négociateur.

Essayons, à présent d'appliquer ce modèle au Dirigeant d'une « maison culturelle » qu'il soit un Conservatoire de Musique, un Orchestre National ou un Théâtre public. Trois questions s'imposent :

- pourquoi le changement d'ère que nous avons présenté dans les sections précédentes impose-t-il à ces Dirigeants d'adopter un rôle permanent de « négociateur »?
- comment se positionne le Directeur d'une institution culturelle face à ses collaborateurs, face à l'état et face à sa « cible » qui est le public, récepteur de la production culturelle ?
- pourquoi l'interdépendance coopérative qui lie le Dirigeant à son organisation, à son public et à l'état, se transforme-t-elle en compétition voire en conflit ?

Dans la section suivante, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

De la coopération au conflit ... ou la diabolisation du marketing

1. LE BOULEVERSEMENT DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DU DIRIGEANT D'INSTITUTION CULTURELLE

Nous abordons dans cette partie de notre exposé la question de l'évolution de l'identité professionnelle du dirigeant oeuvrant dans le domaine culturel. Notre thèse est que celui-ci expérimente actuellement un changement notable de son identité professionnelle, ce que les directeurs d'institutions artistiques que nous avons interviewés appellent « le *changement de notre rôle* » ou encore de « *notre fonction sociale* ». En effet, ce qu'expriment ces Dirigeants est l'obligation, devenant de plus en plus pesante, de prendre en considération leurs

divers interlocuteurs (organisation, public, état) à travers une logique de « négociation », ce mot n'étant pas employé par eux dans sa connotation positive.

Pour définir le rôle de négociateur nous proposons un rappel de l'étymologie du terme « négociation » :

NEGOCE n.m. est emprunté, d'abord sous la forme *negosces* (1200) puis *negoces* (1330), au latin *negotium* « occupation, affaire », et par la suite « difficulté, embarras » (...) Le mot est tiré par contraction des phrases comme *mihi neg* (ou *nec otium (est)* « je n'ai pas de loisir de », de *neg*, forme de la négation *ne* (négliger, nier), et *otium* « loisir, inaction, repos » (oiseux) (...) *Négociation* et *négociateur* sont empruntés du latin *negotium* spécialisés dans le commerce.⁹

Négocier et avoir un rôle de *négociateur* signifie alors « être constamment dans l'action, sans répit, sans oisiveté ». Au-delà de cette définition étymologique, si l'on prend en considération la réalité sociale post-industrielle, on peut aisément constater que le cœur de métier des « patrons » des institutions culturelles a fortement évolué.

En effet, dès années 1960, 1970, 1980 où le métier du dirigeant consistait en la production artistique, à la création pure sans prise en considération du contexte externe à l'art, le dirigeant d'une maison de culture, d'un orchestre d'un théâtre et d'autres organisations culturelles, doit désormais adapter la production de son organisation à la nature de son environnement en utilisant une approche marketing et à travers des pratiques de négociation.

2. LES TROIS CHAMPS D'ACTION DU DIRIGEANT - NEGOCIATEUR

Au sein des interviews que nous avons effectuées, lorsque nous avons interrogé les dirigeants concernant leur rôle de « patron » d'organisation artistique, nous avons recueilli des réponses diverse ainsi que certains éléments invariants, présents chez tous ces dirigeants et mentionnés sans concertation préalable. Parmi ces éléments, *l'obligation d'être en équilibre*, le fait *de se sentir constamment sur une balance*, ou encore *l'impression de faire le grand écart entre trois interlocuteurs différents : l'état (ministère, mairie, etc.), le public, et mes équipes* (l'organisation).

Ces interviews ont en effet confirmé les trois champs d'action du négociateur (organisationnel, de négociation, normatif), mis en avant dans l'approche

⁹ Le Grand Robert, Dictionnaire Historique, p.1314, coll. Langage et Culture

systémique de la négociation que nous avons présentée dans les sections précédentes.

Les leviers d'action et les freins propres à chaque champ, tels qu'ils sont identifiés par les dirigeants interviewés, concernent :

- **au niveau de l'organisation** : le partage des mêmes valeurs et l'orientation vers des objectifs communs sont, dans quelques cas, contrebalancés par l'immobilisme ou la résistance au changement. En effet, le changement d'organisation ou de méthode de travail est parfois considéré comme une attaque identitaire. « *Nous oeuvrons dans le domaine de l'immatériel* », déclarent les professionnels de l'art, et pour eux tout comme le jugement de ce qui est beau ou laid est relatif, la création artistique se suffit à elle-même dépassant l'obligation d'employer des méthodes d'organisation adaptées aux impératifs du monde extérieur. Premier dilemme ou terrain de négociation pour le dirigeant de ces équipes : opter pour une fusion avec cette vision et s'éloigner ainsi de la réalité ou essayer de faire évoluer cette vision de la profession artistique et dédramatiser la notion de « public – client externe ».
- **au niveau du public** : la valeur constitutive de l'identité de professionnel dans le domaine de l'art qui consiste en « *la production artistique au service du public avec l'ambition d'élever son niveau culturel* », s'oppose à l'incertitude et parfois au désarroi qu'éprouvent ces dirigeants face à un public qu'ils jugent être de plus en plus éloigné de la « *vraie culture* » ou encore « *appauvri intellectuellement* ».

