

# FOTOCOPIAS 6

Vous êtes installé au café du coin, une tasse à la main, et vous lisez la toute dernière revue Fotocopias, comme à votre habitude. Vos yeux glissent avec ravissement sur les mots soigneusement imprimés, puis se laissent entraîner quelques secondes par le flot matinal des citoyens traversant la terrasse. Les cris des serveurs, le bruit de la vaisselle sur le comptoir, et le claquement des chaussures sur le trottoir bercent votre oreille.

Ce n'est pas un jour comme les autres. La clientèle de votre café favori, habituellement composée d'artistes et de personnages cartoonesques, semble aujourd'hui bien plus rationnelle.

En face de vous, un homme chauve portant des lunettes à bords métalliques et un col roulé blanc, semble plongé au cœur d'intenses réflexions. Il ressemble à un docteur, mais il écrit dans un carnet, et semble fort intéressé par le va-et-vient discipliné des serveurs, qui se croisent le plateau à la main en faisant voler leurs linceuls.

À votre droite, quatre personnages habillés de costumes bleus bavardent autour d'un amas de tasses format expresso. Vous entendez quelques mots : « ...contexte de diffusion... performance... prendre des risques... efficacité artistique » ; et n'arrivez pas à savoir s'ils parlent d'art ou de business.

Alors que vous tentez de lire sur leurs lèvres pour capter une ou deux phrases, vous entendez un « hum hum » et relevez la tête. C'est le serveur qui vous regarde du haut de son nœud papillon. Vous sortez votre porte-monnaie, mais il s'approche de votre oreille et chuchote quelque chose sur une « situation désespérée », une « mise en péril », et vous prie de réagir au plus vite.

Une inspiration... et...

Vous vous réveillez dans votre chambre. Vous vous êtes endormis sur le texte de Michel Foucault.

Les cafés sont fermés, mais vous avez plutôt besoin d'un bon bol d'air.

Dehors, un petit chien rouge se ballade, seul et sans muselière, comme vous.

Les passants dé-visagés vous dévisagent.

Vous vous demandez si vous êtes encore dans un rêve, le cauchemar de Michel...

Le petit chien rouge vient vous lécher la main. Vous ne dormez pas.



## Surveiller et punir Michel Foucault

Il est laid d'être punissable, mais peu glorieux de punir.

Cette pénalité « incorporelle ».

Inexplicable, peut-être, mais certainement pas irrégulier ni sauvage. Le supplice est une technique et il ne doit pas être assimilé à l'extrémité d'une rage sans loi.

Il est certain aussi que le « mépris du corps » se réfère à une attitude générale à l'égard de la mort ; et dans cette attitude, on déchiffrerait aussi bien les valeurs propres au christianisme qu'une situation démographique et en quelque sorte biologique : les ravages de la maladie et de la faim, les massacres périodiques des épidémies, la formidable mortalité des enfants, la précarité des équilibres bio-économiques - tout cela rendait la mort familière et suscitait autour d'elle des rituels pour l'intégrer, la rendre acceptable et donner un sens à sa permanente agression.

Et elles ont disparu à mesure que se développait une toute autre littérature du crime : une littérature où le crime est glorifié, mais parce qu'il est un des beaux-arts, parce qu'il ne peut être l'oeuvre que de natures d'exception, parce qu'il révèle la monstruosité des forts et des puissants, parce que la scélératesse est encore une façon d'être un privilégié : du roman noir à Quincey, ou du Château d'Otrante à Baudelaire, il y a toute une réécriture esthétique du crime, qui est aussi l'appropriation de la criminalité sous des formes recevables.

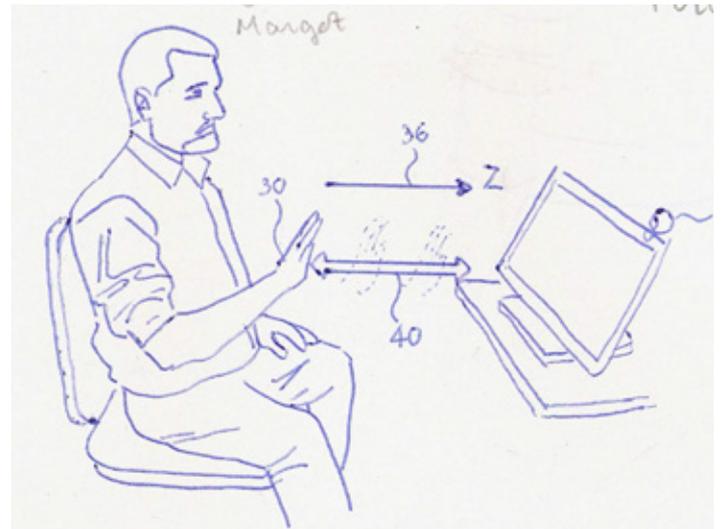
La paralysie de la justice est moins liée à un affaiblissement qu'à une distribution mal réglée du pouvoir, à sa concentration en un certain nombre de points, et aux conflits, aux discontinuités qui en résultent.

Ce ne sont pas tellement, ou pas seulement les privilèges de la justice, son arbitraire, son arrogance archaïque, ses droits sans contrôle qui sont critiqués ; mais plutôt le mélange entre ses faiblesses et ses excès, entre ses exagérations et ses lacunes, et surtout le principe même de ce mélange, le surpouvoir monarchique.

S'affirme la nécessité de définir une stratégie et des techniques de punition où une économie de la continuité et de la permanence remplacera celle de la dépense et de l'excès. En somme, la réforme pénale est née au point de jonction entre la lutte contre le surpouvoir du souverain et celle contre l'infra-pouvoir des illégalismes conquis et tolérés.

Ne pas chercher par conséquent une relation qualitative entre le crime et sa punition, une équivalence d'horreur. Calculer une peine en fonction non du crime, mais de sa répétition possible. Ne pas viser l'offense passée mais le désordre futur.

Trouver pour un crime le châtement qui convient, c'est trouver le désavantage dont l'idée



soit telle qu'elle rende définitivement sans attrait l'idée d'un méfait.

On peut prendre le Rasphuis d'Amsterdam comme une figure de base. Historiquement, il fait le lien entre la théorie, caractéristique du XVIIe siècle, d'une transformation pédagogique et spirituelle des individus par un exercice continu, et les techniques pénitentiaires imaginées dans la seconde moitié du XVIIIe siècle.

Tout un savoir individualisant s'organise qui prend pour domaine de référence non pas tellement le crime commis (du moins à l'état isolé) mais la virtualité de dangers que recèle un individu et qui se manifeste dans la conduite quotidiennement observée.

On ne punit donc pas pour effacer un crime, mais pour transformer un coupable (actuel ou virtuel) ; le châtement doit porter avec lui une certaine technique corrective.

Ce qui est engagé dans l'émergence de la prison, c'est l'institutionnalisation du pouvoir de punir, ou plus précisément : le pouvoir de punir (avec l'objectif stratégique qu'il s'est donné à la fin du XVIIIe siècle, la réduction des illégalismes populaires) sera-t-il mieux assuré en se cachant

sous une fonction sociale générale, dans la « cité punitive », ou en s'investissant dans une institution coercitive, dans le lieu clos du « réformatoire » ?

Le corps qu'on supplicie, l'âme dont on manipule les représentations, le corps qu'on dresse : on a là trois séries d'éléments qui caractérisent les trois dispositifs affrontés les uns aux autres dans la dernière moitié du XVIIIe siècle.

Il y a eu, au cours de l'âge classique, tout une découverte du corps comme objet et cible de pouvoir.

*L'Homme machine* de La Mettrie est à la fois une réduction matérialiste de l'âme et une théorie générale du dressage, au centre desquelles règne la notion de « docilité » qui joint au corps analysable le corps manipulable.

La discipline procède d'abord à la répartition des individus dans l'espace. Pour cela, elle met en oeuvre plusieurs techniques. 1- La discipline parfois exige la clôture, la spécification d'un lieu hétérogène à tous les autres et fermé sur lui-même. 2- Le principe de la localisation élémentaire ou du quadrillage. À chaque individu, sa place ; et en chaque emplacement, un individu. 3- La règle des emplacements fonctionnels va peu à peu, dans les institutions disciplinaires, coder un espace que l'architecture laissait en général disponible et prêt à plusieurs usages. 4- Le rang individualise les corps par une localisation qui ne les implante pas, mais les distribue et les fait circuler dans un réseau de relations.

L'emploi du temps. Pendant des siècles, les ordres religieux ont été les maîtres de discipline : ils étaient les spécialistes du temps, grands techniciens du rythme et des activités régulières.

Il s'agit de constituer un temps intégralement utile.

« La longueur du petit pas sera d'un pied, celle du pas ordinaire, du pas redoublé et du pas de route de deux pieds, le tout mesuré d'un talon à l'autre ; quant à la durée, celle du petit pas et du pas ordinaire sera d'une seconde, pendant laquelle on fera deux pas redoublés ; la durée du pas de route sera d'un peu plus d'une seconde. Le pas oblique se fera dans le même espace d'une seconde ; le pas au plus de 18 pouces d'un talon à l'autre... On exécutera le pas ordinaire en avant en tenant la tête haute et le corps droit, en se contenant en équilibre successivement sur une seule jambe, et portant l'autre en avant, le jarret tendu, la pointe du pied un peu tournée au dehors et basse pour raser sans affectation le terrain sur lequel on devra marcher et poser le pied à terre, de manière que chaque partie y appuie en même temps sans frapper contre terre. » Ordonnance du 1er janvier 1766, pour régler l'exercice de l'infanterie.

L'acte est décomposé en ses éléments ; la position du corps, des membres, des articulations est définie ; à chaque mouvement sont assignées une direction, une amplitude, une durée ; leur ordre de succession est prescrit. Le temps pénètre le corps, et avec lui tous les contrôles minutieux du pouvoir.

« Tenir le corps droit, un peu tourné et dégagé sur le côté gauche, et tant soit peu penché sur le devant, en sorte que le coude étant posé sur la table, le menton puisse être appuyé sur le poing, à moins que la portée de la vue ne le permette pas ; la jambe gauche doit être un peu plus avancée sous la table que la droite. Il faut laisser une distance de deux doigts du corps à la table ; car non seulement on écrit avec plus de promptitude, mais rien n'est plus nuisible à la santé que de contracter l'habitude d'appuyer l'estomac contre la table ; la partie du bras gauche, depuis le coude jusqu'à la main, doit être placée sur la table. Le bras droit doit être éloigné du corps d'environ trois doigts, et sortir à peu près de cinq doigts de la table, sur laquelle il doit porter légèrement. Le maître fera connaître aux écoliers la posture qu'ils doivent tenir en écrivant, et la redressera soit par signe ou autrement, lorsqu'ils s'en écarteront ». J-B de La Salle, *Conduite des Écoles chrétiennes*, 1828.

La discipline, elle, aménage une économie positive ; elle pose le principe d'une utilisation théoriquement toujours croissante du temps : exhaustion plutôt qu'emploi ; il s'agit d'extraire, du temps, toujours davantage d'instant disponibles et de chaque instant, toujours davantage de forces utiles. Ce qui signifie qu'il faut chercher à intensifier l'usage du moindre instant, comme si le temps, dans son fractionnement même, était inépuisable ; ou comme si, du moins, par un aménagement interne de plus en plus détaillé, on pouvait tendre vers un point idéal où le maximum de rapidité rejoint le maximum d'efficacité.

Ils ont transposé une part des techniques spirituelles à l'éducation : le thème d'une perfection vers laquelle guide le maître exemplaire devient chez eux celui d'un perfectionnement autoritaire des élèves par le professeur ; les exercices de plus en plus rigoureux que se propose la vie ascétique deviennent les tâches de complexité croissante qui marquent l'acquisition progressive du savoir et de la bonne conduite ; l'effort de la communauté tout entière vers le salut devient le concours collectif et permanent des individus qui se classent les uns par rapport aux autres.

