



**HAL**  
open science

**Des collections à l'image des entreprises : étude des  
collections photographiques de Lhoist, Neuflyze  
Vie/ABN AMRO et la Fnac.**

Nathalie Casemajor Loustau

► **To cite this version:**

Nathalie Casemajor Loustau. Des collections à l'image des entreprises : étude des collections photographiques de Lhoist, Neuflyze Vie/ABN AMRO et la Fnac.. domain\_shs.info.cine. 2005. mem\_00000387

**HAL Id: mem\_00000387**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000387](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000387)**

Submitted on 3 Aug 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Nathalie CASEMAJOR-LOUSTAU  
Master 2 de recherche  
Sciences de l'information et de la communication  
Année 2004-2005

## Des collections à l'image des entreprises :

Etude des collections photographiques de  
Lhoist, Neuflyze Vie/ABN AMRO et la Fnac.

Université Lille 3  
Laboratoire GERICO

Directrice de recherche :  
Elisabeth Fichez



*Je tiens tout d'abord à remercier Elisabeth Fichez pour son suivi tout au long de cette année.*

*Merci également à Jacqueline d'Amécourt, conservatrice de la collection Lhoist, Aline Pujo, conservatrice de la collection Neuflyze Vie/ABN AMRO et Séverine Huby, correspondante mécénat à la Drac Nord/Pas-de-Calais pour m'avoir reçue.*

*Merci enfin à Francis Lacloche et Isabelle Wisniak.*

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>7</b>
<b>1.LES CONDITIONS DE L'ÉMERGENCE D'UN CHAMP DU MÉCÉNAT PHOTOGRAPHIQUE EN FRANCE.....</b>	<b>14</b>
<i>1.1.La place des collections d'entreprises dans le champ du mécénat et de la photographie.....</i>	<i>16</i>
1.1.1.Le mécénat : une définition problématique.....	16
1.1.1.1. L'origine antique du mot et l'extension de son sens.....	16
1.1.1.2. La différence entre mécénat et sponsoring.....	18
1.1.1.3. La notion d'intérêt général face au principe du « bon plaisir ».....	19
1.1.2.Collectionner de la photographie en entreprise.....	20
1.1.2.1. Le collectionneur est-il un mécène ? .....	20
1.1.2.2. Un lent processus de légitimation artistique et institutionnelle.....	23
1.1.2.3. Le rôle pionnier de certaines entreprises.....	25
<i>1.2.L'intervention des entreprises dans le secteur culturel : un processus de légitimation sociale.....</i>	<i>27</i>
1.2.1.Le poids de l'histoire et des mentalités .....	27
1.2.1.1. En France, la mainmise de l'Etat sur les questions culturelles .....	27
1.2.1.2. Un débat moral : quelle légitimité pour les entreprises mécènes ?.....	30
1.2.2.L'évolution de l'opinion face aux modalités du financement de la culture.....	32
1.2.2.1.La redéfinition de la frontière entre secteur public et secteur privé.....	32
1.2.2.2. Les mutations de l'entreprise et le concept d'entreprise citoyenne.....	33
1.2.2.3. Vers un partage des dépenses culturelles ?.....	35
<i>1.3.Un état des lieux du mécénat pour la photographie en France.....</i>	<i>37</i>
1.3.1.La mise en place de nouveaux outils d'encadrement pour le mécénat: la loi du 1er août 2003 .....	37
1.3.2.Les tendances actuelles du mécénat photographique.....	39
1.3.2.1. Les résultats du bilan de l'ADMICAL en 2002.....	39
1.3.2.2. Evénements fondateurs dans la mise en visibilité des collections d'entreprises.....	40
1.3.3.Quels mécènes pour la photographie en France ? .....	41
 CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	 47
 <b>2.L'INSCRIPTION DES DÉMARCHES DE COLLECTION DANS DES CULTURES D'ENTREPRISE ET DES POLITIQUES DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE.....</b>	 <b>50</b>
<i>2.1.Des démarches engagées en faveur de la création photographique.....</i>	<i>51</i>
2.1.1.Origines et structures des collections.....	51
2.1.1.1.Les impulsions fondatrices.....	51
2.1.1.2. Les structures d'encadrement.....	53
2.1.1.3. Les objectifs affichés en faveur de la création photographique.....	56

2.1.2. Les politiques d'acquisition.....	58
2.1.2.1. Orientations esthétiques des collections .....	58
2.1.2.2. Les modes d'acquisition des oeuvres.....	62
2.1.2.3. Les commandes photographiques du Groupe Lhoist .....	63
2.2. <i>...qui trouvent leur origine dans des cultures d'entreprises.....</i>	68
2.2.1. Définition de la culture d'entreprise.....	68
2.2.2. Identification des éléments de la culture d'entreprise de Lhoist, de la Banque de Neuflyze et la Fnac.....	70
2.2.2.1. Les références socio-culturelles des cultures d'entreprise.....	70
2.2.2.2. Les références sectorielles : la proximité entre la collection et l'activité des entreprises. ....	79
2.2.3. La cohérence entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs de l'environnement social.....	82
2.3. <i>Mécénat et stratégies de communication institutionnelle .....</i>	85
2.3.1. L'émergence de la communication d'entreprise.....	85
2.3.2. Collections et identités communicationnelles : les références de positionnement .....	88
2.3.3. Les modes de valorisation externe des collections.....	91
2.3.3.1. Actions, événements et campagnes de communication associés aux collections.....	91
2.3.3.2. La question des retombées médiatiques.....	96
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE.....	98
3. DE LA FEDERATION DES SALARIES AUTOUR D'UNE IDENTITE COMMUNE A LA FEDERATION DES COLLECTIONS D'ENTREPRISES.....	101
3.1. <i>L'intégration des collections dans les stratégies managériales de mobilisation, de participation et de cohésion interne.....</i>	104
3.1.1. Evolution des relations sociales dans l'entreprise et des formes de management .....	104
3.1.2. L'empreinte du management participatif dans les démarches de collection photographique d'entreprise.....	108
3.1.2.1. Définition du management participatif.....	108
3.1.2.2. La mise en place d'un espace de dialogue et de participation autour des collections.....	110
3.1.3. La place des collections dans le modèle du management de la subjectivité.....	114
3.1.3.1. La collection comme vecteur du partage des valeurs de l'entreprise : l'exemple de l'innovation.....	115
3.1.3.2. L'ouverture à l'art comme mode de développement personnel pour les employés.....	118
3.1.4. Les collections dans le contexte des fusions-acquisitions :.....	120
3.2. <i>Les dispositifs de médiation et d'appropriation des collections.....</i>	123
3.2.1. Un accès à la collection différencié ?.....	124
3.2.2. L'art dans le quotidien de travail : la confrontation entre des œuvres contemporaines et un public captif.....	126

3.2.3.La mise en place de dispositifs de médiation autour des collections.....	129
3.2.4.La figure du conservateur : un acteur-clé dans le processus d'appropriation de la collection.....	132
<i>3.3.La professionnalisation des collections et la structuration d'un réseau d'entreprises mécènes.....</i>	<i>137</i>
3.3.1.Les conservateurs comme agents d'intégration de l'entreprise dans le réseau artistique.....	137
3.3.2.La mise en place d'une réflexion collective autour de problématiques communes.....	140
3.3.3.Une préoccupation commune : quel futur pour les collections d'entreprise ?...	143
 <b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>145</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>150</b>

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## **Genèse du sujet**

Dans sa pièce créée pour la Documenta l'artiste Alfredo Jaar raconte l'histoire invraisemblable de la collection d'images documentaires et historiques de Microsoft. Selon lui, Bill Gates l'aurait faite enterrer dans le désert de l'Arizona afin que personne n'y ait plus jamais accès. A travers cette pièce, l'artiste pose la question du pouvoir de l'image et de son contrôle par les sociétés privées.

Depuis une trentaine d'années, on a vu se développer, d'abord aux Etats-Unis puis en France, des pratiques de collection de photographies dans le secteur des entreprises privées. La collection photographique comme objet d'étude se situe au croisement de trois grands types d'enjeux. Le premier touche au caractère privé des œuvres acquises, et en particulier à leur appartenance à une organisation marchande, dont le but principal est de dégager des bénéfices et non de participer à la conservation et à la diffusion de l'art dans la société. Mais par leur présence dans l'espace public en tant qu'acteurs culturels, ainsi que par leur participation aux dépenses artistiques nationales, ces entreprises s'inscrivent dans le champ du mécénat, qui soulève des enjeux touchant à la notion d'intérêt général et à celle de l'intervention des entreprises dans la sphère publique. Enfin, le fait de collectionner de la photographie amène l'entreprise à se positionner dans un champ artistique spécifique, et suppose une compétence professionnelle face à des enjeux d'ordre esthétiques. Pour comprendre et expliquer la construction de ces pratiques de collection, il est donc nécessaire de penser l'imbrication de ces différentes sphères sociales, ainsi que la multipositionnalité des acteurs en présence.

Le choix de la collection photographique comme objet central de l'étude nous permet d'observer comment ces trois logiques sociales s'entrecroisent dans une activité à long terme. De telles démarches supposent en effet la mise en place de structures pérennes (comme par exemple la création d'une fondation) et le recrutement d'un personnel spécialisé. De par leur durée et l'investissement tant humain et financier qu'elles requièrent, ces pratiques de collection s'inscrivent profondément dans des projets d'entreprise sur le plan stratégique. Elles trouvent notamment une place de choix au sein des politiques de communication, aussi bien internes qu'externes.



## **Problématique et hypothèses**

Pour étudier cet objet « collection photographique d'entreprise », nous avons choisi comme angle d'analyse d'interroger les conditions, les modalités et les effets de son intégration au sein d'une organisation qui lui préexiste : l'entreprise. Les collections s'inscrivent en effet dans des parcours historiques, des cultures, des stratégies et des structures organisationnelles propres à chaque entreprise. Cet ensemble de caractéristiques singulières peut être réuni sous le terme général de dispositif d'entreprise, entendu non seulement comme un agencement plus ou moins rationnel de techniques de gestion des phénomènes sociaux et économiques, mais aussi comme porteur de sens symbolique. Si les définitions classiques du terme « dispositif » mettent l'accent sur sa dimension technique ou stratégique, il convient d'y ajouter une dimension symbolique, les entreprises fonctionnant également sur des systèmes de représentations qui leur sont propres.

Les pratiques de communication d'entreprise participent pleinement à ces trois dimensions du dispositif. Elles ont d'un part une dimension de mise en relation des différents acteurs de l'entreprise : en interne, elles relient salariés, dirigeants et partenaires directs; dirigées vers l'extérieur, elles visent à mettre les entreprises en relation avec leur environnement élargi : clients, médias, opinion publique et partenaires publics. D'autre part, ces pratiques de communication sont sous-tendues par des enjeux stratégiques forts : l'image que se construisent les entreprises, la promotion de leurs activités et l'efficacité des échanges au sein des relations de travail ont un impact déterminant sur leur réussite économique. Enfin, les pratiques de communication sont liées à la culture des entreprises, à leur histoire, leurs valeurs, leurs identités construites.

Une approche par les sciences de l'information et de la communication devra permettre d'interroger comment les collections photographiques d'entreprises s'inscrivent dans les dispositifs d'entreprises par l'intermédiaire des pratiques de communication. Comment, au sein d'une entreprise, un ensemble d'œuvres photographiques peut-il traduire et mettre en perspective un mode d'organisation des relations de travail, une stratégie économique et une culture d'entreprise ?

On fera d'abord l'hypothèse qu'il existe des conditions à l'émergence et à la pérennisation des collections au sein des entreprises. Ces conditions sont en partie liées au statut juridique de l'entreprise, à son histoire, à la personnalité des dirigeants, mais également à un contexte social (représentations liées au mécénat d'entreprise, dispositions légales) qui rend légitimes les pratiques de collection d'entreprise, à la fois en interne, aux yeux des employés et des partenaires, et en externe, aux yeux de la société civile. Notre seconde hypothèse est que la collection et ses modalités d'usages se situent dans la continuité des pratiques communicationnelles et organisationnelles qui lui préexistent. En guise de troisième

hypothèse, nous supposons que les démarches de collection contribuent à produire un sens collectif à l'intérieur de l'entreprise, par l'intermédiaire des formes de médiation symbolique qui sous-tendent l'appropriation individuelle d'un projet collectif.

### **Méthodologie, terrain et corpus de travail**

La question de l'objet de recherche induit une démarche historique, attentive à sa genèse. On analysera donc la pratique de collection photographique d'entreprise comme le résultat d'une construction historique, en considérant que l'objet de recherche prend sens à l'intérieur d'un contexte particulier. Cette approche socio-historique devra également nous permettre de mettre en lumière des logiques d'action en relation avec des intérêts de groupe. Dans sa communication prononcée lors des journées d'étude « Culture et communication : quelles approches des questions culturelles en sciences de l'information et de la communication ? » (les 9 et 10 décembre 2004 à l'Université Lille3) et intitulée « Intérêt d'une approche socio-historique des questions de médiations culturelles » Bernadette Dufrene a souligné comment cette approche permet de ne pas réduire la réalité à sa dimension discursive, c'est-à-dire à sa construction sociale par les discours des acteurs. En faisant apparaître des logiques absentes des discours, l'approche socio-historique établit une certaine distance critique.

Cette contextualisation de l'objet de recherche s'opèrera en priorité sur les plans suivants :

- le plan économique, de manière à souligner les enjeux qui sous-tendent l'évolution des modes de financement de la culture en France,
- le plan des politiques publiques, afin de saisir l'évolution des dispositifs d'encadrement du mécénat d'entreprise et du champ photographique,
- le plan de la communication d'entreprise, en rappelant les conditions de son émergence et de son évolution en relation avec des problématiques de management,
- et enfin, un plan touchant aux représentations sociales de l'objet, que l'on pourrait également qualifier de « mentalités », définissant l'historicité dans laquelle se situent les acteurs comme un monde commun dans lequel ils vont puiser les références nécessaires à leur action.

Concernant l'analyse des collections au niveau micro, nous avons défini un échantillon restreint de trois entreprises : la Banque de Neuflyze, le Groupe Lhoist et la Fnac. Ces entreprises ont pour point commun d'œuvrer prioritairement dans le champ de la photographie. Le choix de la photographie comme discipline centrale de l'étude est liée à plusieurs facteurs : une connaissance préalable des enjeux de ce champ en termes d'esthétique et de logiques d'acteurs (artistiques et institutionnels), et une volonté de saisir les indices d'une communauté de pratique propre à un champ artistique, avec son univers de référence

particulier. Ces entreprises ont également été choisies pour la variété de leurs caractéristiques, de manière à saisir en quoi la configuration d'un dispositif propre à une entreprise donnée influence les modalités de la pratique de collection. Ces caractéristiques renvoient à la fois :

- au statut des entreprises : pour la Banque de Neuflyze et la Fnac, leur appartenance à un groupe multinational, pour Lhoist, l'extension de ce groupe par le rachat de diverses usines à l'étranger ;
- à leur secteur d'activité : industrie lourde pour Lhoist, services bancaires pour la Banque de Neuflyze et distribution de biens pour la Fnac, dont l'activité commerciale entretient un lien avec le domaine photographique ;
- aux modalités d'organisation de l'activité de mécénat au sein de l'entreprise : existence d'une fondation d'entreprise pour la Banque de Neuflyze, service informel pour Lhoist, et réseau de galeries d'exposition dans les magasins Fnac ;
- aux modalités d'usage des collections par les entreprises : usage principalement interne pour Lhoist, usage à la fois interne et externe pour la Banque de Neuflyze, usage principalement externe pour la Fnac.

Les entreprises possédant une collection photographique sont peu nombreuses en France (Lhoist est une société belge mais elle est reconnue comme acteur dans le champ photographique français, et les bureaux du service collection sont installés à Paris). Hormis les trois entreprises précédemment citées, on trouve : le CCF, la Caisse des dépôts et des consignations, Première Heure, Vivendi Universal et, dans une certaine mesure, la Fondation Cartier (elle possède de nombreuses œuvres photographiques, mais sa collection d'art contemporain n'est pas centrée sur cette discipline). S'il n'était pas possible d'analyser en profondeur toutes ces collections, nous avons cependant étudié leurs caractéristiques générales pour saisir la diversité des configurations.

L'analyse des collections de la Banque de Neuflyze, du Groupe Lhoist et de la Fnac a été menée de façon comparative. Nous avons défini une grille d'analyse thématifiée (voir en annexe) qui a servi de cadrage et de dénominateur commun à l'étude des trois collections. Cette méthode comparative se nourrit d'une approche descriptive, qui s'attache à décrire le contenu des collections, des projets de mécénat et des dispositifs d'entreprise, et d'une approche compréhensive, davantage centrée sur l'analyse des discours. Enfin, dans un but explicatif, on cherchera à mettre en rapport les modalités d'usage des collections et leur contexte de pratique : par rapport à un dispositif d'entreprise donné et par rapport à l'environnement social général des collections.