« *Comment amener le public dans les salles de concerts lorsqu'on doit se battre contre une star académie ?* », les dirigeants que nous avons rencontrés sont partagés entre une attitude pragmatique, imposée par ce nouveau public, et une attitude de résistance face à l'obligation d'adaptation de la production culturelle à la nature du public. « *Marketing = dégradation* », crient ces dirigeants de l'univers de l'art. Cela rappelle le choc qu'ont récemment subi certaines maisons françaises de haute couture lesquelles ont brutalement changé d'organisation et par là même de pratiques professionnelles et de culture d'entreprise. Ce choc a été identiquement ressenti par toutes les catégories du personnel qui ont dû remettre en question dans une période temporelle très courte l'ensemble de leurs façons de faire et de leurs valeurs (passage de la création

artistique à la production en série et au concept du « porno-luxe »). Ce changement brutal qui a bouleversé les salariés et ravi les consommateurs, a été rationalisé par les membres de ces organisations et vécu, à posteriori, comme l'unique façon de survivre dans un monde fortement évolutif, peu maîtrisable. Cependant, entre ces organisations du secteur privé, relativement habituées à la logique « marketing » et à la notion de « client », et les organisations artistiques publiques il y a des très fortes différences en termes d'identité professionnelle.

- **au niveau de la norme** : si au sein de leurs organisations et face aux professionnels de l'art et aux personnels administratifs les dirigeants du domaine artistique rencontrent des difficultés dans la conduite du changement et si face au public ils sont appelés à faire un choix identitaire, c'est face à l'état et à ses institutions qu'ils sont appelés à jouer véritablement leur rôle de négociateur. La relation qui les lie avec l'état et qui consiste en un dialogue permanent visant la re-définition des normes du domaine artistique peut, dans des nombreux cas, être assimilé à un conflit.

3. LES MULTIPLES DIVERGENCES ENTRE LE DIRIGEANT D'ORGANISATION ARTISTIQUE ET SON ENVIRONNEMENT.

Après avoir exposé la notion d'interdépendance fondée sur une approche structurelle, il semble évident que structurellement la situation d'interdépendance qui lie le dirigeant à ses multiples interlocuteurs (organisation, public et état) est de nature coopérative. D'après M. Deutsch, comme nous l'avons précédemment exposé, ils doivent alors analyser de façon pertinente la structure de cette interdépendance et, par conséquent, adopter des comportements opérationnels de coopération. Cependant, en analysant le discours de ces dirigeants nous constatons que leur positionnement actuel en termes d'attitudes et de comportements conviendrait davantage à une situation d'interdépendance compétitive qu'à une situation de coopération. En effet, face au public, face à l'état et dans une moindre mesure, face à leurs organisations, ces acteurs sociaux se croient en conflit :

- avec le public qu'ils n'arrivent plus à comprendre et qui leur impose l'utilisation de pratiques nouvelles comme le marketing ou la négociation. Plus que d'un changement d'époque, il s'agit d'un reversement du rapport

de force entre « producteur artistique » et « cible finale de la production », incarné dans la nature de la production artistique. En effet, l'art du point de vue du dirigeant dans le domaine de la culture, est censé *élever le niveau* de ses récepteurs et non pas, telle la réalité actuelle, répondre à une demande précise dans une logique « client – fournisseur »

- avec l'état à travers un dialogue de sourds concernant la vocation de leurs organisations artistiques, les dirigeants parlant « d'art » et l'état parlant de « marché ».
- avec leurs organisations lorsqu'ils ne savent pas comment expliquer les mutations au niveau des pratiques professionnelles et des enjeux.

Ce constat risque de paraître pessimiste quant à l'évolution de nos institutions artistiques et quant à la motivation de leurs dirigeants. Cependant, il est indispensable de souligner que notre analyse repose sur un nombre limité d'entretiens et sur notre perception de l'activité culturelle et de ses enjeux dans le paysage français. Nous ne prétendons guère à l'exhaustivité. Nous souhaitons simplement faire part de notre recommandation de pragmatisme et de dialogue sans préjugés, probablement une parmi les peu nombreuses façons de dépasser ces difficultés conjoncturelles et de créer de nouvelles normes comprises et partagées par tous. Négocions alors, non pas dans une optique de marchandage mais à travers la démarche de « résolution de problème en commun », seule pertinente et capable d'apporter des solutions satisfaisantes pour tous dans une perspective temporelle de long terme.