L'homme de troupe est avant tout un fragment d'espace mobile, avant d'être un courage ou un honneur. Caractérisation du soldat par Guibert : « Quand il est sous les armes, il occupe deux pieds dans son plus grand diamètre, c'est-à-dire à le prendre d'un bout à l'autre, et environ un pied dans sa plus grande épaisseur, prise de la poitrine aux épaules, à quoi il faut ajouter un pied d'intervalle réel entre lui et l'homme qui le suit : ce qui donne deux pieds en tous sens par soldat et indique qu'une troupe d'infanterie en bataille occupe, soit dans un front soit dans sa profondeur, autant de pas qu'elle a de files. » Guibert, *Essai général de tactique*, 1772.

« Entrez dans vos bancs. Au mot, *Entrez*, les enfants posent avec bruit la main droite sur la table et en même temps passent la jambe dans le banc ; aux mots *dans vos bancs*, il passent l'autre jambe et

s'asseyent face à leurs ardoises... *Prenez ardoises*, au mot *prenez*, les enfants portent la main droite à la ficelle qui sert à suspendre l'ardoise au clou qui est devant eux, et par la gauche, ils saisissent l'ardoise par le milieu ; au mot *ardoises*, ils la détachent et la posent sur la table. »

En résumé, on peut dire que la discipline fabrique à partir des corps qu'elle contrôle quatre types d'individualité, ou plutôt une individualité qui est dotée de quatre caractères : elle est cellulaire (par le jeu de la répartition spatiale), elle est organique (par le codage des activités), elle est génétique (par le cumul du temps), elle est combinatoire (par la composition des forces).

Toute une problématique se développe alors : celle d'une architecture qui n'est puis faite simplement pour être vue (façade de palais), ou pour surveiller l'espace extérieur (géométrie des forteresses), mais pour permettre un contrôle intérieur, articulé et détaillé - pour rendre visibles ceux qui s'y trouvent.

Et s'il est vrai que son organisation pyramidale lui donne un « chef », c'est l'appareil tout entier qui produit du « pouvoir » et distribue les individus dans ce champ permanent et continu.

En un sens le pouvoir de normalisation contraint à l'homogénéité ; mais il individualise en permettant de mesurer les écarts, de déterminer les niveaux, de fixer les spécialités et de rendre les différences utiles en les ajustant les unes aux autres.

Les procédures d'examen ont été tout de suite accompagnées d'un système d'enregistrement intense et de cumul documentaire.

Être regardé, observé, raconté dans le détail, suivi au jour le jour par une écriture ininterrompue était un privilège. La chronique d'un homme, le récit de sa vie, son historiographie rédigée au fil de son existence faisaient partie de sa puissance. Or les procédés disciplinaires retournent ce rapport, abaissent le seuil de l'individualité descriptible et font de cette description un moyen de contrôle et une méthode de domination.

Dans un système de discipline, l'enfant est plus individualisé que l'adulte, le malade l'est avant l'homme sain, le fou et le délinquant plutôt que le normal et le non-délinquant. C'est vers les premiers en tout cas que sont tournés dans notre civilisation tous les mécanismes individualisants ; et lorsqu'on veut individualiser l'adulte sain, normal et légaliste, c'est toujours désormais en lui demandant ce qu'il y a encore en lui d'enfant, de quelle folie secrète il est habité, quel crime fondamental il a voulu commettre. Toutes les sciences, analyses ou pratiques à radical « psycho- », ont leur place dans ce retournement historique des procédures d'individualisation.

Cet espace clos, découpé, surveillé en tous ses points, où les individus sont insérés en une place fixe, où les moindres mouvements sont contrôlés, où tous les événements sont enregistrés, où un travail ininterrompu d'écriture relie le centre et la périphérie, où le pouvoir s'exerce sans partage, selon une figure hiérarchique continue, où chaque individu est constamment repéré, examiné et

distribué entre les vivants, les malades et les morts - tout cela constitue un modèle compact du dispositif disciplinaire.

Pour faire fonctionner selon la pure théorie les droits et les lois, les juristes se mettaient imaginativement dans l'état de nature ; pour voir fonctionner les disciplines parfaites, les gouvernants rêvaient de l'état de peste.

Un des premiers objets de la discipline, c'est de fixer ; elle est un procédé d'antinomadisme.

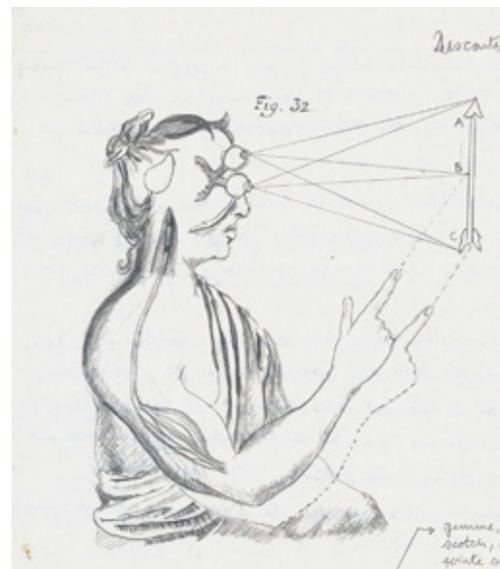
La forme-prison s'est constituée à l'extérieur de l'appareil judiciaire, quand se sont élaborées, à travers tout le corps social, les procédures pour répartir les individus, les fixer et les distribuer spatialement, les classer, tirer d'eux le maximum de temps, et le maximum de forces, dresser leur corps, coder leur comportement continu, les maintenir dans une visibilité sans lacune former autour d'eux tout un appareil d'observation, d'enregistrement et de notations, constituer sur eux un savoir qui s'accumule et se centralise.

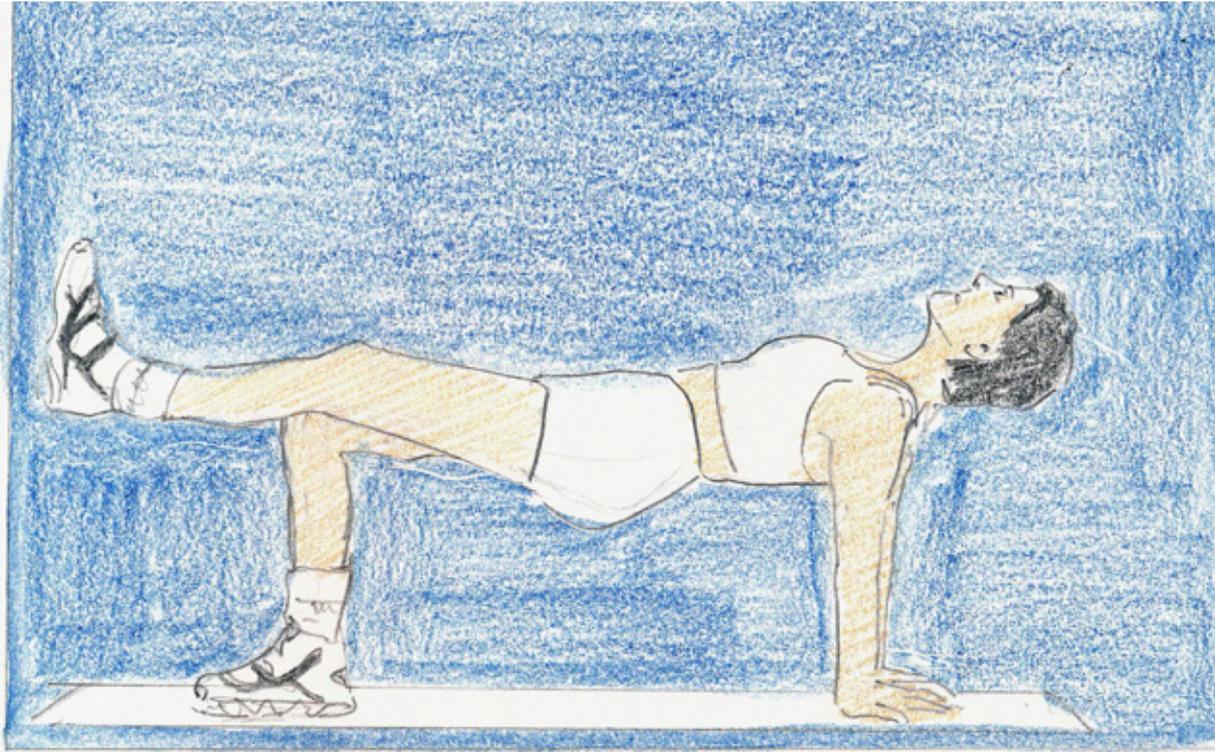
En plusieurs sens : elle doit prendre en charge tous les aspects de l'individu, son dressage physique, son aptitude au travail, sa conduite quotidienne, son attitude morale, ses dispositions ; la prison, beaucoup plus que l'école, l'atelier ou l'armée, qui impliquent toujours une certaine spécialisation, est « omnidisciplinaire ».

La prison doit être un microcosme d'une société parfaite où les individus sont isolés dans leur existence morale, mais où leur réunion s'effectue dans un encadrement hiérarchique strict, sans relation latérale, la communication ne pouvant se faire que dans le sens de la verticale.

Et pour cette opération l'appareil carcéral a eu recours à trois grands schémas : le schéma politico-moral de l'isolement individuel et de la hiérarchie ; le modèle économique de la force appliquée à un travail obligatoire ; le modèle tecnico-médical de la guérison et de la normalisation.

Les prisons ne diminuent pas le taux de la criminalité. La détention provoque la récidive.





7 maximes universelles de la bonne « condition pénitentiaire » : 1- La détention pénale doit avoir pour fonction essentielle la transformation de comportement de l'individu. Principe de la correction. 2- Les détenus doivent être isolés. Principe de la classification. 3- Les peines, dont le déroulement doit pouvoir se modifier. Principe de la modulation des peines. 4- Principe du travail comme obligation. 5- Principe de l'éducation pénitentiaire. 6- Un personnel spécialisé. Principe du contrôle technique de la détention. 7- L'emprisonnement doit être suivi de mesures de contrôle et d'assistance.

Le système carcéral joint en une même figure des discours et des architectures, des règlements coercitifs et des propositions scientifiques, des effets sociaux réels et des utopies invincibles, des programmes pour corriger les délinquants et des mécanismes qui solidifient la délinquance.

A quoi sert l'échec de la prison ?

Toute une série d'illégalismes s'inscrivent dans des luttes où on sait qu'on affronte à la fois la loi et la classe qui l'a imposée.

Au constat que la prison échoue à réduire les crimes il faut peut-être substituer l'hypothèse que la prison a bien réussi à produire la délinquance, type spécifié, forme politiquement ou économiquement moins dangereuse - à la limite utilisable - d'illégalisme ; à produire des délinquants, milieux apparemment marginalisés mais centralisés et contrôlés ; à produire le délinquant comme sujet pathologie. La réussite de la prison :

dans les luttes autour de la loi et des illégalismes, spécifier une « délinquance ».

La délinquance, avec les agents occultes qu'elle procure mais aussi avec le quadrillage généralisé qu'elle autorise, constitue un moyen de surveillance perpétuelle sur la population ; un appareil qui permet de contrôler, à travers les délinquants eux-mêmes, tout le champ social.