Pour réaliser l'analyse des collections et de leur contexte socio-historique, nous avons réuni un corpus d'analyse composé de trois types de documents :

- un premier ensemble de documents émis par les entreprises : dirigés vers l'extérieur de l'entreprise (sites internet des entreprises et des fondations, communiqués de presse, catalogues d'exposition) mais aussi à usage interne (intranet, journaux internes, rapports d'activité) ;
- des données produites pour l'analyse sous la forme d'entretiens semi-directifs avec Jacqueline d'Amécourt et Aline Pujo, conservatrices des collections Lhoist, et Neuflyze Vie/ABN AMRO (Banque de Neuflyze), et sous la forme également d'un entretien téléphonique avec Isabelle Wisniak, (responsable presse à la direction de la photographie et de l'audiovisuel de la Fnac). Des données ont également été recueillies par échange de mails avec Francis Lacloche, responsable du mécénat à la Caisse des dépôts et des consignations ;
- des articles de presse parus sur les collections, et notamment des interviews des conservateurs publiées dans des magazines d'art, mais également sur le site creativtv.com. Ce site a en effet consacré un dossier complet à l'événement Paris Photo 2000 lors duquel plusieurs collections d'entreprises ont été exposées, et qui constitue un temps fort dans la mise en visibilité de ces collections dans l'espace public.

Si le corpus de documents écrits permet de repérer les discours affichés, les orientations des démarches et le positionnement des entreprises dans l'espace public, les entretiens semi-directifs sont utiles pour valider les premières analyses, saisir les liens des démarches de collection avec les orientations stratégiques et la culture des entreprises, mettre à jour les parcours biographiques des conservateurs et les stratégies d'acteurs. Ces entretiens permettent également de recueillir des indices sur les modalités de réception de la collection par les salariés. Une étude approfondie de ces modalités de réception aurait été pertinente au regard de l'analyse, mais elle n'a pu être réalisée dans le cadre de ce DEA en raison de l'ampleur du dispositif d'analyse qu'elle suppose à elle seule. Le choix a été fait de traiter les problématiques de réception et d'appropriation comme un aspect de l'analyse de l'intégration des collections dans les dispositifs d'entreprises, et non comme le point central de l'étude.

Nous montrerons dans une première partie comment le contexte de pratique du mécénat d'entreprise a évolué en France en direction d'une plus grande légitimité pour les mécènes. Cette transformation des représentations construites autour de la figure de l'entreprise mécène est liée à la fois à une redéfinition des rôles de l'Etat et de l'entreprise dans le secteur du financement de la culture, et à une évolution du positionnement des entreprises face à leur environnement social. La légitimation du mécénat d'entreprise s'est ainsi accompagnée d'une réhabilitation de l'image des sociétés privées dans l'espace public, et d'une forte structuration de la fonction de communication au sein de ces organisations.

A l'issue de cette analyse socio-historique, nous nous intéresserons de plus près aux trois collections qui composent notre échantillon. Il s'agira tout d'abord de décrire précisément ces démarches en insistant sur les types de structures d'encadrement et les politiques d'acquisitions. Puis, nous ferons le lien entre ces caractéristiques et les dispositifs organisationnels et communicationnels des entreprises dont nous décrirons les traits principaux au travers du concept de culture d'entreprise. Nous replacerons enfin les démarches de collection au sein des stratégies de communication institutionnelle mises en place par les entreprises mécènes.

Notre dernière partie sera davantage axée sur l'inscription des collections dans les pratiques de communication internes des entreprises. En restituant l'émergence de cette fonction opérationnelle de la communication dans une évolution des modèles de management interne, nous pourrons faire le lien entre les dispositifs de médiation mis en place autour des collections et le principe managérial de l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise. L'étude de la figure du conservateur nous permettra de passer de l'analyse du rassemblement du personnel autour d'une identité commune à l'analyse du phénomène de fédération des collections photographiques au sein d'un réseau d'acteurs qui réfléchissent en particulier aux perspectives d'avenir de ces démarches artistiques.

PREMIÈRE PARTIE

LES CONDITIONS DE L'ÉMERGENCE D'UN CHAMP  
DU MÉCÉNAT PHOTOGRAPHIQUE EN FRANCE

## 1. LES CONDITIONS DE L'ÉMERGENCE D'UN CHAMP DU MÉCÉNAT PHOTOGRAPHIQUE EN FRANCE

Pour bien comprendre comment les collections d'entreprises fonctionnent à l'intérieur des entreprises et quels sont les usages qui en sont fait au sein de pratiques de communication, il convient de les replacer dans un contexte socio-historique plus large. Les pratiques actuelles de collection et leur inscription dans des stratégies d'entreprises sont liées à l'évolution des cadres de références de leur exercice, ce que Pierre Muller et Yves Surel ont appelé la « matrice cognitive et normative »<sup>1</sup>. De cette évolution des mentalités sont nées les conditions de possibilités des pratiques que nous décrirons plus loin, mais également un ensemble de logiques structurantes qui les modèlent. Dans cette première partie, nous tenterons donc de décrire l'évolution de ces cadres de référence au niveau macro et leurs conséquences sur la pratique de collection d'œuvres photographiques par les entreprises. Notre question sera la suivante : quelles sont, au niveau macro, les logiques sociales qui fondent les conditions de possibilité des démarches actuelles de collections photographiques d'entreprise et des pratiques de communication qui leur sont liées?

Nous partirons de l'hypothèse qu'il y a d'abord eu une évolution moderne de la figure du mécène et de ses domaines d'intervention, dans laquelle il convient de resituer la pratique de collection photographique. Puis nous montrerons comment le statut de l'entreprise comme mécène a été progressivement légitimé dans les représentations sociales et l'espace médiatique, grâce notamment à une redéfinition des rapports entre les entreprises et l'Etat dans la sphère culturelle. Enfin, nous décrirons l'environnement actuel du mécénat français pour la photographie et dessinerons un panorama des entreprises actives en France dans ce secteur.

---

<sup>1</sup>Pierre Muller et Yves Surel, *L'analyse des politiques publiques*, Paris: Montchrestien, 1998.

## 1.1. La place des collections d'entreprises dans le champ du mécénat et de la photographie

Le statut des collections d'entreprise est ambigu. Si l'on ne peut parler d'une collection privée dans le sens traditionnel d'un amateur d'art qui achèterait des œuvres pour son plaisir personnel, il ne s'agit pas non plus d'une collection publique au sens de collection d'Etat. Mais le fait que l'entreprise rende sa collection publique aux yeux de son personnel et de ses collaborateurs lui confère un statut collectif. Dès lors, comment qualifier ces démarches ? Et comment les positionner dans le champ de la création photographique ?

Nous essaierons dans un premier temps de penser le statut de ces collections à travers la notion de mécénat. Cette notion étant elle-même ambiguë et connotée, nous devons nous interroger sur sa pertinence au regard des démarches de collection. Pour cela, nous mettrons en débat le principe de l'intérêt général face à celui du « bon plaisir ». Dans un second temps, nous étudierons la pratique de collection photographique comme acte de mécénat dans le contexte d'une recherche de légitimation artistique de la photographie. Nous montrerons le rôle structurant des politiques d'Etat dans l'émergence du champ photographique en France, avant de souligner la démarche pionnière de certaines collections dans le processus de reconnaissance de la photographie.

### 1.1.1. Le mécénat : une définition problématique

#### 1.1.1.1. *L'origine antique du mot et l'extension de son sens*

Etymologiquement, un mécène est « un personnage qui consacre librement une part de sa vie et de ses moyens à la protection et à l'épanouissement de la vie artistique et littéraire »<sup>1</sup>. L'origine de ce mot renvoie à la figure de Caius Cilnius Maecenas, un chevalier romain né en 69 avant JC qui ouvrit sa maison à des poètes tels Virgile, Horace ou Propertius. Par extension, un mécène est « toute personne (physique ou morale) qui intervient dans le champ culturel, dans le sens de l'intérêt général, et sans que cette intervention soit liée à son activité normale, ou imposée par elle »<sup>2</sup>.

L'éponyme « mécène » est entré dans la langue française au XVI<sup>e</sup> siècle sous l'influence de la Renaissance italienne. Il a été réactualisé au XIX<sup>e</sup> siècle dans le contexte de la révolution industrielle, avec l'extension des pratiques de collection dans la classe bourgeoise montante. Quant au mécénat d'entreprise, il renvoie à des pratiques anciennes et constantes, plutôt

<sup>1</sup>Guy de Brebisson, 1986, *Le mécénat*, Paris : PUF, Que sais-je, p 5.

<sup>2</sup>Guy de Brebisson, op. cit, p 5.



marginales en France, mais en nette augmentation depuis les années 1970. L'apport des entreprises au secteur culturel français remonte au début du siècle. Parmi les exemples de mécénat d'entreprise les plus anciens dans notre pays, citons le Printemps, qui en 1920 inaugura son « Atelier Primavera » de création artistique ouvert aux jeunes créateurs, et les Vins Nicolas qui, la même année, adressèrent à leurs meilleurs clients des agendas illustrés par des artistes dans le besoin.

A l'origine, le mécénat est indissociablement lié à la vie artistique et culturelle. Mais son sens s'est peu à peu étendu à d'autres domaines d'activité : la science, le sport, l'éducation, l'action sociale ou humanitaire. Il est d'ailleurs étonnant de constater, dans une enquête sur l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général menée par Infoscopie pour la Fondation de France<sup>1</sup>, que de nombreux dirigeants d'entreprise considèrent qu'une authentique action de mécénat doit être menée dans le champ caritatif et non culturel : « le mécénat culturel s'apparente au sponsoring sportif et non au véritable mécénat qui doit être à vocation sociale »<sup>2</sup>.

Il existe un débat sémantique autour de la notion de mécénat, portant à la fois sur ses domaines d'application, et sur sa légitimité d'usage pour décrire des projets de financement privés de la culture. « Le terme de *mécène* gêne, il est évocateur de richesses occultes et de caprices déplacés dans notre société de rigueur affichée » indique Guy de Brebisson<sup>3</sup>. Ce malaise est principalement lié aux connotations élitistes et paternalistes qui accompagnent la notion. Il tient aussi au fait que ce terme renvoie à des considérations financières, quand certains acteurs (notamment les conservateurs de collection) souhaitent privilégier un positionnement esthétique ou social pour décrire l'action de leur entreprise.

Ainsi Jacqueline D'Amécourt, conservatrice de la collection du Groupe Lhoist, dit-elle ne jamais parler de mécénat à propos de la collection car ce terme suppose « une relation financière qu'[elle] n'aime pas beaucoup aborder en tout premier ». Elle met davantage en avant l'aspect artistique et humain de la démarche : « je n'aime pas beaucoup le mot de mécénat parce que pour moi, le mécène, c'est la personne qui paye un artiste pour lui faire exécuter quelque chose. Bien sûr il y a une relation d'argent, nous ne faisons pas travailler les artistes gratuitement, mais je crois que ce n'est pas ça le sujet (...) il y a quelque chose d'autre, je crois que c'est ce qui intéresse aussi les artistes »<sup>4</sup>.

Il existe donc une ambiguïté d'usage de cette notion de mécénat. Son sens a progressivement évolué pour s'étendre à des domaines d'application variés, tout en se chargeant de

<sup>1</sup>*Evolutions et perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général, Enquête auprès de dirigeants de grandes entreprises en France et à l'étranger*, Infoscopie pour la Fondation de France, avril 2000.

<sup>2</sup>Etude précédemment citée, p7, citation tirée d'un entretien avec un dirigeant dont l'identité n'a pas été dévoilée.

<sup>3</sup>Guy de Brebisson, op. cit, p7-8.

<sup>4</sup>Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

connotations parfois négatives. De même que le terme de mécène gêne, la notion de mécénat d'entreprise fait l'objet d'un débat autour de l'idée que les actions dites de mécénat ne seraient en fait qu'une manière déguisée pour les entreprises de se faire de la promotion. Pour éviter que le mécénat ne soit confondu avec de purs actes de communication, la loi opère des distinctions juridiques et fiscales entre mécénat et sponsoring.

#### *1.1.1.2. La différence entre mécénat et sponsoring*

« Au bout du compte, le mécénat serait au sponsoring ce que l'érotisme serait à la pornographie »  
N°8 de l'*Expression audiovisuelle* (janvier 1985)

S'il n'existe pas de définition légale du mécénat et du parrainage (sponsoring), l'arrêté du 6 janvier 1989 « relatif à la terminologie économique et financière » fixe néanmoins l'utilisation des deux termes. Ce texte définit le mécénat comme étant le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. L'entreprise mécène agit dans un intérêt autre que celui de l'exploitation, en versant des dons ou en procédant à des acquisitions. La déductibilité des dons, en numéraire ou en nature, est soumise à différentes conditions, liées :

- aux contreparties, « dont le montant doit présenter une disproportion marquée avec le montant du don » (on admet généralement un rapport de 1 à 4 entre le montant des contreparties et le montant du don) ;
- au bénéficiaire du don, qui ne peut être qu'une personne morale, et doit être d'intérêt général.

Le parrainage est quant à lui un soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct. Il répond à une démarche commerciale explicitement calculée et raisonnée, et sa retombée doit être quantifiable et proportionnée à l'investissement initial. Les dépenses de parrainage sont assimilées à des dépenses de nature publicitaire, et sont ainsi traitées comme des frais généraux auxquels s'applique l'article 39-I-7e du Code général des impôts.

Parrainage et mécénat se situent donc sur les mêmes champs d'intervention mais se distinguent, lorsqu'il s'agit d'une entreprise, par l'existence ou non de retombées commerciales quantifiables que l'entreprise peut retirer des dépenses qu'elle a engagées. Cette distinction renvoie au principe de l'intérêt général, opposé au principe de l'intérêt commercial de l'entreprise. Mais comment définir cette notion d'intérêt général qui sous-tend la caractérisation du mécénat ? Est-il compatible avec le principe du « bon plaisir », si présent dans les démarches de collection ?

### 1.1.1.3. La notion d'intérêt général face au principe du « bon plaisir »

Au premier abord, on peut considérer que l'intérêt général et la logique du « bon plaisir » propre au mécénat s'opposent. Un des traits du mécène, et en particulier du collectionneur, est en effet d'agir selon sa propre inclination et son goût personnel. Son action relève d'une initiative volontaire, caractéristique de la liberté d'entreprendre. Dans un article paru dans *Libération*, Brigitte Paulino-Neto décrit le principe du « bon plaisir » en ces termes : « un état d'esprit foncièrement libre, qui n'exclut par conséquent ni la préférence, ni la faiblesse, ni la fantaisie propre à toute passion »<sup>1</sup>. Mais si l'initiative du mécène est motivée par le libre-arbitre, elle peut également se traduire par une participation au bien commun. L'exigence de liberté n'est pas contraire à des projets à long terme et à la recherche prioritaire de contribution à l'intérêt général.

Les textes législatifs ne donnent pas une définition précise de ce qu'est l'intérêt général, mais définissent des critères qui le caractérisent. Ces critères sont fondés sur le domaine d'activité, la gestion désintéressée, le caractère non-lucratif et l'utilité sociale des actions menées. Une telle définition juridique de l'intérêt général ne correspond pourtant pas à la description des démarches de collection d'entreprises. Elle est principalement destinée à caractériser les démarches d'associations qui oeuvrent dans le champ culturel, social ou environnemental. Sur le plan légal, les collections d'entreprises n'entreraient donc pas dans le champ de l'intérêt général. Cependant, nous verrons un peu plus loin dans ce chapitre dans quelle mesure elles peuvent être assimilées à des actes de mécénat.

Nous sommes ici devant une ambiguïté qui s'explique par les différentes significations que revêt la notion d'intérêt général. La loi n'en donne pas une définition satisfaisante, puisqu'elle se contente d'en dégager des critères liés à l'activité associative. Ce terme reste donc flou, et désigne d'une manière générale une action dont la finalité n'est pas (seulement) liée à la satisfaction d'intérêts personnels, mais à la satisfaction des intérêts du plus grand nombre au sein d'une communauté. Le terme anglais qui s'en rapprocherait le plus serait celui de « *community involvement* », qui fait référence à l'implication de l'entreprise dans la communauté qui l'entourne.