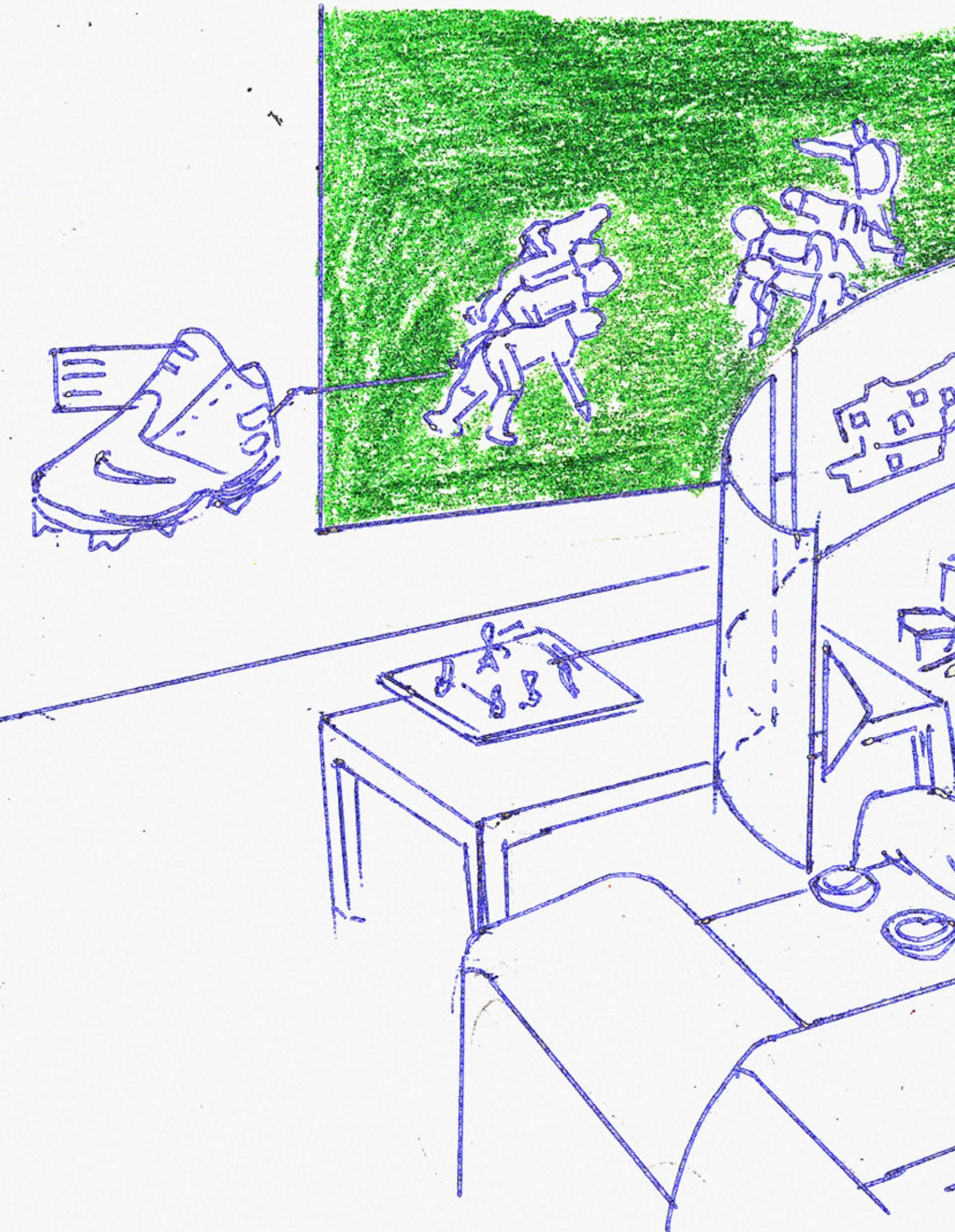
La surveillance policière fournit à la prison les infracteurs que celle-ci transforme en délinquants, cibles et auxiliaires des contrôles policiers qui renvoient régulièrement certains d'entre eux à la prison.

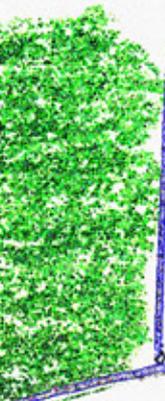
Il faut avoir un lieu, une localisation, une insertion contraignante. Il faut en outre avoir un état, une identité reconnaissable, une individualité fixée une fois pour toutes. Il faut enfin avoir un maître, être pris et situé à l'intérieur d'une hiérarchie ; on n'existe que fixé dans des rapports définis de domination.

Tu finiras au bagne, peut dire la moindre des disciplines ; et la plus sévère des prisons dit au condamné à vie : je noterai le moindre écart de ta conduite.

Mais l'effet le plus important peut-être du système carcéral et de son extension bien au-delà de l'emprisonnement légal, c'est qu'il parvient à rendre naturel et légitime le pouvoir de punir, à abaisser du moins le seuil de tolérance à la pénalité.

Le réseau carcéral constitue une des armatures de ce pouvoir-savoir qui a rendu historiquement possible les sciences humaines.





The first part of the paper is devoted to a general discussion of the problem. It is shown that the problem is well-posed in the sense of Hadamard. The second part is devoted to the construction of the solution. The third part is devoted to the study of the properties of the solution. The fourth part is devoted to the study of the stability of the solution. The fifth part is devoted to the study of the convergence of the solution. The sixth part is devoted to the study of the error of the solution. The seventh part is devoted to the study of the numerical solution. The eighth part is devoted to the study of the application of the solution. The ninth part is devoted to the study of the conclusion. The tenth part is devoted to the study of the references.

The author wishes to express his sincere thanks to the members of the committee for their kind and helpful criticism. He also wishes to express his thanks to the members of the staff for their kind and helpful assistance.

## RÉUSSIR EN ART GRÂCE AUX MÉTHODES DU CONSULTING

Martin Le Chevallier

### L'AUDIT DE MARTIN LE CHEVALLIER

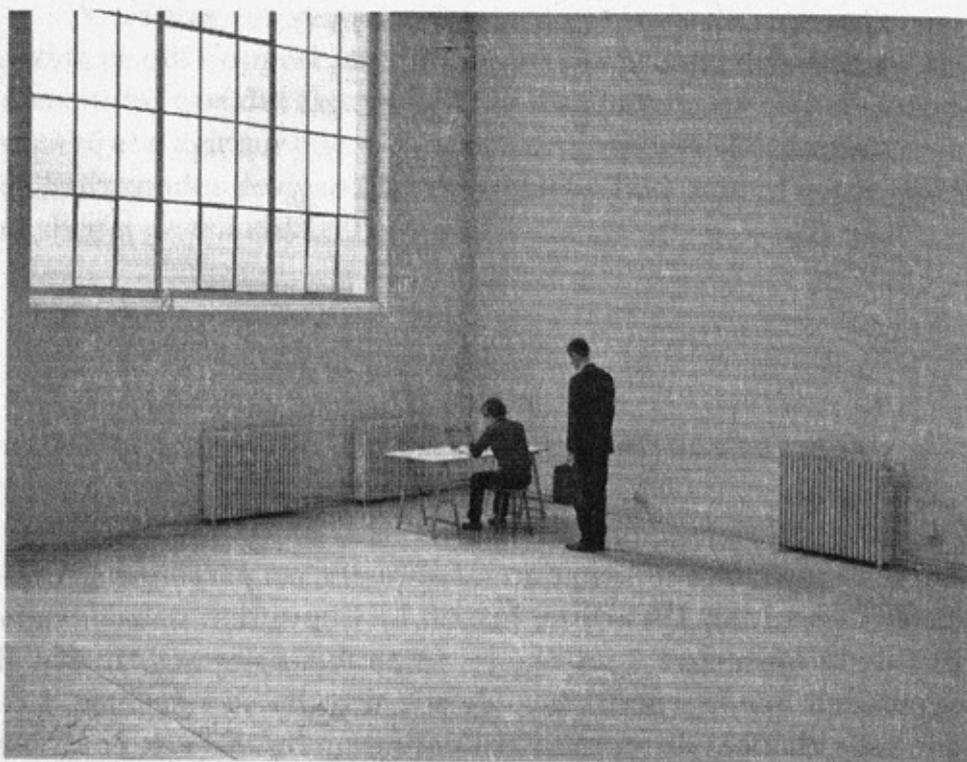
#### *Une demande atypique*

En mars 2008, une sollicitation inhabituelle est parvenue à Associates Consulting. Un artiste, Martin Le Chevallier, nous demandait de le soumettre à un « audit de performance artistique ». Il demandait que la « pertinence de son travail » soit évaluée, à ce que ses « chances de réussite » soient mesurées et à être conseillé sur les « orientations artistiques et commerciales » qu'il devrait prendre pour les années à venir.

Associates Consulting est un cabinet international de conseil en stratégie et management et, à ce titre, nous nous adressons aux directions générales de grandes entreprises. Nous les assistons dans leurs problématiques de développement, d'efficacité opérationnelle et de conduite du changement. Nous leur offrons de multiples expertises et compétences allant du conseil en stratégie au conseil en organisation en passant par l'intégration des systèmes ou l'externalisation.

La demande de cet artiste – dont le nom nous était d'ailleurs totalement inconnu – était donc particulièrement incongrue. Notre premier réflexe aurait donc dû être de lui adresser un refus poli. La curiosité nous a cependant conduits à lui consentir un entretien, afin de comprendre quelles motivations présidaient à sa démarche. Souhaitait-il tourner en dérision notre pratique et plus largement le monde l'entreprise ? S'était-il trompé d'interlocuteur ? Avait-il un simple besoin de coaching ? Était-ce un farfelu ?

### Sujets. Défendre de nouvelles catégories



Martin Le Chevallier. *L'Audit*, 2008. Courtesy galerie Jousse Entreprise, Paris.

Il nous a expliqué qu'il était conscient du caractère paradoxal, voire inapproprié, de sa démarche. Il nous a décrit sa situation, se présentant comme un « ex-jeune artiste prometteur » confronté à « l'implacable sélection du marché de l'art » et condamné à « rebondir ou disparaître ». Puis, il a évoqué les dimensions « ultralibérales » du monde de l'art contemporain, l'intensité concurrentielle et la nécessité de recourir à des stratégies de production, de diffusion ou de promotion. Il nous a alors exprimé sa conviction que ces stratégies avaient de fortes similitudes avec celles qu'emploient les entreprises lorsqu'elles veulent s'implanter sur un marché, lancer un produit ou s'imposer face à la concurrence.

Nous avons été très surpris par ces propos. Nous ne soupçonnions pas que de telles préoccupations pouvaient exister chez les artistes, dont l'activité nous semblait dédiée à des champs aussi

### Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

nobles que la sensibilité, l'émotion ou la poésie. Mais, après réflexion, il nous est apparu que sa demande était légitime et faisait sens. Par un échange de vues entre deux mondes *a priori* étrangers, cette expérience permettrait d'évaluer la capacité des logiques d'entreprise à s'appliquer à d'autres sphères de la société. Elle permettrait également d'observer le rôle que peuvent avoir les questionnements économiques au sein d'une pratique artistique. Par ce changement d'échelle et de contexte, cette mission nous offrirait donc l'opportunité de nous interroger sur notre pratique, d'explorer un domaine économique inhabituel et de mettre à l'épreuve nos méthodes et nos modèles. Après quelques hésitations, notamment suscitées par les réticences de notre directrice de la communication qui craignait qu'une telle prestation ne nuise à notre image, nous avons accepté de faire à Martin Le Chevallier une proposition commerciale. Loin de craindre d'être tournés en ridicule, il nous apparaissait au contraire que participer à cette aventure ne pouvait que renforcer notre image d'entreprise ouverte et innovante.

#### *La proposition commerciale*

La propale (proposition commerciale) comprenait deux volets. Un volet méthodologique et un volet budgétaire. Contre toute attente, la question budgétaire devait être plus aisée à résoudre que la question méthodologique. En effet, en combinant le mécénat avec un tarif préférentiel – motivé par notre intérêt pour le projet –, nous avons pu formuler une proposition adaptée aux capacités budgétaires de Martin Le Chevallier<sup>1</sup>.

1. Initié à l'occasion de la biennale de Rennes en 2008, l'audit de Martin Le Chevallier a bénéficié du budget de production que lui proposait cette manifestation. L'artiste a ensuite complété ce financement initial par des fonds propres et par une aide accordée par le Centre national des arts plastiques (ministère de la Culture). Il a dû pour cela leur exposer les avantages de la validation d'un artiste par une expertise privée : « Plutôt que d'investir dans des œuvres ou des personnes susceptibles de sombrer dans l'indifférence ou dans l'oubli, vous pourriez ainsi tirer le meilleur parti de vos ressources et de vos énergies. »

### Sujets. Défendre de nouvelles catégories

L'établissement du volet méthodologique de la propale constituait un défi car il nous contraignait à repenser nos outils d'expertise. L'artiste nous demandait en effet de procéder avec lui exactement comme avec une entreprise normale. Cela nous a plongés dans une multitude d'interrogations aussi paradoxales que stimulantes. Quelles problématiques de gestion des équipes chez un artiste indépendant ? Quels modes d'optimisation des processus ? Quelles solutions d'apprentissage organisationnel ? Etc. Ces interrogations nous ont amenés à procéder à une première observation des caractéristiques structurelles et contextuelles de notre client ; grâce auxquelles nous avons pu, en concertation avec lui, adapter nos outils méthodologiques à la mission à accomplir.

#### *Notre vision du projet*

En préambule, afin d'exprimer notre compréhension de la situation de l'« entreprise Martin Le Chevallier », nous avons formulé une évocation succincte de ses origines, de son histoire et de sa position artistique et économique au moment de notre étude.

Issu d'une famille d'artistes, Martin Le Chevallier était à la fois familier des modernités artistiques et étranger à l'art contemporain. Due à un hasard de rencontre, sa venue à ce champ artistique est parfaitement fortuite (comme nous le verrons plus loin, cette dimension autodidacte aura une influence décisive sur sa production et sa diffusion). La liberté offerte par ce contexte de création l'a incité à poursuivre dans cette voie et à développer une œuvre aux confins de l'expérimentation formelle et de la critique politico-sociale. Il a ainsi conçu un jeu de vidéosurveillance, un serveur vocal téléphonique dévolu à l'auscultation des pulsions consuméristes, des peintures de propagande factices, etc. Après dix ans consacrés au développement de cette activité – années durant lesquelles il a bénéficié du soutien qu'apportent les institutions françaises aux créateurs émergents – il se trouvait à un moment charnière de sa carrière. Il était représenté par une galerie, avait participé à de nombreuses expositions collectives en France et à l'étranger et avait vendu à d'importantes collections

### Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

publiques. Mais il sentait qu'à défaut d'un nouvel élan, lui donnant accès à un statut d'« artiste international confirmé », il risquait d'être submergé par le flot des nouveaux entrants, les nouveaux « artistes prometteurs ».

Ces premières observations nous ont permis de résumer les attentes de notre client dans une formule : « **Un défi majeur pour Martin Le Chevallier : devenir un artiste de premier plan** ».

L'énonciation de l'ambition de l'artiste n'a pas été la chose la plus aisée. Car s'il semblait venir vers nous avec la détermination de celui qui veut réussir, il n'en était pas moins encombré par un fardeau de scrupules. À l'entendre, la notoriété l'indifférait mais était la condition de sa survie en tant qu'artiste. S'il voulait continuer à exposer, à être soutenu, à vendre et donc à produire, il lui fallait accéder à un certain « palier » de notoriété sur la scène artistique. Il n'en voulait pas davantage. Il voulait juste pouvoir poursuivre ses travaux modestement, tranquillement et librement. Nous avons alors dû lui faire admettre que le malthusianisme économique qu'impliquait cette fausse pudeur était en contradiction avec l'attitude dynamique et offensive qu'exigeait une stratégie de développement efficace. En effet, comment conseiller un client qui voudrait vendre davantage mais pas trop ? Gagner de nouveaux clients mais pas trop ? Conquérir de nouveaux marchés mais pas trop ? Etc. Il a fini par en convenir et nous avons pu poursuivre la formulation de son ambition.

#### *Les enjeux de la mission*

Martin Le Chevallier se donnait donc pour ambition de conquérir une position de référence. Cette volonté de *leadership* s'articulait autour de quatre axes majeurs :

- être porteur de vision, d'avenir, d'orientations pour le marché, la critique et les institutions, qu'elles soient publiques ou privées ;
- prendre des risques, s'investir et réussir des projets phares faisant référence dans l'histoire de l'art ;
- avoir un mode de fonctionnement performant, articulé sur des réseaux commerciaux et médiatiques agiles et réactifs ;

### Sujets. Défendre de nouvelles catégories

– rester en cohérence avec ses convictions, sa foi artistique.

Ces quatre axes nous permettaient d'embrasser de manière large les enjeux de la mission qu'il nous fallait accomplir. Considérant cela, nous avons pu cerner de manière plus précise les attentes de notre client : il nous fallait l'aider à définir les orientations esthétiques, conceptuelles et commerciales nécessaires pour satisfaire son ambition et lui proposer une méthode efficace et objective sur laquelle s'appuyer pour faire émerger sa nouvelle stratégie de développement artistique. Ces attentes soulevaient un certain nombre de questions. Quelle était sa valeur marchande présente et potentielle ? Ses choix commerciaux, médiatiques et relationnels étaient-ils pertinents au regard de l'ambition qu'il affichait ? Son âge, son sexe, sa nationalité étaient-ils des atouts ou des handicaps ? La pertinence, la qualité et l'originalité de son travail lui permettaient-elles d'envisager une diffusion large et un accès à la postérité ?

L'étendue de la tâche qu'il nous fallait accomplir s'esquissait alors. Au-delà de l'évaluation et du conseil en stratégie de Martin Le Chevallier, il nous apparaissait que notre étude pourrait revêtir un caractère générique. Avant même de savoir que nous contribuerions au présent ouvrage, il était en effet perceptible que le cas de notre client avait valeur d'exemple. Mais allions-nous élaborer des recettes de survie applicables aux multitudes d'artistes vieillissants ? C'était peu probable.

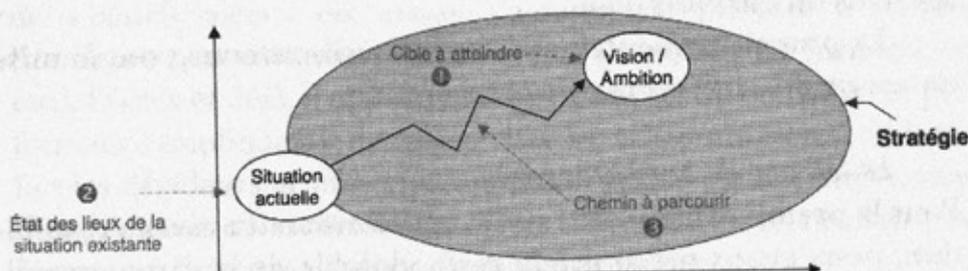
Nous étions néanmoins certains que notre mission de *consulting* devrait permettre de poser un cadre de management, d'action et de communication à la démarche artistique de notre client, qu'il pourrait ainsi aligner ses projets et ses différentes initiatives artistiques sur la stratégie et les objectifs qu'il aurait retenus, et que ses prises de décision, lors du développement de ses nouveaux projets, en seraient facilitées.

#### *La démarche globale d'intervention*

Comme on peut le voir dans la figure 1, nous avons proposé à Martin Le Chevallier une démarche globale d'intervention en trois étapes.

## Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

Figure 1. Démarche globale d'intervention



Dans un premier temps, il s'agit de préciser la cible à atteindre, autrement dit, de lui faire exprimer une vision traduisant son ambition. Lors de cette étape cruciale, il lui faut formuler ses intentions artistiques et commerciales et déterminer quel positionnement il vise sur le marché de l'art en France et à l'étranger. Il lui faut pour cela définir des objectifs précis et quantifiables, ainsi que des indicateurs permettant d'évaluer de manière chiffrée l'atteinte de ces objectifs. Comme nous le verrons, cette objectivisation de ses désirs ne se fera pas sans difficulté.

La deuxième étape consiste à réaliser un diagnostic de sa situation lors de l'audit, assorti d'une analyse de son contexte de production et de diffusion. Il faut pour cela identifier ses forces et ses faiblesses, déterminer s'il y a une adéquation entre ses pratiques et les objectifs qu'il vise, observer quelles opportunités il aurait à saisir et à quelles menaces il devrait parer.

Enfin, la troisième étape a pour but de tracer le chemin à parcourir, entre sa situation initiale et sa vision. Cela revient à définir quelle serait une dynamique de progrès ambitieuse mais réaliste, quels leviers d'action seraient pertinents pour atteindre l'ambition fixée, quels facteurs clés assureraient le succès de son projet artistique et quelle conduite du changement serait à mettre en place. Il s'agit, en somme, de définir sa stratégie de développement.

Après quoi, l'élaboration de cette stratégie se fait en deux temps :

- l'analyse des écarts entre son ambition affichée et sa situation initiale permet d'abord d'esquisser plusieurs stratégies possibles, en identifiant les grandes lignes d'action et en distinguant les priorités, les renoncements et les progrès à réaliser ;





### Sujets. Défendre de nouvelles catégories

– une stratégie peut ensuite être retenue, précisée et formalisée dans un business plan.

La propale présentait ensuite les outils retenus pour la mise en œuvre des différentes phases de l'audit.

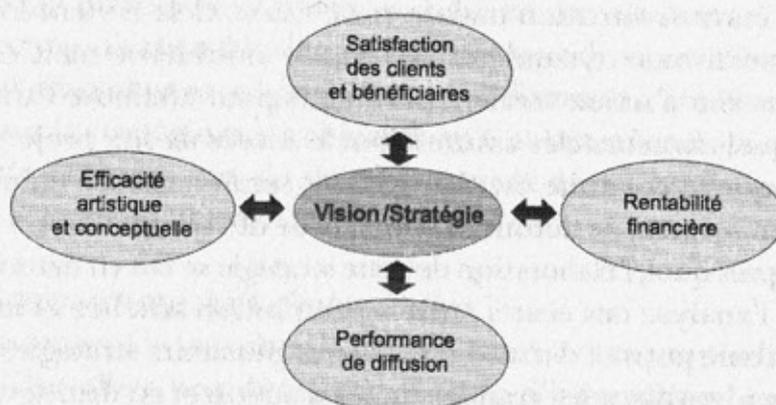
#### *Le tableau de bord prospectif*

Pour la première étape de l'audit, la définition du niveau d'ambition, nous avons préconisé la méthodologie de la carte stratégique, de type Balanced Scorecard. Cette approche, également appelée « tableau de bord prospectif », permet d'exprimer une position stratégique selon quatre perspectives complémentaires, interdépendantes et équilibrées. Elle donne ainsi une vision globale des performances d'une entreprise et croise les perspectives financières avec les dimensions humaines, décisives pour l'atteinte des objectifs. Les axes classiques sont :

- les bénéfices financiers ;
- l'impact client ;
- l'efficacité des processus internes ;
- l'apprentissage organisationnel.

Il était évident que cet outil ne pouvait être utilisé tel quel et qu'il nous faudrait l'adapter aux particularités de notre client. Aussi, après plusieurs échanges avec lui, nous sommes parvenus aux quatre axes de performance apparaissant sur la figure 2.

**Figure 2. La définition du niveau d'ambition**



### Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

L'axe « satisfaction des clients » a été conservé, mais la notion de « bénéficiaires » est venue s'ajouter, de manière à inclure l'audience non commerciale de l'artiste (le public, les institutions, etc.). D'ores et déjà, il apparaissait qu'optimiser ce domaine de performance impliquerait de caractériser les acheteurs cibles, d'identifier les décideurs et prescripteurs dont l'artiste devrait impérativement se faire connaître et de savoir dans quelles institutions, en France et à l'étranger, il devrait exposer en priorité.

L'axe de la « rentabilité financière » a lui aussi été conservé. Il faudrait donc définir quel niveau de rentabilité devrait être obtenu sur chaque projet, préciser le positionnement-prix optimal pour permettre un développement pérenne, et arbitrer entre une logique de production (étendre l'offre artistique) et une stratégie de rareté (stimuler la valeur).

En revanche, les axes « efficacité des processus internes » et « apprentissage organisationnel » ne nous ont pas paru pertinents, car relevant trop du management. Aussi avons-nous opté pour deux domaines de performance incontournables pour un artiste comme Martin Le Chevallier : l'« efficacité artistique et conceptuelle » et la « performance de diffusion ».

Optimiser la performance de diffusion conduisait à déterminer quelles seraient les aires géographiques de production, de promotion et d'exposition les plus porteuses et à définir quelles seraient les contributions attendues des différentes parties prenantes dans la diffusion des œuvres (galeries, institutions, médias, etc.).

Enfin, viser l'excellence en matière d'efficacité artistique et conceptuelle impliquait d'identifier les enjeux artistiques contemporains les plus cruciaux, de définir sur quels critères différencier l'offre artistique de l'artiste et d'inventorier les sujets esthétiques les plus porteurs.

#### *Le modèle de Porter*

Afin de procéder à une analyse sectorielle, c'est-à-dire observer et analyser le contexte de production et de diffusion de Martin Le Chevallier, nous avons conseillé le recours à la méthode de Porter, dite des « 5 forces de la concurrence ».

### Sujets. Défendre de nouvelles catégories

Classiquement, les forces mentionnées par ce modèle sont :

- les clients ;
- les fournisseurs ;
- les concurrents ;
- les entrants potentiels ;
- les produits de substitution.