La caractérisation des démarches de collection d'entreprise s'avère donc délicate dans la mesure où elle fait intervenir des termes connotés (le mécénat) ou flous (l'intérêt général). Une fois précisées quelles sont les significations et les enjeux qui sous-tendent ces deux termes, il s'agit maintenant de démêler si le fait de collectionner des œuvres au nom d'une entreprise privée peut s'apparenter à un acte de mécénat. Peut-on véritablement parler de démarches de mécénat pour ces pratiques liées aux intérêts particuliers d'une entreprise, et qui trouvent pour beaucoup d'entre elles leur principal lieu d'usage dans des organisations fermées au grand public?

<sup>1</sup>Brigitte Paulino-Neto, cité par Guy de Brebisson, op. cit, p.9.

### 1.1.2. Collectionner de la photographie en entreprise

Nous avons vu que dans la définition du mécénat se mêlent intérêt personnel du mécène et intérêt général de son action. Cette ambivalence se trouve particulièrement présente dans le cas d'une collection d'entreprise, qui se positionne à la frontière entre pratique privée et pratique publique. Nous remarquerons d'abord que plusieurs aspects de ces démarches de collection les positionnent dans le champ du mécénat et de l'intérêt général. Nous montrerons ensuite que la figure du « protecteur » d'un art ou d'un artiste est déterminante pour penser ces actions, dans la mesure où l'art photographique a longtemps souffert d'un manque de reconnaissance sociale.

#### *1.1.2.1. Le collectionneur est-il un mécène ?*

L'entreprise en tant que personne morale peut être assimilée à la figure du collectionneur telle qu'elle est décrite par Guy de Brébisson<sup>1</sup>. Selon lui, « le collectionneur assouvit une passion personnelle (...) et il ne recherche pas à première vue d'autre intérêt que sa propre satisfaction ; on ne voit donc pas ce qui assimilerait la démarche du collectionneur à celle du mécène. ». A priori, la simple recherche de l'intérêt particulier ne fait pas du collectionneur un mécène. Pourtant, certains traits de la démarche de collection entrent dans la définition du mécénat.

C'est par exemple le cas lorsque le collectionneur se fait le « protecteur » des artistes, en investissant du temps et de l'argent en faveur de certains créateurs, et en leur témoignant de la sympathie et de l'attention. On retrouve cette caractéristique dans la pratique de commande de l'entreprise Lhoist, qui fonde la spécificité de sa collection. Une des plus fameuses de ces commandes, celle qui a été menée avec le couple d'artistes allemands Bernd et Hilla Becher, a ainsi duré plus de dix ans, et a donné lieu à une véritable relation d'amitié entre les artistes et la conservatrice. Cette commande a été pour les artistes l'occasion de pénétrer dans des sites industriels et de réaliser un ensemble inédit de photographies.

L'instauration de prix pour les jeunes artistes entre également dans la définition du mécénat. Par cette distinction et tous les avantages qui l'accompagnent (acquisition des œuvres primées, mise en valeur médiatique, aide à la diffusion par l'édition d'un catalogue, organisation d'expositions), les entreprises s'engagent activement dans le soutien à la jeune création photographique. La Fnac s'inscrit dans cette démarche avec la mise en place du « Prix Fnac européen de la photographie » qui récompense des jeunes talents en devenir. C'est également le cas de Neuflyze Vie avec le « Prix Gilles Dusein ». Ce type d'action en faveur de jeunes artistes qui ne sont pas encore reconnus comporte des risques : l'achat

<sup>1</sup>Guy de Brébisson, op. cit, p22.

d'œuvres de jeunes artistes est d'un pari sur l'avenir et sur leur future reconnaissance. De tels prix constituent ainsi un véritable acte de mécénat : « un vrai mécène prend des risques et ne vole pas au secours de la victoire ... Il n'effectue pas des placements financiers, mais un choix esthétique »<sup>1</sup>.

Enfin, le collectionneur se fait mécène quand il effectue une donation à une fondation créée en ce but ou à une institution publique, en lui confiant le soin de garantir l'intégrité de la collection et d'organiser son accès au public. C'est la situation dans laquelle se trouve la Caisse des dépôts et des consignations qui est en train d'effectuer la donation de sa collection photographique par lots au Centre Pompidou. Ce qui fait du donateur un mécène, c'est donc sa volonté de faire partager au plus grand nombre les jouissances qu'il a retirées de son activité. Le critère d'intérêt général devient alors prédominant ici, comme dans les pratiques de prêts d'œuvres pour des expositions publiques, nationales ou internationales.

Quant aux fondations, si leur création ne constitue pas en soi un acte de mécénat, il traduit le plus souvent une volonté de pérenniser un programme d'intérêt général par l'affectation d'une somme financière.

En conclusion, les pratiques de collection d'entreprise peuvent être assimilées à une démarche de mécénat par plusieurs facteurs : le positionnement des entreprises comme « protecteur » des artistes, l'engagement en faveur des jeunes artistes, la donation de leur collection à une institution publique, le prêt d'œuvres et, dans une moindre mesure, la création d'une fondation pour pérenniser leur action. Dans le champ de la photographie, les initiatives en faveur de la promotion des jeunes photographes se sont accompagnées, dans les années soixante-dix, d'un engagement en faveur d'un art qui était encore jugé « mineur » et dont la valeur artistique a tardivement été reconnue par les institutions publiques.

---

<sup>1</sup>B. Chapuis cité par Guy de Brebisson, op. cit., p18.

### 1.1.2.2. *Un lent processus de légitimation artistique et institutionnelle*

Liée au mouvement des avant-gardes, la reconnaissance de la photographie en tant qu'art à part entière et son intégration dans le marché de l'art au même titre que la peinture sont relativement récentes. En France, la première institution en faveur de la photographie a été créée il y a une trentaine d'années seulement.

C'est dans le contexte de la mécanisation du dessin qu'il faut comprendre l'implantation de la *camera obscura* depuis le XVII<sup>e</sup> siècle. Au prolongement des « machines à dessiner », les « machines à lumière » sont arrivées à maturité technique à l'époque de la célèbre image de Niepce réalisée en 1826, que l'on considère comme la première photographie de l'histoire. Le principe de la photographie fut rendu public par le gouvernement français en 1839 : l'Etat devint en effet acquéreur de l'invention, et il rendit le procédé public au cours d'une séance de l'Académie des sciences. Mais la photographie était encore considérée comme une simple technique de reproduction fidèle de la nature, et non comme un médium artistique. Ainsi, en 1858, la photographie fut-elle présentée dans la section « produits de l'industrie » à l'occasion de l'Exposition universelle.

Le rejet à la fois moral et esthétique dont la photographie a été victime de la part de certains membres de la communauté artistique au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle s'explique en partie par l'introduction de procédés industriels dans l'acte de création artistique. A cette mécanisation du travail de l'artiste on avait coutume d'opposer la subjectivité créatrice, véritable garante de la valeur de l'œuvre. Mais ce système de valeurs s'est progressivement renversé, en particulier sous l'action des avant-gardes du début et du milieu du XX<sup>e</sup> siècle, et la légitimation institutionnelle de la photographie s'est amorcée à partir des années 1970.

En 1965, l'ouvrage de Pierre Bourdieu, *Un art moyen*<sup>1</sup>, contribua à donner une visibilité à la photographie comme pratique sociale. Le sociologue y soulignait la dualité de la photographie : si elle était d'une part une pratique de masse aux fonctions sociales normées soutenant un secteur économique important, elle était aussi d'autre part une pratique esthétique en mal de consécration sociale. L'absence d'institution chargée de la soutenir et l'indifférence des pouvoirs publics à son égard ne lui permettaient pas d'accéder au statut de pratique culturelle « noble ». C'est dans les années 1970 qu'Olivier Perrin<sup>2</sup> situe l'émergence d'un champ autour d'une dynamique de légitimation de la photographie. Selon lui, ce champ s'est cristallisé autour d'un ensemble d'intérêts communs, liés à la revendication d'une double reconnaissance publique des photographes en tant que professionnels ou artistes (et non comme amateurs ou journalistes) de la part de l'opinion publique et de la part de l'Etat. Cette reconnaissance se fera progressivement à partir des années 1970 et s'accélèrera dans les années 1980.

<sup>1</sup>Pierre Bourdieu (sous la direction de), *Un art moyen. : essai sur les usages sociaux de la photographie*, Paris : Minuit, 1981.

<sup>2</sup>Olivier Perrin, *La Fondation nationale de la photographie*, Lyon : ENTPE Aléas, 2001.

L'intervention publique en faveur de la photographie s'est accentuée avec le mandat de Jack Lang au Ministère de la Culture. Militant pour l'accession à la légitimité artistique de certaines disciplines encore peu reconnues, le ministre annonça lors d'une conférence de presse donnée le 2 juillet 1982, les grandes lignes de sa nouvelle politique pour la photographie : la reconnaissance de la photographie comme un art à part entière, et la promotion de la création, de la diffusion (canaux privés musées, associations) et de la formation (enseignement général, création de l'Ecole d'Arles). Cette nouvelle politique fut mise en œuvre par trois instances du Ministère de la Culture : la DAP (Délégation aux Arts Plastiques), le Conseil National de la Photographie (organe de liaison associant les acteurs du champ et les grands établissements culturels) et le Centre National de la Photographie. Renforcé par la création de la Maison Européenne de la Photographie, cet ensemble d'institutions assure la promotion et la diffusion de l'art photographique, notamment par l'organisation d'expositions d'envergure internationale.

Rejetée du panthéon des arts dès sa naissance, la photographie a donc acquis progressivement ses lettres de noblesse. La tardive intervention des politiques publiques en sa faveur n'en a pas été moins structurante pour ce champ artistique en construction. Cette intervention fut un formidable moyen de reconnaissance et un gain essentiel tant sur le plan financier que sur le plan symbolique. On constate ainsi le fort pouvoir légitimant des instances d'Etat en matière artistique et culturelle. Certaines entreprises ont également joué un rôle moteur dans la promotion de la photographie, se faisant les protectrices d'un art en quête de reconnaissance.

### 1.1.2.3. *Le rôle pionnier de certaines entreprises*

Si leur visibilité publique a fortement augmenté dans les années 1990, les collections photographiques d'entreprises ne sont pas l'expression d'une pratique très récente. Les premières se sont développées outre-atlantique sous la double influence de la croissance économique et de la forte poussée spéculative de la photographie sur le marché de l'art<sup>1</sup>.

L'une des pionnières les plus célèbres, celle qui reste une référence mondiale pour de nombreux collectionneurs aujourd'hui, est la collection de la Gilman Paper Company. Elle est historiquement l'une des toutes premières collections privées de photographies au monde. Elle est aussi connue comme la plus riche parmi les collections privées. Initiée en 1975 par l'achat de portraits de Richard Avedon, à une époque où collectionner de la photographie était le fait de rares amateurs privés ou publics, la collection s'est ensuite développée pour rassembler plus de 8000 photographies. Howard Gilman (1924-1998), président de la Gilman Paper Company, et le conservateur Pierre Apraxine, se sont attachés à explorer l'histoire du médium en donnant la primauté dans leurs choix à la qualité et à une importance historique objective. Riche en chef-d'œuvres des XIX<sup>e</sup> siècles français et britannique, la collection s'offre aujourd'hui comme un panorama représentatif de la photographie américaine et européenne sur plus d'un siècle, depuis ses origines jusqu'aux années 1960. Récemment, en mars 2005, le Metropolitan Museum de New York a acquis cette collection pour un prix bien inférieur à celui du marché. Le musée devient ainsi le détenteur de l'un des fonds photographiques les plus importants au monde.

Plus près de nous, en France, la Fnac a également joué un rôle pionnier en faveur de la photographie. A une époque où la photographie artistique ne bénéficiait pas encore d'un soutien institutionnel et d'une large reconnaissance du public, la Fnac s'est engagée en faveur des photographes. Elle a créé en 1966 une première galerie d'exposition dans ses magasins, qui s'étendra ensuite pour former un véritable réseau de diffusion auprès du grand public. Sa collection, fondée en 1978 au prolongement de son activité d'exposition, est l'une des premières collections photographiques d'entreprises en France.

---

<sup>1</sup>Voir l'article d'Antoine Vigne, « L'entreprise photographique », paru en 2004 dans le hors-série de *Beaux-Arts Magazine* intitulé « Qu'est-ce que la photographie aujourd'hui ? ».



Ces premiers éléments d'analyse montrent que terme de mécénat, comme celui d'intérêt général, restent en débat. Certains responsables de collection se refusent à employer le mot « mécène » en raison des connotations qui lui sont liées, mais aussi parce que les entreprises ne bénéficient pas toujours des avantages fiscaux prévus par les lois sur le mécénat. Cependant, on trouve dans ces démarches de collection d'entreprise certains traits caractéristiques du mécénat, liés à des problématiques d'intérêt général. Le rôle de quelques-unes d'entre elles comme protecteurs ou promoteurs de l'art photographique a été particulièrement notable dans les années 1970, à une époque où les pratiques de collection photographique étaient encore rares. Epaulé par ces initiatives privées, le mouvement de légitimation sociale de la photographie comme art « noble » a trouvé son aboutissement dans la mise en œuvre d'une politique publique en faveur du secteur photographique.

## **1.2.L'intervention des entreprises dans le secteur culturel : un processus de légitimation sociale**

En France, l'Etat tient une place privilégiée dans le secteur artistique et culturel comme instance de financement et de légitimation. Ce statut prédominant a porté préjudice aux initiatives privées en faveur de l'art, jugées inappropriées par l'opinion et par les pouvoirs publics. Il a longtemps existé (et il existe parfois encore) en France un véritable débat moral concernant l'intervention des entreprises dans le secteur artistique et culturel. Ce débat sur les compétences et sur la pureté des intentions des entreprises en matière artistique a entraîné un manque de légitimité pour les mécènes, à la fois sur le plan interne et externe à l'entreprise. Or, si les médias et les pouvoirs publics se montrent méfiants à l'égard des initiatives privées en faveur de l'art, les entreprises n'ont pas la possibilité d'intégrer efficacement leurs actions de mécénat au sein de leur politiques de communication.

Pour expliquer ce phénomène, il convient d'abord de montrer comment l'Etat s'est imposé comme le seul acteur véritablement légitime en matière culturelle, et quels étaient les enjeux du débat moral autour de l'intervention des entreprises dans la sphère artistique. Nous expliquerons ensuite comment l'entreprise et son environnement global se sont modifiés sous l'effet d'une restructuration de la frontière entre secteur public et secteur privé. Cette modification des cadres de référence de l'action publique et privée a fait évoluer les représentations liées au mécénat. L'Etat, à la recherche de partenaires, a valorisé et encouragé l'action des mécènes, et les entreprises, sous la pression publique, se sont engagées à une meilleure prise en compte des intérêts de la communauté dans laquelle elles s'insèrent.

### 1.2.1.Le poids de l'histoire et des mentalités

#### *1.2.1.1. En France, la mainmise de l'Etat sur les questions culturelles*

Dès qu'il s'agit de penser le financement de la culture, on considère généralement en France que l'Etat est l'instance la plus compétente et la plus légitime. Ces a priori sur la nécessaire position hégémonique de l'Etat et sur l'illégitimité des initiatives des entreprises dans le secteur culturel ont notamment été alimentés par l'action et le positionnement de l'homme d'Etat Michel Pomey.

En 1965, Malraux demanda les services de Michel Pomey pour l'aider à mettre en place en France un véritable mécénat culturel comme aux Etats-Unis. L'influence du « Rapport Pomey », rédigé à cette occasion, fut déterminante, à la fois comme tentative de trouver les voies d'un mécénat « à la française », et comme prise de position sur une compétence « pour

ainsi dire de droit divin »<sup>1</sup> de l'Etat républicain moderne en matière culturelle. Michel Pomey a ainsi déclaré en 1966 qu'« il est bien certain que l'Etat a hérité des responsabilités artistiques des princes d'hier ». Il considérait que s'il convenait d'encourager le mécénat, il fallait cependant l'encadrer de près. Faisant part d'une méfiance profonde à l'égard des inspirations culturelles des chefs d'entreprises, il a montré un certain dédain en dénonçant l'imposture des chefs d'entreprise mécènes : « Nos chefs d'entreprises sont bien loin d'avoir le sens de ces choses [ce qui touche à l'art], ou pire encore, ils croient l'avoir ». D'une manière générale, on observe en France une hostilité des fonctionnaires et des élus à partager leur souveraineté sur les choix culturels. Or, ceux-ci ne sont pas plus formés à la culture que ne le sont les chefs d'entreprises.

Lors de son mandat, Michel Pomey a mis en place des réseaux d'encadrement et de contrôle en instituant un principe d'intermédiaire qualifié entre le monde de l'art et le monde économique. C'est dans ce prolongement qu'est née la Fondation de France, un instrument très fort de collecte, de gestion et de redistribution de fonds philanthropiques, qui se caractérise par une fonction hypercentralisatrice.

A titre de comparaison, on constate que la situation est radicalement différente aux Etats-Unis, où l'Etat est resté financièrement étranger à la vie artistique et culturelle jusqu'à la création du National Endowment for the Arts en 1965. Les crédits publics n'interviennent qu'à moins de 20% dans l'ensemble des financements culturels, la majorité en étant assurée par le don des particuliers. Ainsi, ces dernières années, le National Endowment for the Arts a-t-il dépensé environ 120 millions de dollars par an pour la culture, tandis que les financements privés ont représenté 240 milliards de dollars par an. Ce financement privé est assuré à hauteur de 80% par des dons de particuliers, de 10% par les fondations et de 5% par les entreprises. Cette situation est à relier à la grande tradition philanthropique existant aux Etats-Unis, et à des différences historiques et culturelles marquées entre la France et les Etats-Unis.

On observe en effet aux Etats-Unis une tendance générale à la méfiance vis-à-vis de l'administration, et une hostilité envers le financement public des associations caritatives et culturelles. Cette tendance trouve son origine dans l'histoire du pays, ancrée dans celle des colons venus en Amérique pour se libérer des institutions et de la centralisation. De plus, certains expliquent par la culture protestante l'absence aux Etats-Unis de complexe ou de gêne lié à l'argent, gêne que l'on retrouve en France sous la forme d'un débat moral sur une « propriété de l'argent » différenciée entre financement public et privé.

---

<sup>1</sup>Guy de Brebisson, op. cit, p79.

### 1.2.1.2. *Un débat moral : quelle légitimité pour les entreprises mécènes ?*

Le débat moral mettant en cause l'intégrité et la légitimité des démarches des entreprises se fonde sur l'idée que les contributions des entreprises à l'action culturelle peuvent difficilement procéder d'un mouvement sincère et de capacités authentiques.

Ce débat se caractérise d'abord par une opposition entre l'argent public, considéré comme neutre, et l'argent des entreprises privées, perçu comme une cause d'inféodation, de perversion et de stérilité pour les artistes. Bien entendu, une entreprise sera toujours tentée de privilégier celui qui s'exprime au plus près de ses propres convictions, ou de ce qu'il définit comme ses intérêts supérieurs, mais il convient de rappeler que les mécènes d'hier laissaient les artistes bien moins libres que ceux d'aujourd'hui. Cette représentation de la dichotomie neutralité/intéressement était si présente dans le débat qu'au tout début de son mandat au Ministère de la Culture, Jack Lang déclara devant l'Assemblée nationale : « Il n'y a pas d'un côté la culture aux mains propres, celle d'un secteur public, de l'autre côté la culture aux mains sales, celle du secteur privé »<sup>1</sup>.

Cet état d'esprit n'est pas limité à la France, mais peut se retrouver dans divers pays européens. Lors d'un colloque international sur le financement privé de la culture qui s'est tenu en 1985 à Zurich, on a ainsi entendu le directeur des affaires culturelles de la ville de Francfort s'exclamer que l'art devait cesser d'être considéré comme « une forme de prostitution », et qu'« il y a des exigences morales de propreté à respecter » lorsqu'il s'agit du financement de la culture<sup>2</sup>.

Ces représentations négatives du mécénat ont été largement relayées par les médias, qui étaient d'autant plus méfiants à l'égard de telles initiatives qu'ils y voyaient une menace pour leurs revenus publicitaires. Ainsi, si l'activité des entreprises mécènes est ancienne, elle n'a pourtant rencontré un véritable écho dans les médias que depuis une vingtaine d'années. Auparavant, les médias se refusaient à citer le nom des entreprises mécènes lors de la promotion de projets culturels. La contribution technique et financière de Kodak et d'IBM à la reconstitution en volume réel des fresques de Lascaux fut par exemple passée sous silence.

Une des causes de la méfiance des médias face au mécénat vient de la crainte que ce type de promotion ne remplace les campagnes de publicité qui sont une source de financement importante pour eux.

Ces attaques sur la légitimité des actions de mécénat ont eu des conséquences sur l'attitude des chefs d'entreprises. En effet, en l'absence d'un contexte de légitimation à la fois social et

<sup>1</sup>Déclaration devant l'Assemblée Nationale, 17 Novembre 1981.

<sup>2</sup>Cité par Guy de Brébisson, op. cit, p18.

fiscal pour ces pratiques, certains craignaient que leur action en faveur des arts ne soit assimilé à un détournement de fonds. D'autres comme Jean-François Dubos, secrétaire général de Vivendi, ont exprimé la crainte que ses actionnaires ne désavouent de tels investissements : « vous pouvez toujours avoir un actionnaire qui se lèvera au fond d'une salle d'assemblée générale et qui vous dira : monsieur, j'entends dire que vous achetez des photographies. Je n'ai pas pris d'action dans cette société pour vous voir faire cela. Je vous prie de me rendre directement le produit de mon placement »<sup>2</sup>.

En définitive, cette hostilité de la part des médias et de l'opinion publique en général est liée à l'existence de représentations du mécénat connotées négativement et à une tradition de financement de la culture par les instances publiques. Une évolution des mentalités a été nécessaire pour que les entreprises trouvent enfin leur place dans le financement des arts aux côtés de l'Etat. Ainsi le Conseil économique et social considérait-il en 1982 que si l'essor du mécénat dépendait à court terme de mesures législatives ponctuelles, « à plus long terme, son développement repose avant tout sur l'évolution de l'opinion vis-à-vis de la philanthropie, de l'art, de la culture (...) et sur l'établissement d'un climat plus favorable à sa promotion et à sa diffusion »<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>Table ronde sur les collections photographiques d'entreprises lors du Salon Paris Photo 2000.

<sup>3</sup>Avis sur le mécénat adopté par le Conseil Economique et Social sur le rapport Jean Salvarès, 24 février 1982.

## 1.2.2. L'évolution de l'opinion face aux modalités du financement de la culture

### 1.2.2.1. *La redéfinition de la frontière entre secteur public et secteur privé*

L'évolution des mentalités et l'instauration d'un climat favorable au mécénat d'entreprise sont intimement liées à la nature des rapports entre l'Etat français et les entreprises privées. Nous allons voir comment l'évolution des cadres de référence de l'action publique a pu trouver une traduction dans l'évolution des cadres de référence du mécénat d'entreprise.

A la lumière des analyses de Pierre Muller et Yves Surel<sup>1</sup>, il apparaît que l'extension des principes néo-libéraux à l'intérieur des sphères économiques et politiques a entraîné une redéfinition des rapports entre l'Etat et les entreprises. Les deux auteurs s'appuient sur la notion de « référentiel sectoriel » ou « matrice cognitive et normative » pour étayer leur analyse. Ils définissent ce paradigme comme la construction d'une représentation, d'une image de la réalité qui joue le rôle d'une référence pour l'action. Dans le domaine politique, il s'agit avant tout d'un ensemble de normes ou d'images de référence en fonction desquelles sont définis les critères d'intervention de l'Etat. Pierre Muller et Yves Surel distinguent trois éléments dans un référentiel : le référentiel global, le référentiel sectoriel, et un ensemble d'éléments d'intégration du sectoriel dans le global.

Le *référentiel global* est constitué d'« un ensemble de valeurs fondamentales qui constituent les croyances de base d'une société, ainsi que les normes qui permettent de choisir entre des conduites »<sup>2</sup>. Ce référentiel est une représentation générale autour de laquelle vont s'ordonner et se hiérarchiser les différentes représentations sectorielles. Les *référentiels sectoriels* fonctionnent comme des images sociales construites de la place d'un secteur, d'une discipline ou d'une profession au sein de la société. Enfin, les *éléments de transaction* (appelés aussi rapport global/sectoriel) sont des opérateurs qui réalisent l'encastrement du référentiel sectoriel dans le référentiel global.

Dans *L'analyse des politiques publiques*, les auteurs décrivent la montée en puissance d'un nouveau référentiel global à partir des années 1980, appelé « référentiel de marché » ou « néo-libéral ». Fondé sur une vision de la société organisée autour des principes néo-libéraux, ce nouveau référentiel correspond à plusieurs changements dans les normes politiques, dont la redéfinition de la frontière public/privé avec l'affaiblissement du rôle de l'Etat et le renouveau de l'entreprise. Le passage d'un référentiel structuré autour de la solidarité et de la justice sociale à un référentiel valorisant surtout le rôle de l'entreprise et de la compétitivité dans tous les domaines a trouvé une « traduction » sectorielle dans le référentiel propre aux politiques culturelles. On a ainsi vu émerger une image de l'entreprise comme mécène culturel à la manière anglo-saxonne.

<sup>1</sup>Pierre Muller et Yves Surel, op. cit.

<sup>2</sup>Pierre Muller, *Les politiques publiques*, Paris : PUF, Que sais-je, 2003, p 65.

A la suite de Pierre Muller et Yves Surel, nous supposons donc qu'une modification du référentiel global a pu avoir des conséquences sur le secteur du mécénat d'entreprise. L'extension des principes néo-libéraux dans le champ des politiques publiques a redéfini la frontière entre public et privé dans le sens d'un partenariat plus fort entre les deux secteurs. La traduction de cette évolution dans le champ du financement de la culture a été la mise en valeur de l'entreprise comme mécène culturel. Accélérée par cette redéfinition des frontières public/privé, l'émergence de la notion d'« entreprise citoyenne », qui tend vers une plus grande responsabilité sociale des partenaires privés, a également été un facteur de légitimation sociale pour le mécénat d'entreprise.

#### *1.2.2.2. Les mutations de l'entreprise et le concept d'entreprise citoyenne*

« On ne juge plus seulement une firme à travers ses produits ou ses services, on lui demande aussi d'être une bonne citoyenne »  
Michel Gentil, Président de la Fédération française des relations publiques, cité dans *Le Point* du 5 octobre 1981.

Il existe chez les chefs d'entreprises une conscience forte de la pression de l'opinion publique en faveur d'une implication croissante des entreprises dans les causes d'intérêt général. L'opinion semble en effet prendre acte de la fin de l'Etat-providence en France, et exige davantage une pratique responsable de la part des entreprises. Guy de Brebisson souligne que « contrainte ou de plein gré, l'entreprise est passée en trente ans d'une situation d'autonomie quasi absolue et socialement irresponsable au sein de la collectivité, à un état d'interdépendance de plus en plus raffiné »<sup>1</sup>.

Ces relations accrues entre les entreprises et leur environnement social ont été portées par l'émergence de services de communication externe au sein des entreprises. Dès les années 1970, on a pu constater un fort essor des politiques de relations publiques. L'entreprise est alors devenue un sujet de débat public et a acquis une présence renforcée dans les médias. « Le domaine de l'économie, et en particulier celui de la vie des entreprises, a envahi les pages des journaux, les émissions et les actualités de radio et de télévision, les collections de maisons d'édition et les programmes des lycées et des universités »<sup>2</sup>.

Le champ entrepreneurial a ainsi progressivement pris en charge la gestion stratégique de ses rapports sociaux dans l'espace public par le recours aux techniques de communication.

<sup>1</sup>Guy de Brébisson, op. cit., p50.

<sup>2</sup>Bernard Floris, *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble: PUG, 1996, p 77.

L'émergence d'une fonction de communication d'entreprise globale et stratégique est intimement liée à ce mouvement de réhabilitation de l'entreprise dans l'espace public. Selon Bernard Floris, elle s'est notamment traduite par une gestion plus systématisée des relations avec la presse et par une promotion accrue de l'image de marque des entreprises au-delà des simples produits.

La réhabilitation de l'image de l'entreprise dans l'espace public et son investissement dans le champ médiatique ont trouvé un point culminant dans le lancement du thème de l'« entreprise citoyenne » au début des années 1980. Ce concept illustre l'idée qu'au-delà des multiples buts économiques que poursuit une entreprise, celui de son insertion dans la vie d'une collectivité humaine plus vaste est devenu capital. Rémo Vescia, cadre d'IBM et spécialiste du mécénat, explique dans son ouvrage *Le mécénat*<sup>1</sup> que « l'entreprise ne vit plus seulement comme une institution d'intérêt privé mais, de plus en plus, comme un organisme vivant au service de la communauté où elle s'insère ».

Chez les anglo-saxons, les notions de communauté et de mécénat privé sont indissociablement liées. Evoquant pour les américains à la fois un sentiment d'appartenance et une volonté de participation, le mot « citizenship » implique que l'entreprise soit non seulement un atout économique pour la communauté, mais encore un atout humain et culturel. Aux yeux des riches collectionneurs américains, l'idée de collection est également inséparable de la notion de culture collective et de civisme.

La réhabilitation médiatisée de l'image de l'entreprise au cours des années 1970 et l'émergence du concept d'entreprise citoyenne quelques années plus tard ont modifié la perception de l'entreprise par l'opinion publique. Ces mutations de l'entreprise sont des signes de la montée en puissance du paradigme néo-libéral, et elles se sont accompagnées de formes de partenariat plus engagé entre les entreprises et l'Etat, notamment dans le secteur culturel.

---

<sup>1</sup>Remo Vescia, *Le mécénat*, Paris : édition Economica, 1987, pp.8-9.



### 1.2.2.3. Vers un partage des dépenses culturelles ?

C'est lors du mandat de Jean-Philippe Lecat au Ministère de la culture (1978-1981) que l'on a assisté pour la première fois à une véritable prise de position de l'Etat sur la question du mécénat d'entreprise. Suite à l'engagement du ministre, on vit se manifester lors de l'année du Patrimoine en 1980 un soutien immédiat et massif de très nombreux partenaires privés. Pour accompagner cette action, le ministre publia au début de l'été 1980 une brochure d'incitation au mécénat expliquant les dispositifs juridiques et pratiques dont pouvaient bénéficier les mécènes et les candidats. Cette initiative marqua le début d'une reconnaissance enfin affirmée du rôle légitime des entreprises dans la vie culturelle nationale. Mais ces initiatives se heurtèrent au contexte de faiblesse budgétaire dans lequel se trouvait alors le gouvernement. Les appels à une plus grande participation du secteur privé en matière culturelle furent alors perçus comme ambigus.

Néanmoins, le mouvement vers un partenariat croissant était lancé, si bien que Jacques Rigaud, président de l'ADMICAL, écrivit dans *Le Monde* en 1980 : « on assiste depuis quelques années à une conjonction de facteurs qui transforment profondément les données du financement de la culture : tous les responsables culturels se rendent compte que la pluralité des sources de financement est la garantie de leur indépendance et du dynamisme de leur action; la coupure absurde entre le monde culturel et le monde économique, et l'incompréhension mutuelle qu'elle engendre font place à un intérêt nouveau et réciproque de gens qui découvrent qu'ils sont tous, par un certain côté, créateurs et entrepreneurs, et qu'ils ont quelque chose à se dire »<sup>1</sup>.

C'est sur ce terrain partiellement déblayé qu'intervint le mandat de Jack Lang à partir de 1981, avec cette fois-ci les moyens financiers d'une véritable action culturelle. L'arrivée de ce nouveau ministre de la Culture marqua un tournant dans le soutien des pouvoirs publics au mécénat. Dès le début de son mandat, il mena campagne en faveur d'une participation plus ample des entreprises à la vie culturelle : sa politique était fondée sur le principe de nécessaires retrouvailles entre l'économie et la culture.

A la faveur du contexte des années 1980, on a assisté à un glissement du modèle de l'« Etat-tutélaire », fort sélectif dans ses soutiens et garant d'une vision nationale, vers le modèle de l'« Etat-partenaire », qui encourage et institutionnalise progressivement les formes de partenariat<sup>2</sup>. Pourtant, l'Etat ne peut évacuer aussi rapidement une longue tradition centralisatrice, et reste toujours l'instance légitimante, garante de la qualité en matière artistique. Ce phénomène peut être rapproché du principe de *path dependence*, qui caractérise une sédimentation progressive de politiques publiques venant faire obstacle à tout changement d'envergure.

<sup>1</sup>Jacques Rigaud, article du *Monde* consacré au Forum des percussions, 1980, cité par Guy de Bresbisson, op. cit., p27.

<sup>2</sup> Philippe Poirier, *Les politiques culturelles en France*, Paris : La Documentation Française, 2002, p12.

Le manque de légitimité sociale a été un frein important dans le développement du mécénat d'entreprise. D'une part, la méfiance des pouvoirs publics et l'absence d'un système fiscal adapté ne permettait pas toujours de légitimer ces initiatives en interne. D'autre part, l'absence de soutien des médias compromettait la mise en œuvre d'une véritable politique de communication appuyée sur les démarches de mécénat. Mais progressivement, ce contexte a évolué avec l'émergence d'un référentiel de marché dans les années 1980. S'il a gardé sa fonction de garant de la légitimité et de la qualité artistique, l'Etat s'est peu à peu tourné vers des formes de partenariat élargi avec le secteur privé. Les entreprises ont quant à elles été amenées à orienter davantage leur activité en direction de l'intérêt général, faisant du mécénat un mode privilégié d'engagement dans la communauté sociale. Les démarches de collections photographiques d'entreprise se situent aujourd'hui dans un contexte renouvelé, et la loi sur le mécénat, votée le 1<sup>er</sup> août 2003, est un signe fort de cette évolution des mentalités.