Là aussi, une adaptation a été nécessaire. Nous avons donc écarté la notion de produits de substitution, qui ne nous semblait pas opérante. Il apparaissait également que le rôle des fournisseurs n'était pas décisif. Après avoir considéré que les nouveaux entrants pouvaient être inclus dans la catégorie des « concurrents », nous avons introduit deux nouvelles catégories, nous paraissant nettement plus pertinentes : les producteurs et les soutiens. La figure 3 nous permet ainsi de visualiser le contexte de diffusion de Martin Le Chevallier.

Les « acheteurs » sont les collectionneurs privés ou les collections publiques.

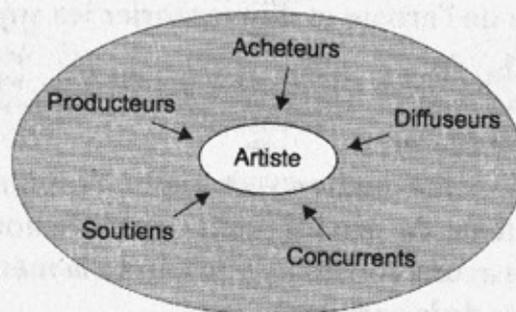
Les « diffuseurs » sont les galeries, les institutions (musées, centres d'art, etc.) et les médias.

Les « concurrents » sont les autres artistes et les nouveaux entrants.

Les soutiens sont les critiques, les curateurs (commissaires d'exposition), les galeristes associés, les amis, etc.

Enfin, les producteurs sont ceux qui concourent au financement des œuvres : les galeries, les institutions et, exceptionnellement, les collectionneurs.

Fig. 3. Le contexte de diffusion



## Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

Comme on peut l'observer, ces cinq forces constituent autant des menaces que des opportunités. Il s'agit donc d'un ensemble d'acteurs avec lesquels il faut composer, dont il faut parfois se prémunir et dont il faut surtout savoir tirer parti.

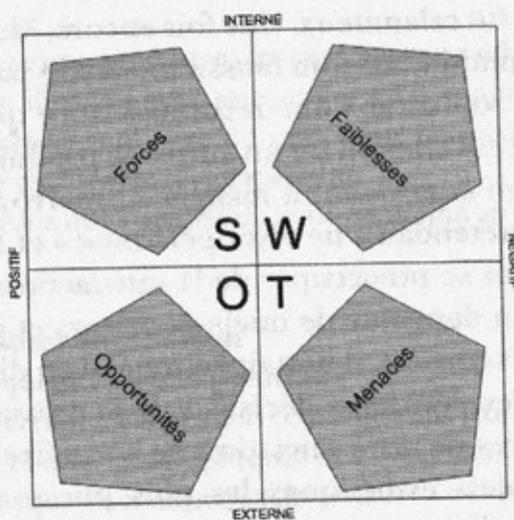
### Le modèle SWOT

Le deuxième outil proposé pour l'analyse et le diagnostic de notre client était le modèle « SWOT » (figure 4). Acronyme des termes anglais *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, cet instrument propose une analyse en deux temps :

- un diagnostic interne permettant d'identifier les forces et les faiblesses de l'artiste ;
- un diagnostic externe permettant de discerner les opportunités et les menaces qui se présentent à lui.

Analyser les forces de Martin Le Chevallier impliquait d'inventorier ses réussites, ses éléments de fierté et ses avantages concurrentiels. Étudier ses faiblesses conduisait à identifier ses échecs, les principales difficultés rencontrées dans la production de ses œuvres ou les points de fragilité de son réseau. Discerner les menaces pesant sur lui amenait à s'interroger sur les nouvelles concurrences auxquelles il faudrait qu'il se prépare, sur les évolutions de la demande

Figure 4. Le modèle SWOT



### Sujets. Défendre de nouvelles catégories

qu'il ne devrait pas qu'il manque et sur les possibles récupérations ou préjudices médiatiques qu'il pourrait redouter. Enfin, l'identification des opportunités qui se présentent à lui permettrait de savoir quelles évolutions conceptuelles seraient les plus pertinentes, quelles opportunités commerciales saisir et quels coups médiatiques réussir.

La confrontation de ces quatre diagnostics permettrait de situer le positionnement stratégique de Martin Le Chevallier, d'en déduire les stratégies de développement possibles et de choisir la stratégie la plus pertinente.

Établie en concertation avec l'artiste, cette propale a été pleinement approuvée par celui-ci. Nous pouvions donc entamer la réalisation de cet « audit de performance artistique ».

#### LA DÉFINITION DU NIVEAU D'AMBITION

Comme annoncé dans la propale, la première étape était la définition du niveau d'ambition. Il revenait à Martin Le Chevallier de préciser quels objectifs stratégiques il voulait atteindre. Nous lui avons alors soumis le questionnaire ci-dessous. Cette étape était cruciale car ses réponses devaient être le socle de l'ensemble de notre mission.

Le questionnaire débutait par deux questions « exploratoires » et les questions suivantes s'articulaient autour des quatre axes de la Balanced Scorecard.

Le résultat fut calamiteux. Une fois encore, Martin Le Chevallier nous a répondu avec une fausse modestie parfaitement stérile. Il déclarait souhaiter « une reconnaissance qui [le] laisserait libre de prendre un chemin ou un autre, de produire ou de ne pas produire, tout en continuant à manger ». Interrogé sur les acheteurs cibles, il prétendait « ne viser personne » et se refusait à les quantifier. Il niait se préoccuper de la satisfaction de ses clients. Lorsqu'il lui était demandé de quels décideurs et prescripteurs il voulait se faire connaître, il bottait en touche en disant que « seul le hasard rend les décideurs décisifs ». Il se refusait également à définir les critères de différenciation de son offre artistique et à identifier les sujets esthétiques les plus porteurs. Ce déni de pragmatisme oscillait même entre l'incompétence et la paresse,

## Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

Pouvez-vous exprimer, en quelques lignes, le scénario « conte de fées » que vous aimeriez vivre dans les cinq prochaines années ?  
De même, le scénario catastrophe ?

### **Axe satisfaction des clients et bénéficiaires**

Aujourd'hui, qui sont vos clients et bénéficiaires ?  
Demain (projection à 5 ans) quels objectifs vous fixez-vous ?  
Quels acheteurs cibles visez-vous ?  
De quels décideurs et prescripteurs aimeriez-vous vous faire connaître ?  
Dans quelles institutions en France et à l'étranger aimeriez-vous exposer ?  
À chaque fois, illustrez avec une action qu'il faudrait mener (pour atteindre l'objectif) et avec un indicateur permettant de mesurer (de manière chiffrée) le résultat atteint.  
Qu'aimeriez-vous que l'on dise de vous dans cinq ans ? Qu'on ne dise surtout pas ?

### **Axe efficacité artistique et conceptuelle**

Aujourd'hui, quelle est votre situation ?  
Demain (projection à 5 ans) quels objectifs vous fixez-vous ?  
À quels enjeux artistiques contemporains aimeriez-vous répondre ?  
Sur quels critères souhaiteriez-vous différencier votre offre artistique ?  
Quels sont les sujets esthétiques les plus porteurs selon vous ?  
À chaque fois, illustrez avec une action qu'il faudrait mener (pour atteindre l'objectif) et avec un indicateur permettant de mesurer (de manière chiffrée) le résultat atteint.  
Qu'aimeriez-vous que l'on dise de vous dans cinq ans ? Qu'on ne dise surtout pas ?

### **Axe performance de diffusion**

Aujourd'hui, quelle est votre situation ?  
Demain (projection à 5 ans) quels objectifs vous fixez-vous ?  
Quelles sont les aires géographiques de production, de promotion et d'exposition que vous aimeriez investir ?





### Sujets. Défendre de nouvelles catégories

Quelles contributions attendez-vous des différentes parties prenantes (galeries, institutions, médias, etc.) ?

À chaque fois, illustrez avec une action qu'il faudrait mener (pour atteindre l'objectif) et avec un indicateur permettant de mesurer (de manière chiffrée) le résultat atteint.

Qu'aimeriez-vous que l'on dise de vous dans cinq ans ? Qu'on ne dise surtout pas ?

#### Axe rentabilité financière

Aujourd'hui, quelle est votre situation ?

Demain (projection à 5 ans) quels objectifs vous fixez-vous ?

Quel niveau de rentabilité obtenir sur vos projets ?

Quel pourrait être selon vous le positionnement-prix à fixer aux œuvres pour vous fournir les moyens d'un développement pérenne ?

Logique de production ou stratégie de rareté ?

À chaque fois, illustrez avec une action qu'il faudrait mener (pour atteindre l'objectif) et avec un indicateur permettant de mesurer (de manière chiffrée) le résultat atteint.

Qu'aimeriez-vous que l'on dise de vous dans cinq ans ?

Qu'on ne dise surtout pas ?

lorsqu'il se contentait d'attendre des différentes parties prenantes de son activité (galeries, institutions, médias, etc.) « qu'elles fassent leur travail ».

Ce regain de réticence a sérieusement mis en péril notre collaboration. Fort heureusement, l'écoute, le dialogue et la pédagogie, associés à un désir partagé d'aboutir, nous ont permis de surmonter cette épreuve. Alors que Martin Le Chevallier s'attendait à voir déferler la logique et les préceptes de l'entreprise dans son univers préservé, à être le spectateur du processus dont il était l'objet, à découvrir, nimbé de son innocence d'artiste, la litanie de nos préconisations prosaïques, il a alors compris que l'essence du *consulting* n'était autre que la maïeutique. On dit souvent qu'un consultant est « un type qui vous emprunte votre montre pour vous dire l'heure

### Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

qu'il est ». Quoique moqueur, ce résumé est assez juste. Notre tâche est de conduire nos clients à accoucher des réponses et des solutions qu'ils attendent. Jamais nous ne connaissons aussi bien qu'eux leur domaine d'activité, leur contexte concurrentiel, leur histoire, etc. Nous n'avons en définitive d'autres compétences que celles de l'obstétricien.

L'artiste devait donc trouver en lui les clés de sa réussite. Et, au préalable, accepter de s'avouer ce qui définirait cette réussite.

Cette prise de conscience eut un effet libérateur. Notre client se regardait enfin comme une entreprise, avec une mission et des objectifs, des partenaires et des concurrents, des écueils à éviter et des résultats à atteindre. Il prit toutefois quelques précautions oratoires : « Il me semble qu'exprimer mon narcissisme, mon égocentrisme, ma mégalomanie en toute liberté sera propice à l'établissement d'objectifs chiffrés. Je vous demanderai cependant de veiller à ce que ces objectifs ne semblent pas émaner de mon ambition démesurée mais bien de l'ambition que vous me recommandez. Une prétention excessive pourrait en effet être mauvaise pour mon image. » Nous pouvions donc enfin nous mettre au travail sur des bases solides.

Fort de cette détermination, il s'est alors montré d'une grande précision dans l'établissement de ses réponses. La quantification des objectifs – qui lui avait jusque-là paru aussi aberrante qu'impraticable – devenait soudain un jeu. Il était en mesure de nous livrer une liste d'acheteurs cibles, de curateurs clés, de lieux prescripteurs ou de collections phares. Il savait vouloir être identifié comme une valeur sûre, perçu comme l'auteur d'une forme artistique inédite et cruciale, habitué des manifestations majeures ou envié par ses pairs. Il pouvait nous proposer des indicateurs chiffrés de l'atteinte de ses objectifs, tels que le prix de ses œuvres en salle des ventes, le nombre d'occurrences sur Google, le nombre de galeries le représentant ou le nombre de monographies qui lui seraient consacrées dans un délai de cinq ans. Il pouvait définir quel créneau artistique il visait et quel serait le positionnement de son offre au sein de la scène artistique. Il était même disposé à reconsidérer totalement son axe de production, pour peu que nos préconisations l'y encouragent.

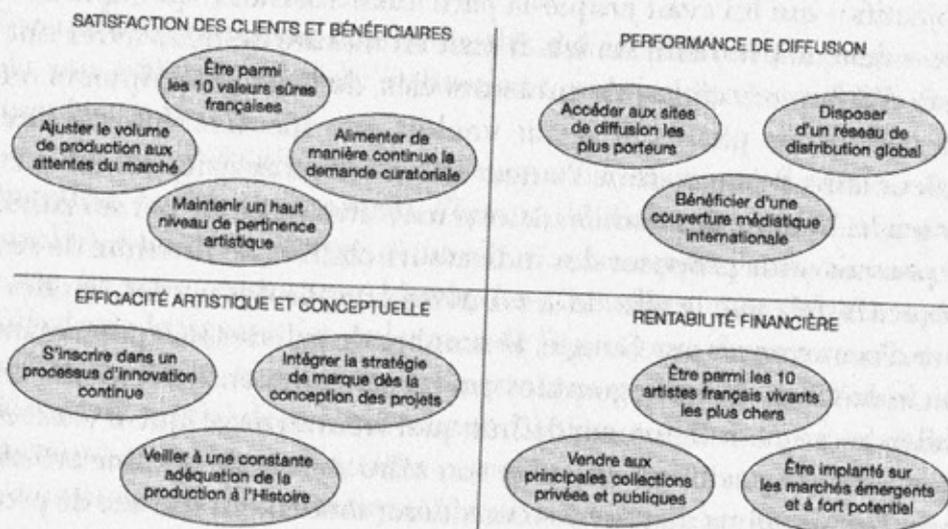
### Sujets. Défendre de nouvelles catégories

Nous devons reconnaître que ce revirement radical nous a momentanément laissés perplexes. Comment pouvait-il aussi brutalement changer d'attitude ? Pourquoi consentir soudain à bouleverser la substance de sa création ? Quelle alchimie pouvait affecter à ce point sa personnalité ? Cette question ne nous tarauda cependant que brièvement, car, habitués à voir surgir la part d'ombre de nos commanditaires, et fidèles aux principes d'efficacité qui ont fondé notre succès, nous avons su faire taire notre perplexité pour mieux nous emparer du matériau remarquablement prolifique qui nous était fourni.

Nous avons alors pu identifier les objectifs de notre client et les articuler autour des quatre axes du tableau de bord prospectif, au sein d'une carte stratégique (figure 5).

Nous connaissions donc les treize objectifs poursuivis par Martin Le Chevallier. Il fallait alors esquisser les moyens de les atteindre et trouver quels seraient les indicateurs de l'atteinte de ces objectifs. La lecture de l'inventaire qui suit pourra sembler fastidieuse. Le lecteur persévérant sera cependant récompensé, car il trouvera de précieuses réponses à ces questions cruciales.

Figure 5. Carte stratégique :  
objectifs poursuivis par l'artiste pour les 5 ans à venir



## Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

### Axe 1 – Satisfaction des clients et bénéficiaires

*Être parmi les dix valeurs sûres françaises*

- Comment y arriver ?  
Élargir son réseau de diffusion et de distribution.
- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?  
Nombre d'expositions personnelles dans des institutions de premier plan (Moma, Guggenheim, Tate Modern, Beaubourg).  
Présence des œuvres dans les places dominantes du marché (Sotheby's, Christie's).  
Nombre d'occurrences sur Google.

*Ajuster le volume de production artistique aux attentes du marché.*

- Comment y arriver ?  
Concilier satisfaction croissante de la demande et stratégie de rareté.
- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?  
Hausse maîtrisée de la valeur unitaire des œuvres.

*Alimenter de manière continue la demande curatoriale*

- Comment y arriver ?  
Opter pour un mode de production en flux tendu sous exigence de contrôle qualité.
- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?  
Absence de rupture dans la fourniture des pièces, qualités du *feedback* client, fidélisation et élargissement de la clientèle.

*Maintenir un haut niveau de pertinence esthétique et conceptuelle*

- Comment y arriver ?  
Identifier et valoriser les pôles d'excellence de l'artiste.
- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?  
Validation par les leaders d'opinion (critiques, curateurs, décideurs, artistes, etc.).

### Axe 2 – Efficacité artistique et conceptuelle

*S'inscrire dans un processus d'innovation continue*

- Comment y arriver ?  
Privilégier la R&D et externaliser tous les domaines d'activité qui peuvent l'être (organisation, fabrication, promotion, etc.).

### Sujets. Défendre de nouvelles catégories

Assurer une veille permanente sur la concurrence.

- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?

Augmentation significative du temps consacré à la recherche-innovation.

Taux de contrefaçons (reprise des idées par d'autres artistes).

*Intégrer la stratégie de marque dès la conception des projets*

- Comment y arriver ?

Définir une stratégie de marque Martin Le Chevallier.

Déterminer un portefeuille de produits artistiques, suffisamment resserré pour une bonne identification et permettant un renouvellement périodique de l'offre.

- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?

Identification par le public de la marque aux produits.

*Veiller à une constante adéquation de la production aux évolutions de l'Histoire*

- Comment y arriver ?

Se tenir informé des dernières actualités et innovations.

Cultiver sa spécificité.

- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?

Citations dans les ouvrages de référence.

### Axe 3 - Performance de diffusion

*Accéder aux sites de diffusion les plus porteurs (musées, centres d'art, etc.)*

- Comment y arriver ?

Développer une stratégie relationnelle amicale et ciblée (à destination des décideurs et prescripteurs : artistes, critiques et curateurs).

- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?

Nombre de sollicitations par les cinquante établissements les plus prestigieux.

*Disposer d'un réseau de distribution global*

- Comment y arriver ?

Créer le désir chez des acteurs clés du commerce de l'art (galeristes, marchands, etc.).

## Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?  
Représentation par des galeries dans les pays les plus porteurs (USA, Europe, Chine).

### *Bénéficiaire d'une couverture médiatique internationale*

- Comment y arriver ?  
Identifier et mobiliser les acteurs clés du réseau médiatique.  
Imposer son agenda événementiel.
- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?  
Localisation, nombre et prestige des publications.

### **Axe 4 – Rentabilité financière**

#### *Être parmi les dix artistes français vivants les plus chers*

- Comment y arriver ?  
Bénéficiaire d'actions promotionnelles ambitieuses (galeries).  
Définir une politique tarifaire audacieuse et pragmatique.
- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?  
Niveaux de prix atteints en salle des ventes.

#### *Vendre aux principales collections privées et publiques*

- Comment y arriver ?  
Être identifié comme un placement prometteur.  
Disposer d'une force de vente performante.  
Concevoir des œuvres adaptées à la vente.
- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?  
Taux de pénétration des collections dominantes.

#### *Être implanté sur les marchés émergents et à fort potentiel (BRICS, « niches » porteuses)*

- Comment y arriver ?  
Initier une production adaptée aux références culturelles de la cible.
- Comment vérifier que l'objectif est atteint ?  
Chiffre d'affaires dans les zones concernées.

## Sujets. Défendre de nouvelles catégories

### LE CONTEXTE

Forts de cette vision stratégique, il nous fallait alors déterminer si l'atteinte de ces objectifs était à la portée de Martin Le Chevallier. Était-il un jeune artiste vieillissant incapable de résister au tri des artistes quarantennaires ? Avait-il les capacités artistiques et relationnelles pour surmonter cette épreuve ? Quels étaient ses atouts et ses handicaps ? À quelles menaces devait-il parer ? Quelles opportunités avait-il à saisir ? En résumé, l'entreprise « Martin Le Chevallier » était-elle viable ? Ou valait-il mieux qu'il renonce et s'épargne les affres et les humiliations d'une bataille déjà perdue ?

Pour répondre à ces questions décisives, nous avons quitté le chemin de la maïeutique pour embrasser celui de l'investigation et de la confiance. Nous sommes allés enquêter auprès d'un panel d'experts, composé de spécialistes du marché de l'art et de la scène artistique, et de fins connaisseurs du travail et des ressorts intimes de Martin Le Chevallier. Il y avait parmi ces experts des critiques, des commissaires d'exposition, des responsables d'institutions, des galeristes (dont le sien), des collectionneurs et des artistes.

Comme annoncé dans la propale, notre première tâche a été d'analyser le contexte de production et de diffusion de l'artiste, en observant les principales évolutions du secteur. Nous avons alors suivi le modèle de Porter, et organisé notre étude autour des cinq forces précédemment identifiées : les acheteurs, les diffuseurs, les concurrents, les soutiens et les producteurs. Voici quelles ont été nos principales observations.

#### *Les acheteurs*

Nous avons constaté que les grands collectionneurs s'inscrivaient dans une logique de valorisation de leur capital et que, à travers l'explosion du nombre d'acheteurs potentiels, acheter de l'art était devenu tendance.

## Réussir en art grâce aux méthodes du consulting

### *Les diffuseurs (galeries, institutions ou médias)*

Nous avons observé une véritable atomisation du marché de l'art (même si le tropisme sur les trois marchés initiaux est encore fort), avec en tête l'Amérique du Nord – environ 60 % de l'activité – suivie par l'Europe et l'Amérique du Sud. Nous est également apparue une disjonction entre un circuit commercial concentré sur les plus-values, et un circuit institutionnel attaché au contenu, notamment les principales biennales, ou des manifestations comme la Documenta.

### *Les concurrents (artistes et nouveaux entrants)*

Nous avons observé une forte croissance du nombre d'artistes en activité, une tendance au jeunisme et une ascension de la cote des artistes est-européens.

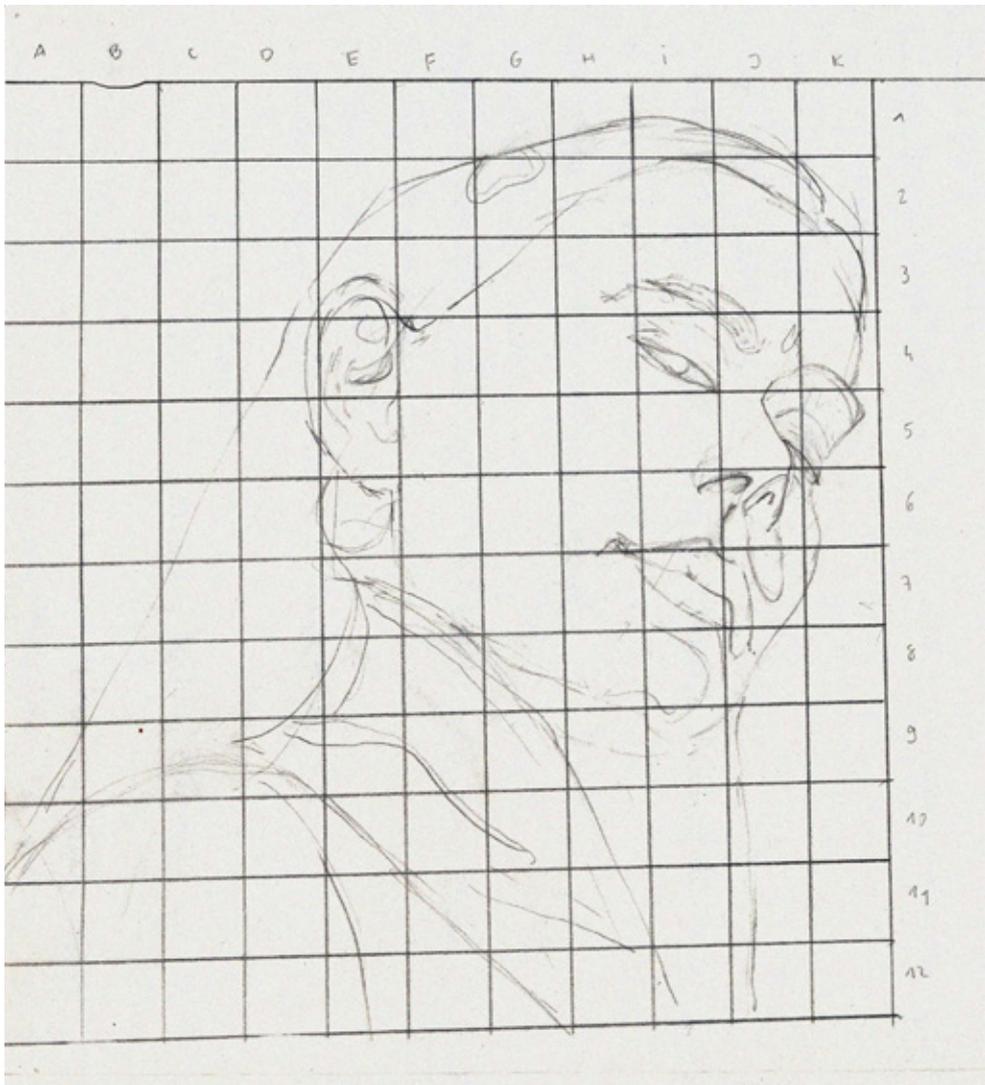
### *Les soutiens (critiques, curateurs, artistes, galeristes, etc.)*