### 1.3.Un état des lieux du mécénat pour la photographie en France

Après s'être interrogé sur les conditions socio-historiques de l'émergence du champ du mécénat en France, il convient à présent d'étudier de manière plus contemporaine les conditions d'exercice des démarches de collection photographique d'entreprise. Pour décrire le contexte actuel dans lequel s'inscrivent ces initiatives, nous soulignerons d'abord l'impact de la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 sur le mécénat, et les nouveautés introduites sur le plan fiscal. Puis nous nous appuierons sur le travail de l'Admical pour dresser un bilan des tendances du mécénat photographique en France. Enfin, après avoir évoqué les événements fondateurs pour la visibilité médiatique des collections d'entreprise, nous esquisserons un panorama des entreprises actives dans le champ du mécénat photographique en France.

#### 1.3.1.La mise en place de nouveaux outils d'encadrement pour le mécénat: la loi du 1<sup>er</sup> août 2003

« La loi sur le mécénat de 2003 est une étape historique dans la reconnaissance légale et fiscale du mécénat ».  
Jacques Rigaud, Président de l'ADMICAL, Assises internationales du mécénat 2005.

Décrite par Henri Paul, directeur de cabinet de Renaud Donnedieu de Vabres, comme « un appel au partenariat et à la complémentarité », et « un engagement pour libérer les initiatives » liées au mécénat<sup>1</sup>, la loi n°2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2004 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, fait du système français l'un des plus incitatifs en Europe.

Dans le contexte d'un partenariat croissant entre l'Etat et le secteur privé, cette loi vise à renforcer les incitations fiscales au mécénat pour les particuliers et les entreprises, ainsi qu'à moderniser le droit des associations et de fondations. Cette loi unifie et renforce les dispositifs de réduction d'impôt offerts aux entreprises, dont l'avantage est doublé, et encourage par ailleurs les donations à des œuvres et organismes d'intérêt général. Les entreprises donatrices se voient accordées une réduction d'impôt de 60% du montant de leur don sur l'impôt sur les sociétés, dans la limite d'un plafond de 0,5% de leur chiffre d'affaire. Dans le cadre de ces dons, des contreparties sont possibles pour les entreprises, qui peuvent associer leur nom aux opérations réalisées. Mais le montant de ces contreparties est aujourd'hui limité à 25% du montant total du don, dans la mesure où il doit exister une disproportion marquée entre le don et la valorisation de la « prestation » rendue.

Des mesures spécifiques ont été prises pour encourager le mécénat culturel, notamment dans

<sup>1</sup>Déclaration lors des Assises internationales du mécénat 2005.

le champ du patrimoine (avec une réduction d'impôt sur l'IS de 90% des versements effectués par une entreprise en faveur de l'achat par l'Etat d'œuvres d'intérêt majeur situées en France ou à l'étranger), et dans le champ de l'art contemporain. Ainsi les achats d'œuvres originales d'artistes vivants sont-elles désormais admises en déduction du résultat imposable des entreprises (dans la limite du plafond de 0,5% du chiffre d'affaire), et exclues de l'assiette de la taxe professionnelle. Limitée à une durée de 5 ans, l'obligation d'exposition au public de ces œuvres est désormais possible dans tous « les lieux accessibles au public » (dont les halls d'accès des entreprises), alors qu'auparavant, les entreprises devaient créer une salle d'exposition spécifique. Enfin, cette loi incite au développement des fondations, en facilitant la création de fondations reconnues d'utilité publique et en autorisant les dons des salariés aux fondations d'entreprises.

La loi du 1<sup>er</sup> août 2003 constitue donc une avancée importante dans le champ de mécénat culturel avec des déductions fiscales accrues pour les dons des entreprises à des organismes d'intérêt général, pour l'acquisition d'œuvres d'art contemporaines, et avec l'encouragement au développement des fondations. Comme la grande majorité des avancées fiscales en termes de mécénat, ce projet de loi a été porté par l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial).

Créée en 1979 alors que se déroulait la première enquête officielle sur la situation du mécénat en France, l'Admical est un club d'entreprises et une agence de conseil qui fonctionne comme un véritable lobby. Liés au milieu de la communication, ses trois fondateurs (Axel Leblois, Patrick d'Humières et Pierre-Antoine Huré) ont conçu l'idée d'assises nationales où le concept de mécénat puisse être débattu et diffusé par les médias. Ils proposèrent en 1980 la présidence de l'association à Jacques Rigaud, un homme clé à la frontière de l'économie et de la culture. Pionnière dès le début des années 1980, lorsque le principe du mécénat n'était soutenu en France ni par les pouvoirs publics, ni par les entreprises elle-mêmes, l'Admical édite régulièrement un bilan du mécénat en France, sur lequel nous allons nous appuyer pour esquisser les tendances actuelles dans le champ de la photographie.

### 1.3.2. Les tendances actuelles du mécénat photographique

#### 1.3.2.1. *Les résultats du bilan de l'ADMICAL en 2002*

S'il ne prend pas en compte l'impact de la nouvelle loi sur le mécénat de 2003, le bilan fait en 2002 par l'Admical pour les éditions de 2003 et 2004 de son *Répertoire du mécénat* fait néanmoins état de la bonne santé du mécénat en France. Les actions de mécénat sont ainsi en constante progression depuis le début des années 1980, avec une multiplication par 3,5 du nombre d'entreprises mécènes entre 1986 et 2002. Dans les années 1990, on a observé une récession dans le secteur du mécénat, correspondant au ralentissement de l'économie qui a suivi la guerre du Golfe de 1991. En 2002, un nouveau déclin a accompagné la stagnation économique associée à la fois au « krach boursier » qui a suivi l'emballement des valeurs internet, et à une nouvelle tension internationale à la suite des attentats du 11 septembre 2001. Malgré ce fléchissement, le nouveau système fiscal incitatif voté en 2003 devrait permettre une relance notable du mécénat en France.

Parmi les domaines soutenus par les mécènes, on observe une nette prédominance du mécénat culturel, avec 60% des mécènes oeuvrant dans ce secteur. Pour le seul mécénat culturel, on comptait 1060 entreprises actives en 2002 pour un budget de 195 millions d'euros. Le nombre de ces initiatives reste malgré tout limité sur le territoire français, comparé à la Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis : les entreprises françaises ont consacré 343 millions d'euros au mécénat culturel, humanitaire et environnemental en 2002. Cette même année, les entreprises britanniques ont versé 1,2 milliards d'euros et les entreprises américaines 9,8 milliards d'euros.

Dans le champ de la photographie, on constate un fléchissement du nombre d'actions de mécénat de 1998 à 2002. Si la photographie constituait 8,5% du nombre total d'actions de mécénat culturel en 1998, elle n'en représentait que 6% en 2000 et 4,5% en 2002. La photographie passe donc du troisième au neuvième rang dans les thématiques artistiques soutenues par le mécénat d'entreprise. Pourtant, les grands mécènes de ce domaine sont toujours très présents. Ils poursuivent leurs collections par l'acquisition d'œuvres d'artistes contemporains, soutiennent la création avec la remise de nombreux prix et sont partenaires de manifestations très médiatisées.

Parmi les facteurs qui ont offert une visibilité médiatique au mécénat des entreprises pour la photographie et l'art contemporain, on trouve l'organisation d'expositions présentant des œuvres issues de leurs collections.

### 1.3.2.2. *Événements fondateurs dans la mise en visibilité des collections d'entreprises*

Plusieurs expositions ont joué un rôle notable dans la médiatisation et la mise en visibilité des démarches de collection d'entreprise. Ces événements ont parfois été l'occasion d'un rassemblement des responsables de ces collections autour de tables rondes, permettant une mise en commun des expériences, une réflexion et une mise en perspective de ces pratiques.

L'exposition *Passions Privées* qui a eu lieu en 1995 au Musée d'art moderne de la ville de Paris est souvent citée comme référence dans la mise en valeur publique des collections privées. Suzanne Pagé, alors directrice de l'institution, souhaitait à l'époque casser le « déséquilibre notoire de reconnaissance entre le public et le privé ».

D'avantage centrée sur les collections d'entreprises, l'exposition *Art at Work*, organisée en 1996 à Bruxelles, a également joué un rôle fondateur. Elle présentait des extraits de sept collections : celles de Max Mara, du Crédit Communal de Belgique, de Peter Struyvesant, de Cartier, de la Deutsche Bank, de la Caixa, et de la Banque Bruxelles Lambert.

En France, le cycle d'expositions mené pendant cinq ans par Régis Durand au Centre national de la photographie a permis de faire découvrir les collections d'entreprises consacrées à la photographie. En 1997, 80 œuvres de la collection de la Caisse des dépôts et consignations ont été présentées au public. En 1998, c'était le tour de la collection de la DG Bank, en 2002 celui de la collection Lhoist et en 2003, le CNP présentait une sélection d'œuvres de la collection Neuflyze Vie/ ABN AMRO.

Enfin, le salon Paris Photo 2000, organisé par Rik Gadella en collaboration avec Régis Durand, a permis à la fois d'exposer des œuvres issues de cinq collections d'entreprises (la Caisse des dépôts et des consignations, Cartier, le CCF, Neuflyze Vie, et Première Heure) et d'organiser des rencontres et des discussions entre conservateurs et responsables des projets de mécénat. Lors de ces réunions et de ces débats, les professionnels ont travaillé dans le sens d'un décryptage des démarches, de manière à rendre possibles les échanges et à inciter d'autres entreprises à s'engager.

La mise en visibilité des collections d'entreprise au travers d'expositions d'envergure est fondamentale pour ancrer la démarche des entreprises dans la scène artistique et ses institutions. De tels événements sont l'occasion pour ces collections d'accéder à une médiatisation nationale et internationale, mais aussi de consolider la légitimité et la qualité de leurs démarches par la reconnaissance de professionnels de l'art et de la photographie. Le poids symbolique d'institutions publiques telles que le CNP pèse en la faveur des collections d'entreprises, hissées à un niveau égal à celui des grandes collections institutionnelles. Aujourd'hui, ce problème de visibilité de l'action privée est donc beaucoup moins important.

qu'auparavant, mais nombre des entreprises mécènes dans le champ de la photographie restent encore peu connues du grand public. Un panorama des différentes entreprises actives dans ce domaine en France va nous permettre de mieux situer parmi les autres démarches les trois entreprises (Lhoist, la Fnac et la Banque de Neuflyze) que nous analyserons plus précisément dans notre seconde partie.

### 1.3.3. Quels mécènes pour la photographie en France ?

Parmi les mécènes pour la photographie en France, les démarches sont très disparates. On peut néanmoins distinguer plusieurs cas de figure : les entreprises qui centrent leur action autour de prix et de bourses, celles qui mêlent politiques de prix et collection d'œuvres, et enfin celles qui collectionnent sans mener d'actions de mécénat en direction d'un public extérieur à l'entreprise. Enfin, il convient de distinguer les entreprises qui collectionnent tous types de supports plastiques et celles pour qui la photographie est au centre des pratiques de collection. Nous insisterons en particulier sur la présentation des démarches qui ne feront pas l'objet d'une étude plus approfondie dans les parties suivantes.

La mise en place de prix et de bourses est une pratique très répandue parmi les mécènes, et en particulier chez les entreprises dont l'activité est liée au secteur photographique (dont Kodak, Picto et HP). En liaison avec l'activité économique des entreprises et le « boom » de la photographie numérique, on observe une tendance à la mise en valeur de l'usage des nouvelles technologies par les artistes photographes. Une partie des prix et bourses s'orientent ainsi vers une présentation des œuvres via des galeries numériques ou des expositions virtuelles.

C'est le cas de Kodak, entreprise historique de manufacture de matériel photographique, dont le nom est apparu pour la première fois en 1888 sur l'appareil photo lancé par la société « Eastman Dry Plate Company ». Cet appareil était le premier à utiliser des films en bobines à la place des plaques photographiques. En 2004, Kodak a commencé à délaisser ses pellicules fétiches et la production argentique pour se concentrer sur la photographie numérique et le matériel professionnel.

L'entreprise remet de nombreux prix et bourses destinés à récompenser de jeunes photographes : le « Prix Kodak de la critique photographique », le « Prix Kodak du jeune reporter », le « Prix européen des écoles d'art et de photographie » et la « Bourse du talent ». La « Bourse du talent » est un prix qui depuis vingt-neuf ans a pour vocation de découvrir et promouvoir le talent de jeunes photographes professionnels. Le lauréat bénéficie d'un soutien

de la part des trois partenaires de cette bourse : Kodak, Picto et Photographie.com. Le site internet accueille les photographies du lauréat pendant près d'un an, tandis que Kodak offre à chaque photographe 200 films professionnels. Kodak offre également au lauréat et aux photographes remarquables par le jury une plate-forme de visibilité supplémentaire avec la « Galerie en Ligne ». Enfin, Picto met à disposition toutes les prestations nécessaires à la réalisation d'un portfolio.

Privilégiant également un mode de mécénat sous forme de prix et bourses, Picto est une entreprise de laboratoires photographiques qui emploie 350 personnes. Elle a été fondée par Pierre Gassmann, qui tira dans son laboratoire les images de ses confrères de Magnum promis à une prodigieuse carrière : Capa, Cartier Bresson, Seymour et Rodger. Devenu l'entreprise Pictorial Services, le laboratoire s'est développé à Paris et en province et a inauguré en 1988 une galerie d'expositions à Bastille. Dix ans plus tard, l'entreprise a créé le « Prix Picto de la Jeune Photographie de Mode », récompensant un nouveau talent par une mise à disposition de matériel, un chèque de 1500 euros et une exposition. Picto participe également au « Prix Arcimboldo pour la Création Numérique » en collaboration avec Hewlett-Packard.

Hewlett-Packard est une entreprise d'informatique multinationale d'origine américaine qui fabrique des imprimantes, des ordinateurs et propose des services aux entreprises. Elle est engagée depuis plus de trente ans dans des actions de mécénat pour la création artistique en France. Dans le milieu des années 1970, des employés de l'entreprise commencèrent à accrocher des œuvres sur les murs de leurs bureaux, qui devinrent rapidement des cimaises pour de jeunes peintres contemporains. En 1985, la décision a été prise de constituer une collection d'œuvres d'art, exposées en permanence dans l'entreprise, et accompagnées de sessions de formation à l'art contemporain ainsi que de visites commentées d'expositions. Cette collection compte actuellement plus de 240 peintures, lithographies, dessins, photographies ou sculptures créés par des artistes contemporains.

En 1985 la « Fondation HP » a été créée sous la forme d'une association loi 1901, et elle a inauguré en 1990 le nouveau statut de « fondation d'entreprise ». En 1998, La Fondation d'entreprise HP France, l'association « Gens d'Images » et Picto se sont associées pour créer et décerner chaque année le « Prix Arcimboldo pour la Création Numérique ». Le lauréat se voit remettre par la Fondation d'entreprise HP France une somme de 10.000 euros. Les laboratoires Dupon assurent la mise en conformité des fichiers et les tirages de l'exposition présentée à la Maison européenne de la Photographie en partenariat avec cette institution.

Entreprises liées par nature à l'activité photographique, Kodak, Picto et HP ont l'avantage de pouvoir mettre en place un mécénat de compétence, à travers le prêt ou l'offre de ressources matérielles, et la mise à disposition d'un savoir faire en matière de conception et de tirage photographique. Ces actions de mécénat passent en priorité par la forme de prix ou bourses,



qui leur donnent une bonne visibilité sur la scène médiatique, et leur offrent l'occasion de promouvoir leurs nouveaux produits photographiques issus de la technologie numérique. Tandis que Kodak et Picto se concentrent sur l'attribution de prix et de bourses, HP mêle à travers sa Fondation une politique de prix et une politique d'acquisition pour sa collection d'oeuvres plastiques contemporaines.

Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux entreprises qui collectionnent exclusivement ou en priorité de la photographie, on recense cinq collections majeures : Première Heure (société de production de films publicitaires), le CCF (réseau bancaire), Lhoist (entreprise de production de chaux et de dolomie), la Banque de Neufville et la Fnac. Hormis ces cinq collections toujours en cours d'enrichissement, il faut également citer celle de la Caisse des dépôts et des Consignations, qui est en cours de donation au Centre Pompidou, celle de la Fondation Cartier, dont nous reparlerons plus loin, et celle de Vivendi Universal. Le statut de la collection de Vivendi Universal est particulier, dans la mesure où elle n'est pas issue d'une volonté d'acquérir des oeuvres, mais de la fusion avec des sociétés possédant déjà des collections photographiques. En décembre 2000, le Groupe Vivendi a acquis Seagram Company, et elle est ainsi devenue le nouveau propriétaire de deux importants ensembles photographiques : la collection d'entreprise Seagram et les photographies de cinéma des Studios Universal.

La collection d'entreprise Seagram est née en 1973. Sous la direction de Phyllis Lambert, un comité formé par Pierre Apraxine, John Szarkowski (à l'époque conservateur associé du département Photographie au Museum of Modern Art de New York) et de Dennis Longwell, sélectionne un premier groupe de 250 travaux sur le thème de la vie urbaine aux Etats-Unis. Les acquisitions sont poursuivies jusqu'en 1984 sous la responsabilité de Richard Pare. Au fil de ces 809 photographies, c'est toute la vie citadine des Etats-Unis qui est représentée, du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours. Quant aux collections photographiques des Studios Universal, la plus ancienne maison de production de films aux Etats-Unis, elles réunissent plusieurs milliers de photographies et négatifs de film, réalisés sur les plateaux de tournage à des fins publicitaires, depuis 1909 à nos jours : portraits d'acteurs et de réalisateurs, scènes de films, images plus informelles de l'équipe de tournage et scènes d'ambiance des plateaux. Ce sont pour la plupart des photographies anonymes. S'ajoutent à ce fonds deux importantes collections acquises par les Studios Universal en 1958 et 1964 : d'une part la collection des Studios Paramount (photographies de films d'avant 1950) et d'autre part la collection Alfred Hitchcock de Shamley Productions. En 2003, Vivendi Universal a décidé de mettre en vente la collection Seagram.

Le statut particulier de cet ensemble de collections tient également au fait que la plupart sont liées au métier des entreprises rachetées. Ainsi, si l'on constate que les premières collections d'entreprises consacrées à la photographie d'art naissent dans les années 1970 (collection de

la Gilman Paper Company, collection Seagram sur la vie urbaine, collection Fnac), les collections d'archives liées à l'activité des entreprises sont beaucoup plus anciennes et peuvent remonter jusqu'au début du XXe siècle. Dans le cas de ces collections anciennes, c'est la fonction documentaire de la photographie qui en jeu, tandis que les collections plus récentes s'engagent davantage en faveur de la création artistique contemporaine, en mettant l'accent sur les jeunes talents. C'est le cas des entreprises qui combinent une pratique de collection photographique et une politique de prix et bourses, comme le CCF, la Fnac et la Banque de Neuflyze.

Le but de la Fondation CCF pour la photographie, créée en 1995, est de soutenir la jeune création photographique. Depuis 1996, le comité de la Fondation désigne deux jeunes lauréats par an. Ces lauréats, qui ne doivent pas encore avoir publié d'ouvrage avant leur participation au prix, sont accompagnés pendant une année par la Fondation, qui organise pour eux une exposition itinérante à Paris et en province, et publie leur première monographie en collaboration avec Actes Sud.

Avant même la création du prix et de la Fondation, le CCF s'est intéressé à la photographie en confiant depuis 1987 l'illustration de ses rapports annuels à de grands photographes. C'est à partir de cette date qu'a commencé à se constituer la collection photographique, composée de tirages originaux des images des rapports annuels, de commandes spécifiques et des oeuvres des lauréats de sa Fondation. Cette collection comprend aujourd'hui 321 photographies de 42 auteurs différents. Elle est exposée aux sièges du CCF, principalement dans les lieux d'accueil des clients : dans les couloirs, dans les salles de réunion accueillant des clients, dans les bureaux de la direction générale et dans les salons d'accueil. A travers sa Fondation, le CCF est donc activement engagé dans une politique de communication autour de son action pour la jeune photographie.

La Banque de Neuflyze mène de la même manière une action combinée entre politique de prix et politique d'acquisition pour sa collection. L'entreprise a créé en 1997 une Fondation pour la photographie contemporaine au sein de sa branche assurance (Neuflyze Vie), qui gère à la fois la conservation, l'exposition de la collection, et la mise en place du « Prix Gilles Dusein » en partenariat avec la Maison Européenne de la Photographie. Chaque année depuis 1998, le jury récompense un jeune photographe, et les œuvres du lauréat viennent enrichir la collection de la Fondation. Cette collection, dont nous reparlerons dans les parties suivantes, compte aujourd'hui plus de 700 œuvres contemporaines sur le thème de la représentation humaine.

La volonté de promouvoir la jeune photographie par l'intermédiaire de prix et d'acquisitions est également présente à la Fnac. Le principe moteur de sa collection, qui compte plus de 2400 œuvres de 1903 à nos jours, est de garder la mémoire des expositions présentées dans les galeries Fnac et d'aider les photographes à travers une politique d'acquisition. La

collection est en effet née de la volonté de conserver une trace des expositions, de participer activement au soutien et à la diffusion de la photographie. De plus, cette politique d'exposition et d'acquisition s'accompagne du « Prix Fnac européen de la photographie », dont les lauréats de chaque pays sont exposés dans le réseau des magasins Fnac de leur pays d'origine. Le travail du lauréat européen fait quant à lui l'objet d'une exposition à la Fnac, d'une acquisition pour la collection, d'une publication dans le *Courrier International* et d'une dotation en matériel de la part de Hewlett Packard.

Ces trois entreprises mènent une politique de communication externe active autour de ces actions de mécénat. D'autres entreprises souhaitent rester plus discrètes, ne manifestant pas la volonté de médiatiser leur action. C'est le cas de Première Heure, maison de production cinématographique qui, à l'inverse la plupart des autres mécènes cités, n'expose que très peu sa collection à cause de la fragilité des œuvres, et de Lhoist, dont la particularité tient dans sa politique de commande aux artistes.

Lhoist a débuté sa collection à l'occasion du déménagement du siège social du Groupe à Limelette il y a 15 ans. Lors de la construction du nouveau bâtiment, le PDG, Jean-Pierre Berghmans et la conservatrice, Jacqueline d'Amécourt, ont fait appel à des artistes pour réaliser des œuvres intégrées à l'architecture du siège social. A partir de 1990, le Groupe a véritablement commencé à constituer une collection d'œuvres représentatives des dix dernières années du XX<sup>e</sup> siècle, au sein de laquelle la photographie tient une place centrale. Mais l'entreprise reste discrète sur son action, et concentre ses efforts sur la mise en valeur interne de la collection.

Le point commun entre toutes ces collections encore actives en France est qu'elles disposent rarement d'un lieu d'exposition d'envergure pour leur collection. A l'inverse, la Fondation Cartier a fait de l'exploitation d'un centre d'art l'axe pivot de sa démarche. Cette Fondation présente la forme la plus aboutie parmi les collections d'entreprises françaises. Elle constitue un exemple unique de mécénat d'entreprise par le niveau international de sa collection. Créée en 1984 par Alain Dominique Perrin, Président de Cartier International, sur une suggestion de César, la Fondation Cartier pour l'art contemporain a pour vocation de favoriser et de faciliter le développement de la création contemporaine et d'en diffuser la connaissance. Située dans le célèbre bâtiment transparent de verre et de métal conçu par Jean Nouvel, elle a très vite dépassé le cadre formel du mécénat pour devenir un acteur majeur de la création contemporaine, reconnu sur la scène artistique internationale.

La photographie est un volet majeur de la programmation de la Fondation Cartier, mais elle ne constitue pas l'exclusivité de la collection. Celle-ci rassemble en effet plus de 1000 œuvres de peinture, de sculpture, de vidéo, de photographie, de design ou de cinéma. Sélectionnées par un comité international composé de professionnels du monde de l'art, ces

oeuvres retracent les grandes tendances artistiques depuis les années 1980, en France et au niveau international. La Fondation Cartier est donc une référence et l'une des démarches les plus abouties en matière de collection d'oeuvres contemporaines.

Ce panorama des entreprises mécènes pour la photographie en France nous a permis de présenter les différents acteurs de ce champ tout en situant les démarches des entreprises dont nous allons analyser plus finement les démarches dans les parties suivantes (la Banque de Neuflyze, la Fnac et Lhoist). Nous avons pu constater que les entreprises travaillent souvent en partenariat pour la mise en place de prix et de bourses. Les mécènes souhaitent à travers cette politique de prix et de bourses promouvoir les jeunes artistes photographes, mais également leur image de marque. Parmi les rares entreprises qui collectionnent en priorité de la photographie, quelques-unes sont plus orientées vers une action discrète, et n'ont pas développé de véritable politique de communication externe autour de tels événements médiatiques. La Banque de Neuflyze, la Fnac et Lhoist illustrent des situations différentes qu'il convient d'analyser plus précisément.

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Une analyse socio-historique du champ du mécénat photographique nous a permis de situer les pratiques de collection d'entreprise dans un contexte en évolution. En rappelant la définition historique et légale du mécénat, on a pu tout d'abord souligner le statut ambigu de ces démarches. Empreintes d'une volonté de soutien en faveur des artistes photographes et des institutions artistiques nationales, elles s'inscrivent pourtant rarement dans les dispositifs d'avantages fiscaux mis en place par l'Etat.

La récente loi sur le mécénat incitant les entreprises à s'engager dans des projets d'intérêt général est l'aboutissement d'un mouvement de revalorisation de l'image des mécènes aux yeux des pouvoirs publics, des médias et de l'opinion en général. L'émergence des pratiques de collection photographique d'entreprise se situe en définitive au croisement de trois grands phénomènes de légitimation sociale. Légitimation de la pratique photographique comme art « noble » tout d'abord. Au début des années 1970, la photographie était à la fois très populaire auprès des classes moyennes et très peu soutenue par les institutions publiques. Discipline d'avant-garde encore peu chère sur le marché de l'art à cette époque, elle est aujourd'hui bien représentée dans le milieu artistique et dans les institutions publiques.

Certaines entreprises ont participé à la diffusion de cet art auprès du grand public, malgré le déficit d'image qui était alors celui des entreprises s'investissant dans le champ artistique. Le second mouvement de légitimation du mécénat d'entreprise a été amorcé sous l'influence d'une redéfinition de la frontière entre secteur privé et secteur public. L'essor du paradigme néo-libéral dans les années 1980 s'est traduit dans le champ du mécénat culturel par un renforcement des partenariats entre entreprises et institutions publiques.

D'avantage investie dans l'espace public en faveur de l'intérêt général, l'entreprise a vu son image réhabilitée dans les médias et l'opinion française. Ce dernier mouvement de légitimation a été porté par l'émergence de véritables politiques de communication au sein des entreprises. Tournées à la fois vers l'environnement social et les salariés de l'organisation, ces stratégies de communication ont pu intégrer les démarches de mécénat afin de promouvoir de manière encore plus efficace l'image des entreprises au sein de la société.

Avant d'étudier de façon plus précise quels sont les modes de valorisation médiatique des collections, il nous faut décrire les axes structurants des identités communicationnelles des trois entreprises étudiées. Nous nous appuyons pour cela sur la notion de culture d'entreprise, que nous allons définir au cours de cette seconde partie.



DEUXIÈME PARTIE :

L'INSCRIPTION DES DÉMARCHES DE  
COLLECTION DANS DES CULTURES  
D'ENTREPRISES ET DES POLITIQUES DE  
COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE.

## **2. L'INSCRIPTION DES DÉMARCHES DE COLLECTION DANS DES CULTURES D'ENTREPRISE ET DES POLITIQUES DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE**

Avant de focaliser notre attention sur la manière dont les collections s'intègrent aux politiques de communication des entreprises, il nous faut d'abord étudier les dispositifs socio-organisationnels et les systèmes de représentations propres à chacune de ces organisations. Nous partons de l'hypothèse que les collections sont structurées par ces dispositifs, et qu'elles les prolongent en leur apportant une dimension symbolique supplémentaire par le biais de l'art. Nous supposons également que ce que l'on nomme la « culture » d'une organisation représente une image de l'entreprise, un reflet de ses dimensions structurelles, stratégiques et symboliques. En étudiant les marques des cultures d'entreprises dans les démarches de mécénat, on pourra mieux comprendre la manière dont ces collections s'intègrent dans les organisations de manière globale.

De manière à montrer les points de jonction entre les cultures d'entreprises et les modalités d'usage des collections, nous commencerons par décrire précisément les caractéristiques des collections de Lhoist, de la Banque de Neuflyze et de la Fnac. Après avoir défini ce que l'on entend par « culture d'entreprise », on cherchera à caractériser les traits fondateurs qui structurent l'identité de ces trois entreprises, tout en soulignant comment les collections s'en nourrissent. L'un des aspects de ces cultures réside dans la manière dont l'entreprise se positionne dans l'espace public et médiatique. On mettra en relief quels sont les usages des collections dans la valorisation de cette image institutionnelle des entreprises.



## 2.1.Des démarches engagées en faveur de la création photographique...

Les démarches de collection d'entreprise sont toutes ancrées dans une volonté de contribuer à l'essor du champ de la création photographique. Lhoist, la Banque de Neuflyze et la Fnac ont pourtant développé chacune une orientation spécifique dont il va s'agir de faire ici le portrait. Nous allons d'abord repérer les conditions de la création de ces trois collections, en analysant le poids de l'instance de direction de l'entreprise dans les choix de mécénat.

### 2.1.1.Origines et structures des collections

#### 2.1.1.1.*Les impulsions fondatrices*

Comme toute action de mécénat, les démarches de collection naissent de l'impulsion d'un dirigeant. Guy de Brebisson souligne ainsi que « toutes les formes de soutien de la vie artistique et culturelle ont pour origine un mouvement individuel, qu'elles se traduisent ou non par la suite en politiques institutionnelles, privées ou publiques »<sup>1</sup>.

Souvent, les dirigeants qui fondent ce type de démarche sont eux-mêmes proches du milieu artistique. C'est particulièrement le cas pour la Banque de Neuflyze, dont l'un des membres fondateurs, Remy Schlumberger, a longtemps été président de la Mission photographique et de la Fondation Jacques-Henri Lartigue. Forts de ce soutien, deux dirigeants, Jean-Louis Milin (qui est maintenant directeur de la Banque de Neuflyze) et Jacques Avry (à l'époque directeur de Neuflyze Vie) ont pris la décision de créer la Fondation Neuflyze Vie pour la photographie. Fortement impliqués dans la démarche, ils étaient respectivement président et directeur de la Fondation.

Dans le cas de Lhoist, où le PDG n'était pas à l'origine un amateur d'art, le désir de fonder une collection est né progressivement à partir d'une rencontre avec Jacqueline d'Amécourt, qui est devenue plus tard la conservatrice de la collection. Le premier contact de Jean-Pierre Berghmans avec l'art contemporain fut l'exposition « Chambre d'amis » organisée par Jan Hoet à Gand, où Jacqueline d'Amécourt l'avait emmené. « Elle a suscité en moi un intérêt pour la création contemporaine, et en particulier le désir de fonder un lieu nouveau pour abriter le siège social du Groupe, jusqu'alors installé dans une maison de famille à Liège » indique le PDG<sup>2</sup>. « A l'époque », raconte Jacqueline d'Amécourt, « il ne connaissait rien à l'art contemporain (...) Il m'a avoué après qu'il avait détesté [l'exposition] mais que, au fond,

<sup>1</sup>Guy de Brebisson, *ibid*, p17.

<sup>2</sup>Interview pour le catalogue d'exposition *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*, Gent : MERZ, 2001.

c'était resté dans sa tête très très fort. Deux mois après il m'a rappelée en me disant : écoutez, je ne connais rien à l'art contemporain mais ce que j'ai vu est tellement fort que voilà, je vais déménager mes bureaux, je voudrais que vous m'aidiez en quelque chose »<sup>1</sup>. Devenu un « esthète » selon les mots de la conservatrice, Jean-Pierre Berghmans est aujourd'hui très impliqué dans le choix des œuvres de la collection.

A la Fnac, la situation est quelque peu différente, dans la mesure où ce n'est pas la direction générale qui a donné l'impulsion fondatrice à la collection, mais le responsable du réseau des Galeries photographiques. Encore aujourd'hui, c'est la directrice du département photographique qui gère la collection et procède aux acquisitions, dans une relative indépendance face à la direction générale. La naissance de la collection de la Fnac est liée à l'activité d'exposition photographique menée par l'entreprise dans ses galeries. Au prolongement de son activité commerciale, l'enseigne a ouvert une première galerie photo en 1966, exprimant ainsi sa volonté d'investir le champ culturel. Mise en place par le premier directeur du département photographique, Jacques Chérix, cette activité d'exposition a été systématisée et professionnalisée par Gil Mijangos dans les années 1970. C'est lui qui sera à l'initiative de la création de la collection en 1978, avec l'idée de conserver une trace des expositions, et de participer activement au soutien et à la diffusion de la photographie.