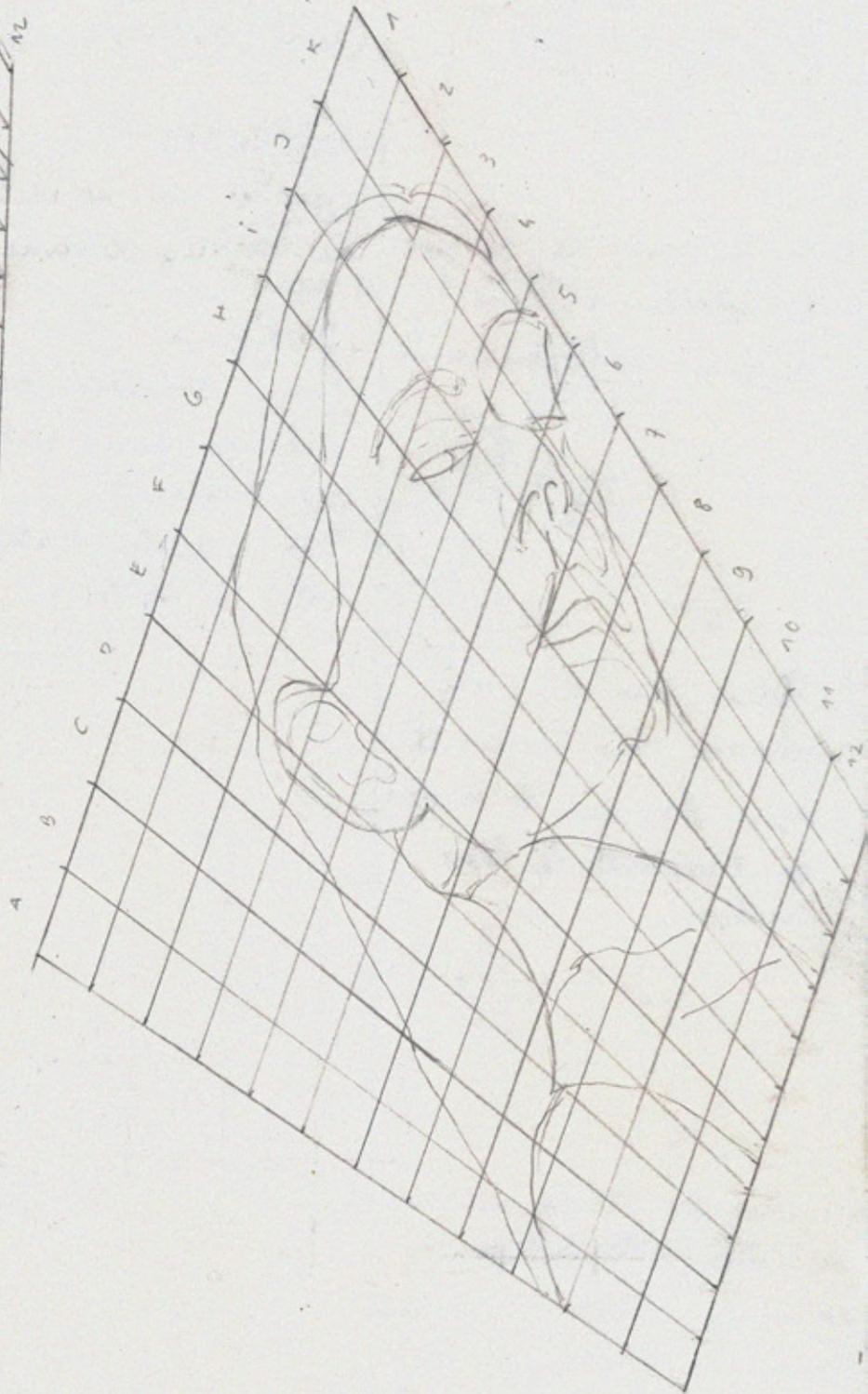
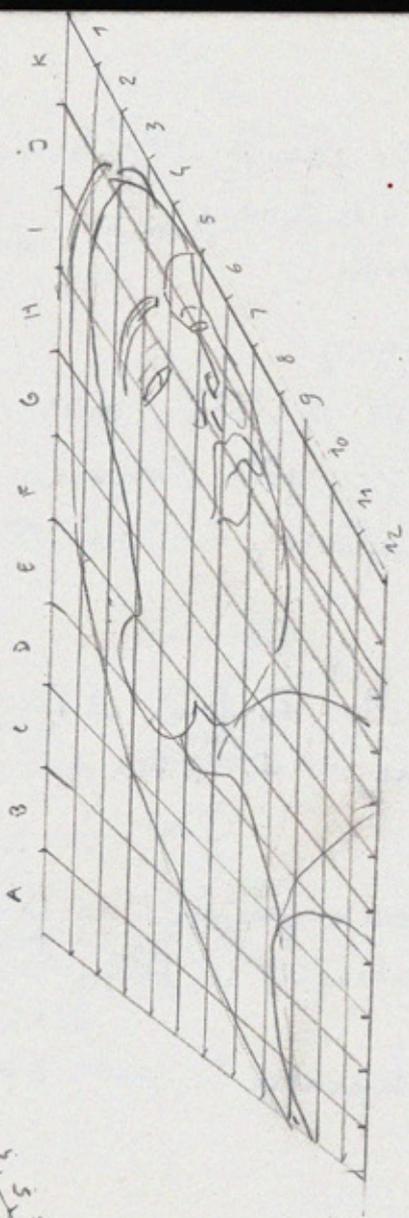
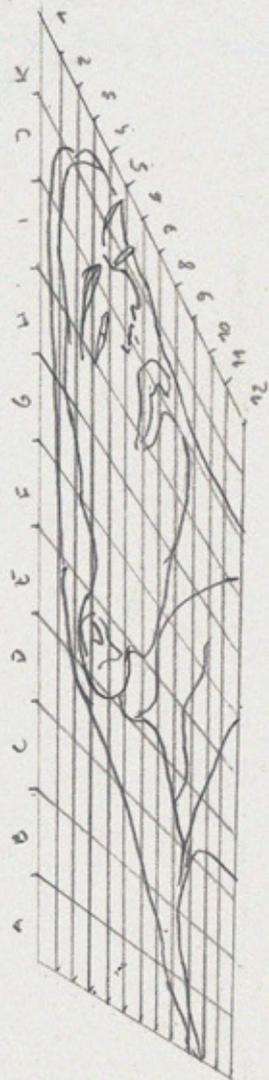
Nous avons constaté une perte d'influence des critiques sur le marché de l'art ainsi qu'une certaine logique collective chez les jeunes artistes, leur permettant d'être plus visibles dans un marché élargi et atomisé.

### *Les producteurs (galeries et institutions)*

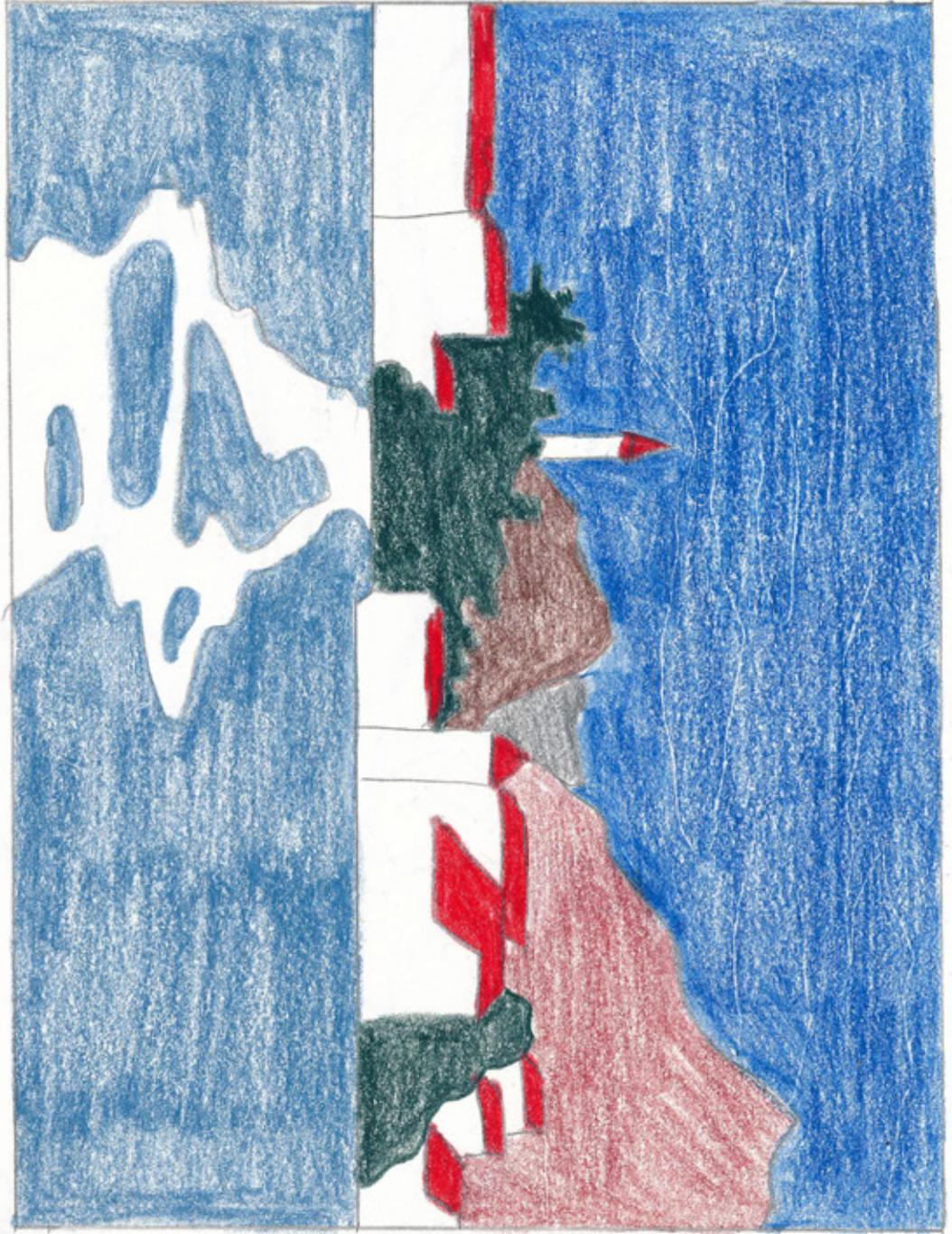
L'analyse nous a montré que les flux financiers dominants étaient orientés vers les valeurs sûres, la spéculation et le second marché ; et non vers les galeries et, *a fortiori*, la production d'art contemporain.

En conclusion, nous étions face à un environnement en forte évolution qui présentait de nombreuses menaces, mais aussi créait des opportunités pour un artiste tel que notre client.





- regard cam autostereat
  - vélo Dark water
  - fixel H qui court
- dio que stéréoscopique:



SEMAINE 1

- ~~livre~~ livre
- notes sur lectures Foucault, Hirschman
- livre Supergat
- tirage carte postale

SEMAINE 2

- port folio
- copie brochure
- lancer rite Fotocopies

landin du dessin Jérôme Bessie

## Deux siècles de rhétorique réactionnaire

Albert Hirschmann

Parmi ces obstacles il en est un que l'on rencontre souvent dans les démocraties les plus avancées : le manque systématique de communication entre groupements de citoyens et courants d'option, tels que libéraux et conservateurs, progressistes et réactionnaires.

TH Marshall distingue trois dimensions essentielles de la citoyenneté : civile, politique et sociale.

Le XVIIIe fut le siècle des grandes batailles pour l'institution des droits civils.

Le XIXe, celui du droit de participer à l'exercice du pouvoir politique.

Le XXe, l'avènement de l'État-providence, qui étend la notion de citoyenneté au domaine économique et social.

Alfred Whitehead « Les grands progrès de la civilisation sont des processus qui conduisent presque à leur perte les sociétés où ils se produisent ».