La collection s'est ainsi constituée par des acquisitions régulières effectuées lors des expositions que la Fnac a produites et organisées depuis dans son réseau de galeries. A la suite de François Hébel (ancien directeur de la prestigieuse agence Magnum et à présent directeur des Rencontres internationales de la photographie d'Arles) c'est Laura Serani qui pilote ce réseau depuis près de vingt ans.

La naissance d'une collection est donc liée à l'émergence d'une volonté au sein de la direction, à un moment où l'entreprise cherche à évoluer. Pour Lhoist, ce moment a été celui de la construction d'un nouveau siège social en 1989 à Limelette, au sud de Bruxelles. Cette décision répondait à l'expansion rapide de la société à l'échelle mondiale. Le siège de Limelette est un lieu de travail pour les collaborateurs du Groupe Lhoist, mais aussi un lieu d'accueil pour le public et les partenaires. Le besoin de décoration des espaces de travail et d'accueil était très présent à l'esprit du PDG et de Jacqueline d'Amécourt, qui s'occupait à l'époque de l'aménagement intérieur, du choix des matériaux et des couleurs. Elle a eu l'idée d'introduire des œuvres d'art comme partie intégrante du bâtiment en commandant trois œuvres aux artistes Richard Long, Sol Lewitt et Pierre Alechinsky. L'idée de constituer une collection est née progressivement à partir de cette première série de commandes, « intuitivement » (Jean-Pierre Berghmans)<sup>1</sup>, « naturellement » (Jacqueline d'Amécourt)<sup>2</sup>, sans qu'il y ait de véritable décision.

<sup>1</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

<sup>1</sup>Entretien avec Aline Pujot, avril 2005.

<sup>2</sup>Idem.

Fruit d'une décision ponctuelle ou continuité d'un projet antérieur, les collections ont toujours besoin de l'appui des dirigeants pour se développer et se maintenir au sein des entreprises. Un changement de direction peut signifier la fin ou la réorientation d'une telle action de mécénat, comme c'est le cas pour la Caisse des dépôts et consignations dont le nouveau directeur a décidé de mettre fin à l'activité de collection.

### *2.1.1.2. Les structures d'encadrement*

Les structures d'encadrement mises en place autour des collections sont très variables en fonction des entreprises et du type de démarche privilégiée. La gamme des possibilités s'étend de la petite équipe informelle à la fondation d'entreprise institutionnalisée.

L'équipe de gestion de la collection Lhoist est par exemple très restreinte, et son cadre d'activité n'est pas véritablement formalisé. Composé seulement de la conservatrice, de son assistante et d'une collaboratrice à mi-temps, le personnel de la collection ne constitue pas un service ou un département à part entière. Il est directement rattaché à la direction du Groupe, et bénéficie également de l'aide de l'assistante du PDG. Compte tenu de la faible ampleur de l'équipe, la conservatrice fait régulièrement appel à des services extérieurs. Mais avec l'extension de la collection et sa répartition sur plusieurs continents, le besoin d'une restructuration et d'une organisation renforcée se fait fortement ressentir.

La Banque de Neuflyze possède quant à elle une structure beaucoup plus lourde pour gérer sa collection. Celle-ci n'appartient pas exclusivement à la banque mais conjointement au Groupe ABN AMRO France. Avec la création au sein de sa filiale assurance vie de la Fondation d'entreprise Neuflyze Vie pour la photographie contemporaine en 1997, la banque s'est dotée d'une structure d'encadrement professionnelle, adaptée aux besoins du projet de mécénat. « Institution pérenne et dynamique » selon le site internet de la banque, la Fondation mène de front plusieurs missions, parmi lesquelles la constitution d'une collection et le soutien aux grandes institutions photographiques parisiennes sont les plus significatives. Le service collection, qui prend en charge les missions de la Fondation, est piloté par la conservatrice, et rattaché au service communication de la banque.

Quant à la Fnac, c'est son département de la Photographie et de l'Audiovisuel qui gère la collection. Sa directrice, Laura Serani, s'occupe à la fois du choix des expositions dans les Galeries photo, des nouvelles acquisitions pour la collection et du commissariat des expositions de la collection lors d'événements artistiques prestigieux. La particularité de la Fnac par rapport à Lhoist et à la Banque de Neuflyze est qu'elle n'expose pas ses œuvres dans les bureaux. Le mode d'exploitation de la collection est presque exclusivement tourné vers le

public extérieur, avec des séries d'expositions à destination des clients et du grand public au sein des magasins, et la participation à des manifestations artistiques d'envergure.

Les collections Lhoist et Neufelize Vie/ABN AMRO sont au contraire prioritairement destinées à une exposition interne, bien qu'elles soient régulièrement montrées dans des institutions artistiques ou des festivals photographiques. Lhoist présente ainsi ses œuvres dans ses huit sièges sociaux au travers du monde, mais également sur les écrans de veille des ordinateurs de ses usines. Les œuvres de la Collection Neufelize Vie/ABN AMRO sont pour leur part exposées en permanence dans les locaux du Groupe Neufelize, à Paris et dans ses douze centres de gestion en Province. Une fois réalisé, l'accrochage des œuvres dans les espaces publics varie peu. « Il y en a quelques-unes [quelques œuvres] qui de part leur configuration physique s'inscrivent tellement bien dans certains endroits, en particulier dans les espaces publics, que pour l'instant elles n'en ont pas vraiment bougé » indique Aline Pujo, conservatrice de la collection Neufelize Vie/ABN AMRO<sup>1</sup>. Assez peu fréquentes, les rotations interviennent la plupart du temps lorsqu'une œuvre prêtée pour une exposition doit être remplacée.

Mis à part dans le cas de la Fnac, l'accrochage interne est la marque la plus évidente de la spécificité des démarches d'entreprise. Il nécessite une bonne étude des lieux, un éclairage de qualité, et une démarche pédagogique sous la forme de cartels d'information dont nous reparlerons un peu plus loin. Au-delà d'une simple volonté de décoration, jugée « prosaïque » par les conservateurs, la constitution d'une collection s'inscrit dans un projet de mécénat plus large en faveur de la création photographique contemporaine.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.

### *2.1.1.3. Les objectifs affichés en faveur de la création photographique*

Les objectifs de ces démarches de mécénat en faveur de la création photographique correspondent à des besoins et des désirs différents en fonction de l'histoire, des valeurs et de la stratégie des entreprises. Certaines se contentent de collectionner tandis que d'autres mettent en place une série d'actions de mécénat autour de leur collection.

L'ambition du PDG et de la conservatrice de Lhoist est de constituer une collection d'un niveau institutionnel reflétant une image d'avant-garde, tout en nouant des relations privilégiées avec les artistes au travers d'un système de commandes. La présence des œuvres dans l'entreprise permet également de faciliter la compréhension et le dialogue entre des employés de divers pays, en leur offrant une ouverture sur la culture des autres. Nous verrons que la collection est pensée comme un outil d'intégration des salariés dans une identité commune, en particulier pour les employés dont les usines ont été rachetées par le Groupe Lhoist, et qui ne connaissent pas bien son histoire. Tournée prioritairement vers une action interne, la collection Lhoist se démarque des deux autres. Les responsables des collections Fnac et Neuflyze Vie/ABN AMRO mettent en effet davantage en valeur dans les médias leur action en faveur des artistes et des institutions photographiques.

C'est le cas de la Fnac, acteur historique de la diffusion de l'art photographique en France, qui revendique un rôle de diffuseur auprès d'un large public et son soutien aux photographes, nouveaux talents ou artistes déjà reconnus. Mais c'est la Banque de Neuflyze qui est la plus investie dans une démarche de mécénat en dehors de sa collection. Jack Avry, ancien président de la Fondation Neuflyze Vie indique que « la Fondation d'entreprise Neuflyze Vie pour la photographie contemporaine a pour vocation d'aider au rayonnement de la photographie. Cette Fondation a pour objectif de soutenir des institutions qui présentent au public le travail de photographes contemporains, d'aider au financement de l'édition de livres de qualité présentant le travail d'un ou plusieurs photographes, de constituer une collection d'œuvres photographiques, de promouvoir de jeunes artistes »<sup>1</sup>. La Banque de Neuflyze est donc parmi ces trois entreprises la plus engagée dans une démarche de mécénat « classique », tournée vers le soutien aux artistes et vers le financement des institutions publiques.

Si la banque peut prétendre à des réductions d'impôt et des avantages fiscaux en échange de son engagement de mécène, ce n'est pourtant pas dans ce but que les entreprises s'engagent dans de telles démarches. Les collections supposent en effet un projet à long terme, qui s'inscrit en profondeur dans la vie des entreprises, et dont la création doit correspondre à une autre motivation que le seul avantage financier pour trouver une certaine pérennité et une légitimité. D'ailleurs, certaines entreprises comme Lhoist, qui pourrait prétendre à de tels

---

<sup>1</sup>Journal du Centre National de la Photographie n°9, 1999.

avantages en Belgique, ne font pas les démarches pour en bénéficier, compte tenu de la lourdeur de la procédure et du faible montant des contreparties fiscales. « Ce n'est pas pour avoir des déductions fiscales que nous collectionnons, nous n'en profitons pas en tout cas » souligne Jacqueline d'Amécourt<sup>1</sup>. Laura Serani, responsable de la collection de la Fnac, rejette également toute considération financière dans la démarche de l'entreprise : selon elle, la collection n'est pas conçue comme un investissement financier, mais comme un investissement culturel.

En définitive, les objectifs des projets de collection d'entreprise ne sont pas tournés en priorité vers un avantage financier, même si dans un contexte économique difficile, les collections sont parmi les actifs dont la plus-value soit sauvegardée. La législation en faveur du mécénat est si contraignante dans certains pays (la loi française a pour sa part évolué récemment vers une fiscalité plus adaptée) que les entreprises peuvent choisir d'acheter de l'art sans adopter formellement une démarche de mécénat. Le bénéfice qu'elles en retirent est moins à évaluer en termes financiers qu'en termes d'image, de reconnaissance sociale et de dynamisation des relations de travail en interne.

---

<sup>1</sup>Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

## 2.1.2. Les politiques d'acquisition

### 2.1.2.1. *Orientations esthétiques des collections*

Chaque entreprise développe une approche personnelle et une sensibilité artistique correspondant à son identité culturelle. Le choix de la photographie comme médium central des collections constitue en lui-même un positionnement esthétique fondateur dans ces démarches.

Il semble que la photographie séduise les entreprises mécènes parce qu'elle est largement ouverte et pratiquée par le grand public, donc a priori plus facilement accessible par les employés qui y seront confrontés quotidiennement. Pour Pierre Apraxine, fondateur de la collection de la Gilman Paper Company, la photographie est un médium « démocratique, immédiatement accessible »<sup>1</sup>. Dans le catalogue de l'exposition *Les commandes photographiques du Groupe Lhoist*<sup>2</sup> la conservatrice de la collection Lhoist évoque elle-aussi « l'aspect très démocratique de la photographie, discipline que tout le monde connaît ou pratique. Puisque nous voulions toucher le personnel de l'entreprise, elle nous paraissait plus facile à aborder que la peinture abstraite par exemple ».

Dans un accrochage interne, une collection est destinée à être appréhendée par un public a priori peu versé dans les problématiques artistiques. C'est pourquoi la photographie, médium qui bénéficie d'un usage quotidien de la part du grand public, peut apparaître comme un bon moyen d'initier le personnel à l'art contemporain, tout en menant une démarche artistique ambitieuse. Un second aspect du choix des entreprises pour la photographie est en effet son caractère moderne, voire avant-gardiste. Médium relativement récent à l'échelle historique, et très présent dans la scène artistique contemporaine, la photographie inscrit les entreprises dans un élan de modernité. Jacqueline d'Amécourt a raconté lors de notre entretien les débuts de la collection Lhoist. Elle a expliqué qu'au commencement du projet, la direction avait pensé à collectionner des peintres impressionnistes belges. Or, la conservatrice trouvait que ce type d'œuvres ne correspondait pas à l'identité du Groupe : « ce qui m'avait frappée, moi qui vient du monde des musées, c'est de voir que cette entreprise qui fait un métier très vieux [le travail de la chaux] était complètement d'avant-garde sur sa stratégie (...). Et je me suis dit au fond, l'idée de collectionner des impressionnistes belges, ça colle pas avec l'image de leur société. Faisons plutôt de l'avant-garde. Et l'avant-garde à l'époque c'était la photographie ».

Discipline aujourd'hui vivante et reconnue, la photographie était encore émergente sur le marché de l'art il y a une quinzaine d'années. Son prix, peu élevé comparé à la peinture moderne ou contemporaine, a également joué en sa faveur au moment du choix des

<sup>1</sup> Interview pour le catalogue *Limelette, photographies contemporaines*, Lhoist, 2004.

<sup>2</sup> *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*, Gent : MERZ, 2001.

entreprises pour une orientation artistique. Jacqueline d'Amécourt souligne ainsi que l'« aspect financier »<sup>1</sup> a joué dans cette décision, et évoque les premières années de la collection au début des années 1990 comme « l'époque merveilleuse où on achetait des Cindy Sherman pour 20.000 dollars »<sup>2</sup>.

Les modalités du choix de la Fnac pour la photographie sont un peu différentes de celle de Lhoist, étant donné que la collection est issue d'une activité d'exposition et d'un engagement pour la photographie antérieur à la décision d'acheter des oeuvres. Le choix de collectionner de la photographie découle logiquement de l'activité commerciale artistique de l'entreprise, en lien avec un goût prononcé de sa clientèle pour la photographie. Avec l'arrivée de Laura Serani à la tête des galeries photographiques, la collection a pris de l'ampleur. « Lorsque je suis entrée aux Galeries photo », raconte-t-elle pour le site internet du Mois de la photo 2004, « il y avait une centaine d'images dans la collection provenant en grande partie des dons et de quelques achats. Le rythme de création et de production des expositions était moindre. J'ai instauré une politique d'acquisition régulière avec l'attribution d'un vrai budget à l'année pour la partie acquisition en plus de la production ». Comprenant aujourd'hui 2400 œuvres couvrant une période de 1903 à nos jours, la collection s'enrichit tous les mois de nouvelles images : entre 30 et 50 chaque année. Ces nouvelles acquisitions sont pour la plupart issues des expositions, et pour les autres de ventes publiques. La politique d'acquisition de la Fnac ne pose pas de limitation historique, stylistique ou thématique à la collection, contrairement à la Banque de Neuflyze, et à Lhoist au début de sa démarche.

Le choix d'un thème est à la fois un challenge et une limite. Il fixe des frontières que ne connaissent pas les musées, mais peut conduire à des acquisitions plus pointues. Souvent, l'imposition de limites formelles à la collection sert de point de départ pour donner une cohérence à la collection. Ce fut le cas pour Lhoist qui, dans les premiers temps, avait choisi d'acheter des œuvres en lien avec la thématique de l'appropriation. Apparue ensuite trop contraignante et limitative, ce principe thématique a été abandonné. Forte de quinze années d'acquisitions, la collection compte à présent 3000 oeuvres d'artistes contemporains utilisant la photographie. Ces artistes ne sont pas tous photographes, ils peuvent être peintres, sculpteurs, architectes. Il ne s'agit donc pas de photographie au sens traditionnel, mais plutôt de recherche au moyen de la photographie. La collection comprend également des sculptures, le choix de cette discipline étant fortement lié à l'activité industrielle d'extraction de pierres de l'entreprise. Une partie des photographies est également liée au métier de Lhoist, et nous verrons un peu plus loin le rôle joué par les commandes dans ce rapprochement de la collection avec l'activité de l'entreprise. Il existe ainsi dans la collection Lhoist une tension entre des oeuvres à caractère muséal et des commandes à caractère plus documentaire, portant sur les sites et les outils de production de l'entreprise.

<sup>1</sup> Interview pour le catalogue d'exposition *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*, Gent : MERZ, 2001.

<sup>2</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.