Thèse de l'effet pervers, thèse de l'inanité et thèse de la mise en péril.

### *Thèse de l'effet pervers*

Les mesures destinées à faire avancer le corps social dans une certaine direction le feront effectivement bouger, mais dans le sens inverse.

Tout pas vers la liberté conduit à l'esclavage, la volonté de démocratisation fait le lit de l'oligarchie et de la tyrannie, enfin loin de faire reculer la pauvreté, les mesures de protection sociale servent seulement à l'étendre.

À mesure que la Liberté, l'Égalité et la Fraternité se transmutaient en dictature d'un Comité de salut public, l'idée que certaines tentatives d'instauration de la liberté conduisent inmanquablement à la tyrannie ne s'imposait-elle pas pour ainsi dire d'elle-même ?

Smith avait montré (tout comme avant lui Mandeville ainsi que, entre autres, Pascal et Vico) comment les comportements dictés par l'avidité ou le goût du luxe (les « *vices privés* » de Mandeville) - ou encore, pour parler en termes moins injurieux, par *l'intérêt personnel* - peuvent concourir au bien public en favorisant la prospérité générale.

En voyant les combats pour la liberté déboucher sur la terreur et la tyrannie, les adversaires de la Révolution eurent tôt fait de découvrir dans cet enchaînement un exemple nouveau et combien frappant de discordance entre les intentions individuelles et le résultat au niveau social.

L'infirmité d'esprit du commun des mortels touche en l'occurrence à la débilité complète, puisqu'il s'avère que l'action entreprise conduit à des résultats qui sont exactement à l'inverse du but qu'elle visait ; les savants diagnosticiens de l'effet pervers éprouvent du même coup, avec ravissement,

le sentiment de leur supériorité.

### *Thèse de l'inanité*

Toute tentative de changement est mort-née.

L'extrême gauche condamne tout ce qui pourrait aller dans ce sens, parce que dans la mesure où les réformes aboutiraient, elles porteraient atteinte au zèle révolutionnaire. La droite - de même que les économistes de persuasion fortement orthodoxes - attaque les réformes et les tourne en ridicule parce que dans un système économique qui est censé toujours trouver l'équilibre à condition d'être laissé à lui-même, tout ingérence étatiste, et en particulier tout accroissement de la dépense publique à d'autres fins que le maintien de l'ordre et à la rigueur la défense nationale, ne peut être que néfaste ou vaine.

La thèse de l'inanité impute la frustration permanente des efforts et des aspirations de l'homme non à l'enchaînement des effets secondaires qui en résultent, mais à la nature même de ses prétentions, qui consistent à vouloir changer l'inéchangeable, au mépris des structures fondamentales du monde social.

L'effet pervers touche au domaine du mythe et de la religion, à la croyance à l'intervention directe d'une puissance surnaturelle dans les affaires humaines, alors que l'inanité se rattache davantage à une croyance plus récente, la foi en la Science, et plus particulièrement à cette Science de la société dont rêvait le XIXe siècle et qui serait faite de lois aussi rigoureuses et aussi incontestables que celles qui étaient censées à l'époque régir le monde physique.

### *Thèse de la mise en péril*

Le Principe de la Porte Ouverte commande de s'abstenir aujourd'hui d'agir avec justice de crainte de susciter l'espoir qu'on agira demain avec plus de justice encore - attente à laquelle on ne se sent pas le courage de répondre. Le Principe du Dangereux Précédent commande de s'abstenir d'accomplir aujourd'hui un acte que l'on sait être juste de crainte de manquer du courage nécessaire pour en faire autant demain dans un cas qui, pour différer fondamentalement de la situation présente, n'en présente pas moins avec elle une ressemblance superficielle. [*Microcosmographia Academica*, F.M. Cornfold, 1908]

Du modèle de Marshall découlent ainsi directement deux séries différentes d'applications possibles de l'argument de la mise en péril :  
1- La démocratie, danger pour la liberté.  
2- L'État-providence, danger pour la liberté, ou pour la démocratie, ou pour les deux à la fois.

Rappelons aussi une autre distinction célèbre, établie dans le même ordre d'idées près d'un siècle et demi plus tôt par Benjamin Constant : il y a deux façons, écrivait-il en 1819, de comprendre la liberté, celle des Anciens et celle des Modernes. La liberté des Anciens, c'est selon Constant la



participation soutenue des citoyens de la polis grecque à la gestion des affaires publiques, alors que la liberté des Modernes consiste au contraire dans le droit privé où il lui est loisible de pratiquer le culte d'exercer sans entraves ses activités professionnelles. Constant estimait que ces deux libertés sont en très grande partie incompatibles.

À y regarder de plus près, on s'aperçoit aussi que bon nombre de prédictions de la catégorie « Ceci tuera cela » nous annoncent un résultat non pas simplement nul, mais franchement négatif : nous gagnons et nous perdons, mais ce que nous perdons vaut mieux et plus que ce que nous gagnons.

Tout se passe comme si, pour se dispenser d'une démonstration plus convaincante du lien de cause à effet, il suffisait de pouvoir faire état d'un enchaînement concordant dans le temps, du type ascension de ceci/déclin de cela : la conclusion unanime et immédiate sera que les deux phénomènes sont intimement liés.

À l'époque où furent préconisées puis adorées les premières mesures de protection sociale, un des grands arguments avancés en leur faveur était qu'elles répondaient à une double nécessité : d'abord sauver le capitalisme des conséquences de ses propres excès (chômage, déplacements massifs de population, dissolution

de la vie communautaire et de la famille étendue), ensuite faire en sorte que l'octroi ou l'élargissement récent du droit de suffrage ne soit pas dévoyé du fait de l'existence d'une masse d'électeurs ignorants, mal portants et appauvris.

Mais c'est un fait que certaines sociétés sont tout simplement plus « conscientes » que d'autres d'être passées en droite ligne, sur le plan social et politique, de progrès en progrès... Et comme on ne saurait être impunément si content de soi, ce sont précisément ces sociétés qui offrent le plus de prise à la thèse de la mise en péril.

Comme l'ont alors signalé plusieurs auteurs, en Europe occidentale les nations se sont faites par étapes successives, étalées sur de longs siècles : les différentes « tâches » ou « conditions » de la construction nationale - détermination d'une identité territoriale, établissement et exercice d'un pouvoir central, ralliement et encadrement des masses - y ont été remplies l'une après l'autre, tandis que dans les « nations nouvelles » du tiers monde, tout doit se faire à la fois.

#### *Rhétorique du progrès*

Il s'agirait alors de lois du mouvement qui combleraient les vœux des sociologues épris de progrès en leur donnant l'assurance que le monde est « irrévocablement » engagé dans la voie qu'ils

# FOTOCOPIAS 6

reconissent.

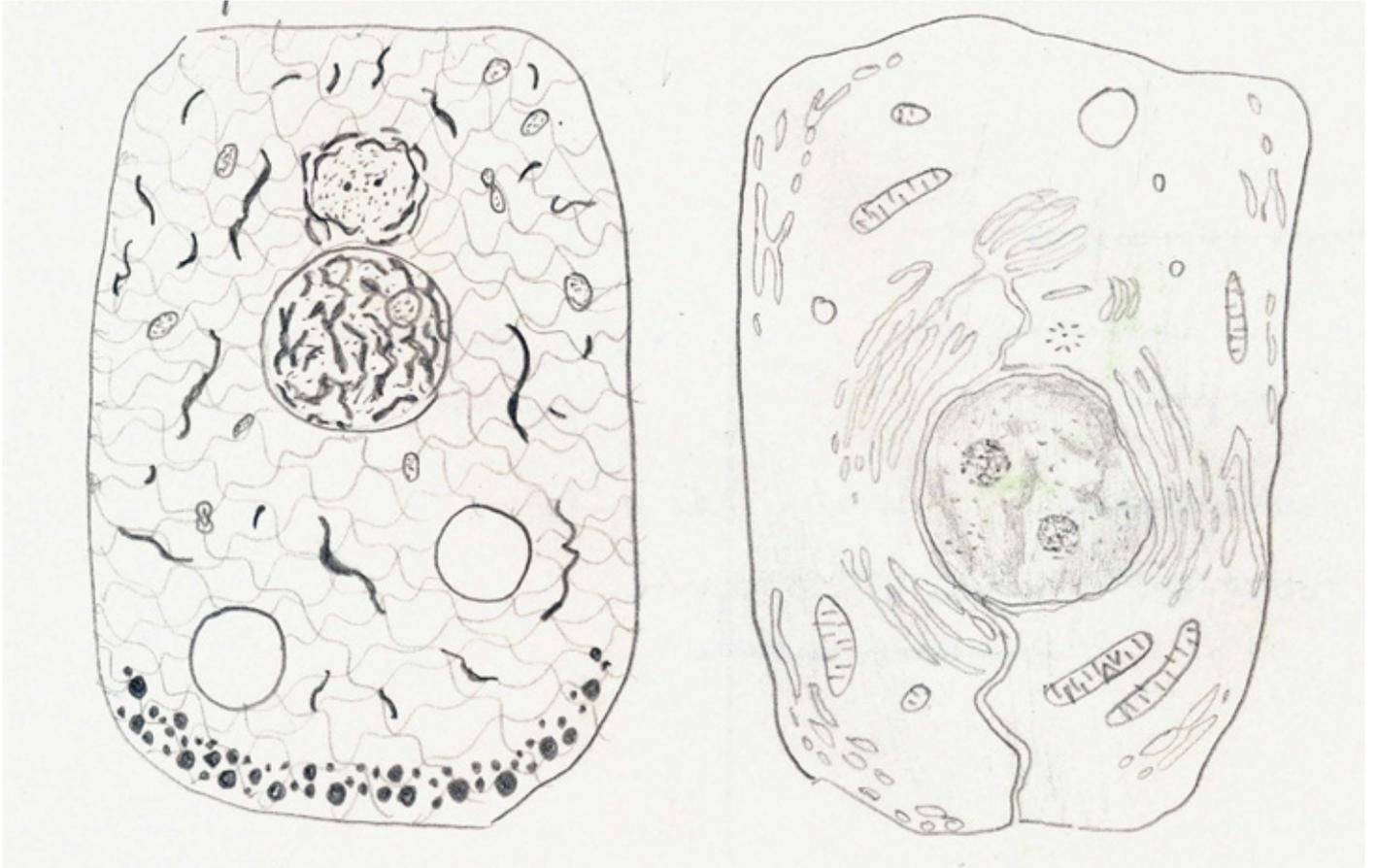
Ici nous voyons à présent où conduit cette brève incursion dans l'histoire des idées. Si la thèse « réactionnaire » de l'inanité consiste dans son principe à affirmer, sur le modèle des lois de la nature, l'invariance de certains phénomènes socioéconomiques, son pendant « progressiste » pose, toujours sur ce même modèle, la nécessité d'une marche en avant, d'une évolution ou d'un progrès.

Toute proposition fondée sur l'idée que les sociétés humaines passent nécessairement toutes par le même nombre fini de stades de plus en plus élevés est étroitement apparentée, du côté progressiste, à ce que j'ai appelé ici la thèse réactionnaire de l'inanité.

On se souvient, en regardant le système marxien, comment d'autres théories du même ordre fondées sur l'« inéluctabilité du progrès » à cet égard le marxisme n'est en effet qu'un héritage des Lumières - de ne laisser à première vue que peu de place à l'initiative humaine.

Il est vrai aussi, de façon plus générale, que l'assurance, si vague qu'elle soit, d'« être du côté de l'Histoire » est une source de satisfaction et de justification personnelles.

Faire état d'une « situation désespérée », de l'échec de toutes les tentatives antérieures de réforme, c'est soutenir implicitement ou explicitement la nécessité d'anéantir l'ordre établi et de recommencer à zéro, au mépris de toutes les conséquences contre-productives.



# Surveiller et punir

Michel Foucault

Ed. Gallimard, 1975.

[4-9]



# Stat-activisme Comment lutter avec des nombres

Isabelle Bruno, Emmanuel Bruno,  
Julien Prévieux

Ed. Zones, 2014.

[4-9]



# Deux siècles de rhétorique réactionnaire

Albert O. Hirschmann

Ed. Fayard, 1991.

[4-9]