Le point commun entre la collection de Lhoist et celle de la Banque de Neuflyze est de privilégier dans leurs politiques d'acquisition les artistes vivants. Créée plus tardivement en 1997, la collection Neuflyze Vie/ABN AMRO est composée d'environ 700 photographies et de quelques vidéos. Contrairement à Lhoist, la banque a conservé une orientation thématique à sa collection. Mais dans un souci de dynamisme et d'évolution, cette thématique a été progressivement modifiée sous l'impulsion du président du Groupe, afin d'ouvrir davantage le champ des possibilités. La collection s'est dans un premier temps limitée aux créateurs du XXe siècle, les responsables souhaitant offrir au regard du personnel de l'entreprise un accès simple à la photographie par le biais d'un petit inventaire constitué de personnalités reconnues dans les domaines divers de la création. Elle a ensuite ouvert son champ au thème plus large de « l'homme-sujet », et plus spécifiquement du portrait et de l'autoportrait, de la représentation humaine. En 2004, la collection a encore davantage ouvert les limites de son champ d'exploration au thème de la mémoire, englobant la thématique précédente.

La définition d'une politique d'acquisition suppose également de réfléchir aux limites en termes de provocation ou d'évocation de sujets sensibles au travers des œuvres. Pour Jack Avry, ancien directeur de Neuflyze Vie, « la collection ne doit avoir aucun interdit, aucun tabou vis-à-vis des formes de création. (...) Je considère que la Fondation doit rester la plus ouverte possible dans ses choix, mais qu'il appartient aussi au chef d'entreprise de décider de l'accrochage. Une image écartée pour un bureau ou un lieu d'accueil pourra très bien, en revanche, trouver sa place dans une exposition tournante »<sup>1</sup>. Si pour ce responsable de la collection Neuflyze Vie/ABN AMRO, il ne doit pas y avoir de censure lors de l'acquisition des œuvres, mais plutôt un choix attentif au moment du placement des photographies dans l'entreprise, les responsables de la collection Lhoist prônent davantage l'autocensure.

Jacqueline d'Amécourt, la conservatrice, explique sa position dans les termes suivants : « nous avons éliminé d'office, et cela a été un vrai choix, ce qui aurait pu choquer violemment les personnes qui passent de longues heures dans leur lieu de travail. Nous avons plus ou moins éliminé toute image de guerre, de violence et de sexe. Je pense que les bureaux ne sont pas les endroits les plus appropriés et que les institutions publiques sont plus à même de montrer ces œuvres »<sup>2</sup>. Elle évoque à juste titre l'idée que l'espace professionnel obéit à des conventions et des contraintes que ne connaît pas le musée, et que la transposition d'un mode d'exposition à l'autre est impossible. Dans une entreprise, l'espace public de l'exposition est également un lieu de vie au quotidien, tandis qu'au musée, il est un lieu de passage où l'on choisit de pénétrer pour être confronté à des œuvres dont on sait qu'elles peuvent s'avérer choquantes.

Il existe donc au sein des entreprises des normes locales implicites et explicites, qui

<sup>1</sup> Interview pour le *Journal du CNP*, 1999.

<sup>2</sup> *Paris Photo Magazine*, édition 2000.

contraignent et structurent les politiques d'acquisition et d'exposition. Les logiques de choix des œuvres développées par les entreprises sont le fruit de ces normes, mais aussi des cultures et des histoires des entreprises. Nous détaillerons un peu plus loin le lien entre les formes de collection choisies par les entreprises et leur culture organisationnelle. Pour l'heure, analysons de manière plus approfondie les modes d'acquisition en observant les pôles de décision et les différents canaux d'achat.

### *2.1.2.2. Les modes d'acquisition des oeuvres*

Les modes d'acquisition sont très variables en fonction de la démarche privilégiée par l'entreprise et de la structure de gestion de la collection. Le plus souvent, c'est le conservateur qui décide des acquisitions en accord avec le président. Dans les autres cas, c'est un système de collégialité qui est mis en place.

Pour Lhoist, comme pour la Fnac, il n'y a pas de comité d'acquisition. Les décisions sont prises par la directrice des galeries photographiques à la Fnac, tandis que chez Lhoist, c'est Jacqueline d'Amécourt, la conservatrice, qui fait un travail d'approche et présente ses choix à son président. « Nous décidons ensemble mais c'est toujours lui qui a la décision finale » explique-t-elle<sup>1</sup>. Si tout se décide entre la conservatrice et le PDG, Jacqueline d'Amécourt estime pourtant que l'envergure mondiale de la collection appelle une ouverture à des experts extérieurs. Dans une phase de restructuration de la collection, on pourrait imaginer que soit fait appel à des collaborateurs issus des pays où est implanté le Groupe, en vue de diversifier les approches artistiques et de seconder la conservatrice dans le repérage des talents émergents à l'étranger. A la Banque de Neuflyze, le mode d'acquisition est sensiblement différent, dans la mesure où il existe une commission d'acquisition composée de représentants du personnel et de personnalités extérieures qualifiées. Cette commission se réunit régulièrement pour étudier les dossiers d'artistes qui leur sont envoyés et les travaux qu'ils ont repérés lors d'expositions.

Une telle diversité dans les comités d'acquisition se retrouve également dans les canaux empruntés par les entreprises pour acheter les oeuvres. Chacune a choisi de privilégier un mode de faire : acquisition d'œuvres exposées dans ses magasins pour la Fnac, négociation par l'intermédiaire de galeries pour la Banque de Neuflyze et commandes directes aux artistes pour Lhoist. A la Fnac, la grande majorité des œuvres acquises proviennent ainsi des expositions produites et diffusées par l'enseigne au sein de son réseau. L'entreprise effectue également quelques achats en vente publique, tout comme la Banque de Neuflyze, mais cette pratique reste marginale, réservée à quelques occasions exceptionnelles.

<sup>1</sup> *Paris Photo Magazine*, édition 2000.

La Banque de Neuflyze pocède en majorité par achats classiques en galerie et par acquisitions sous forme de prix. A l'image du « Prix du personnel », qui récompense chaque année par un achat le travail d'un artiste plébiscité par les employés, les prix sont de bons moyens de prospector la scène artistique et de découvrir de nouveaux talents. Les conservateurs étant généralement très pris par leur fonction, ils n'ont pas beaucoup de temps à consacrer pour des visites d'atelier ou des rencontres avec les artistes. Ils suivent du mieux qu'ils peuvent la scène parisienne, mais il est rare qu'ils puissent assister à des expositions en province et à l'étranger, hormis les grands événements internationaux comme la Biennale de Venise ou la Foire de Bâle. Les dossiers envoyés par les artistes à l'occasion des prix sont donc des sources d'information précieuses pour les responsables des acquisitions. « On se nourrit de cette manne de dossiers ensuite également pour d'autres acquisitions (...) dans les lauréats du prix du personnel, il y a vraiment eu des découvertes absolues » souligne Aline Pujo, conservatrice de la collection Neuflyze Vie/ABN AMRO<sup>1</sup>. La banque a plus rarement recours au système des commandes, qui constitue un mode d'acquisition original, très pratiqué par Lhoist aux côtés de l'acquisition en galerie.

### *2.1.2.3. Les commandes photographiques du Groupe Lhoist*

L'une des originalités de la collection Lhoist est sa politique de commande menée auprès des artistes. Présentes dans la démarche de collection depuis son origine, les commandes font partie intégrante de l'histoire de l'entreprise. « La notion de commande est importante chez nous : la collection a commencé avec une série d'œuvres pour le bâtiment » rappelle Jacqueline d'Amécourt<sup>1</sup>. Les premières commandes ont en effet été réalisées pour le siège social de Limelette : un cercle de boue ainsi qu'une sculpture au sol en pierres calcaires de Richard Long, deux « wall drawing » de Sol Lewitt et des laves émaillées de Pierre Alechinsky.

Les commandes correspondent souvent à des projets importants et de longue durée. Le long terme est une spécificité des commandes d'entreprise par rapport au système institutionnel, contraint par l'annuité budgétaire à restreindre la durée de ses collaborations avec les artistes. Cette notion de long terme est particulièrement importante au sein du Groupe Lhoist, dans la mesure où les investissements sont pensés sur une durée très étendue. « Dans notre type d'entreprise, vous achetez une carrière pour l'exploiter pendant cent ans (...) donc notre

<sup>1</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.

<sup>1</sup> Interview pour le catalogue d'exposition *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

vision de l'art est aussi à long terme » souligne Jacqueline d'Amécourt<sup>2</sup>.

L'autre caractéristique des démarches de commande est l'importance donnée par les artistes aux notions de confiance et de liberté. Klavdij Sluban, artiste dont le projet a été soutenu par le financement de la Banque de Neufelize, met l'accent sur ce besoin d'indépendance: « les projets photographiques que j'entreprends sont de longue durée et n'ont par conséquent de retombée que lorsqu'ils sont achevés. Cela suppose que l'aide qui m'est accordée soit faite en toute confiance. Je n'imagine de mécénat qu'à cette condition d'acceptation et de respect total du projet artistique. (...) Dès lors que mon projet a été accepté par Neufelize Vie, j'ai préparé cette exposition en toute indépendance et en toute liberté »<sup>3</sup>. Les responsables de la collection Lhoist se plaisent à souligner le parallèle entre cette thématique de la confiance et la stratégie de management adoptée par le Groupe. La conservatrice explique que les commandes « sont proches aussi de la vie de l'entreprise par la méthode: liberté et confiance ont été accordées aux artistes sur la base de projets à long terme menés avec une grande rigueur »<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

<sup>3</sup> Interview pour le *Journal du CNP*, 1999.

<sup>4</sup> Interview pour le catalogue *Limelette, photographies contemporaines*.

Le long terme et le climat de confiance donnent également l'occasion aux responsables de collection, et parfois au personnel, de nouer des relations particulières d'échange, voire d'amitié avec les artistes. La conservatrice de Lhoist rappelle ainsi l'importance de la relation humaine dans leur pratique de commande. « Nous continuons cette politique de commande qui est très intéressante parce que ça veut dire une relation très forte avec les artistes »<sup>1</sup>. Elle évoque les projets passés avec beaucoup d'enthousiasme, comme celui avec Joseph Koudelka qui s'est révélé être « un très très beau parcours ensemble »<sup>2</sup>.

Au cœur de cette relation privilégiée, le principe de l'échange mutuel fonde une véritable collaboration entre des partenaires également et légitimement intéressés au succès d'un projet. « C'est un aller-retour » explique Jacqueline D'Amécourt, « eux nous apportent énormément parce qu'ils réfléchissent aux mêmes problèmes que nous [problèmes d'éthique, de morale, d'environnement] mais en général avec dix ans d'avance. Nous, nous pouvons amener à l'artiste le fait de se trouver plongé dans une réalité »<sup>3</sup>. Au-delà de l'aspect financier de l'opération, les commandes sont donc perçues par Lhoist comme une manière d'échanger un terrain de création contre un regard innovant sur l'entreprise.

Cette situation d'échange a été particulièrement visible dans la commande passée par Lhoist au couple de photographes allemands, Bernd et Hilla Becher. Les artistes expliquent leur point de vue dans le catalogue publié à l'occasion de l'exposition des commandes du Groupe : « nous rencontrons souvent des difficultés quand nous voulons photographier de grandes installations, surtout lorsqu'il s'agit d'obtenir l'autorisation de travailler avec de gros appareils photographiques sur une durée assez longue. Le travail mené en collaboration avec Lhoist fut une chance pour nous »<sup>4</sup>. Jacqueline d'Amécourt partage le même point de vue : « Hilla Becher me disait encore récemment qu'elle et Bernd cherchaient depuis longtemps à faire ce genre de travail, mais qu'il est difficile de pénétrer dans les usines. De notre côté, nous étions à la recherche de ce type de documents. Il y a eu osmose entre nous »<sup>5</sup>.

Bernd et Hilla Becher sillonnent l'Europe et l'Amérique du Nord depuis trente ans pour dresser un inventaire photographique des bâtiments industriels. Leur souci de sauver de l'oubli des constructions menacées de disparition et de les classer en typologies ou « familles d'objets », évoque la démarche scientifique de l'archéologie industrielle. En montrant des objets considérés jusqu'à présent comme purement fonctionnels et sans intérêt esthétique, ils enrichissent considérablement notre champ de vision. La rencontre entre la conservatrice et le travail des Becher s'est faite lors de la Biennale de Venise de 1990. Impressionnée par le prix de sculpture obtenu par les deux photographes pour leur série d'images sur les fours à

<sup>1</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Interview pour le catalogue d'exposition *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>5</sup> Interview pour le catalogue d'exposition *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

charbon, Jacqueline d'Amécourt s'est dit : « voilà ce que j'aimerais montrer au personnel de l'entreprise »<sup>1</sup>. De cette rencontre est née en 1992 la première commande photographique du Groupe Lhoist, visant à documenter son métier et ses sites par une centaine de photographies sur le thème des fours à chaux.

Durant près de dix ans, les photographes ont parcouru les sites de l'entreprise à la recherche de tels bâtiments industriels, prenant leurs images selon le protocole rigoureux qui est le leur depuis la fin des années cinquante, et qui se caractérise notamment par le noir et blanc et la frontalité du point de vue. Cette commande a été fondatrice dans la mesure où elle a fait du Groupe Lhoist un acteur important dans le monde de l'art, tout particulièrement dans le créneau étroit de la rencontre entre art et industrie. Elle a également servi de moteur aux projets ultérieurs en les orientant progressivement autour de thématiques liées aux usines et aux paysages industriels, aux différents sites d'extraction et de transformation du Groupe.

« Peu à peu, au cours des années, ces commandes se sont rapprochées de l'entreprise elle-même, portant sur des aspects concrets de sa réalité, des usines, des carrières, et des hommes qui y travaillent » explique Jacqueline d'Amécourt<sup>2</sup>. Cette volonté de proximité entre le sujet des commandes et l'activité de l'entreprise est également liée, dans l'esprit des responsables de la collection Lhoist, au parallèle existant entre la production industrielle et la production artistique. La conservatrice évoque l'existence d'un « langage commun entre l'artiste et l'entreprise autour de la notion de production. Oliafur Eliason par exemple a visité une usine et à été fasciné par le cycle de production »<sup>3</sup>.

Mais cette proximité entre le métier de l'entreprise et ses commandes photographiques pose également la question d'une instrumentalisation de la démarche artistique au profit de la revalorisation de l'image de l'entreprise sur des sujets aussi sensibles que l'industrie, l'environnement et la dégradation des paysages naturels. Muriel Denet résume bien cette interrogation dans un article paru sur le site [www.paris-aide.com](http://www.paris-aide.com), à l'occasion de l'exposition *Les commandes photographiques du Groupe Lhoist* : « dans quelle mesure les commandes, passées par le Groupe propriétaire de cet outil, n'ont pas informé les images produites ? La réponse est sans doute complexe, et différente selon l'artiste et la démarche. Les Becher, par exemple, ont trouvé là l'opportunité de continuer de façon plus aisée, matériellement et logistiquement, leur inventaire des architectures industrielles, en quoi réside le projet même de leur œuvre. Mais Koudelka, qui traquait précédemment les dégâts causés par une industrie insoucieuse de l'environnement, à l'est de l'Europe, en des images qui révélaient des bouleversements chaotiques, n'a-t-il pas succombé au maniérisme en ciselant des bijoux dans des paysages mis sens dessus dessous par leur exploitation rationnelle ? Lucide, Roy Arden

<sup>1</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

<sup>2</sup> Interview pour le catalogue *Limelette, photographies contemporaines*.

<sup>3</sup> Interview pour le catalogue *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

pose la question cruciale : ses images sont-elles de l'art ? Une œuvre aujourd'hui — cela n'a pas toujours été le cas — n'est-elle pas en effet d'abord informée par la posture de l'artiste, qui décide de son projet, qui invente sa commande ? ».

Cette bivalence entre engagement désintéressé en faveur de la création photographique et intérêt de l'entreprise en termes de valorisation de son image est présente non seulement dans les pratiques de commandes, mais également dans toute démarche de collection d'entreprise. Il nous faut donc à présent étudier la manière dont les collections s'inscrivent dans les identités communicationnelles des entreprises en commençant par mettre en relief les traits marquants de leur culture.

## 2.2. ...qui trouvent leur origine dans des cultures d'entreprises

Pour montrer comment les collections que nous venons de décrire sont modelées par les dispositifs organisationnels, stratégiques et symboliques des entreprises, nous commencerons par souligner le poids des cultures d'entreprises dans la structuration des démarches de mécénat.

La culture d'entreprise est une notion ambiguë, un carrefour complexe de schémas culturels différents : ceux des métiers, des branches, des directions ou des syndicats. Nous tâcherons d'abord d'en donner des éléments de définition avant de souligner les principaux éléments de la culture de Lhoist, de la Banque de Neuflyze et de la Fnac. Nous montrerons ensuite comment les valeurs de l'entreprise entrent en résonance avec les valeurs de son environnement social, et tout particulièrement dans le cadre d'une action de mécénat.

### 2.2.1. Définition de la culture d'entreprise

Dans l'article « Information et communication : dix chantiers scientifiques, culturels et politiques »<sup>1</sup>, Dominique Wolton définit la culture comme « l'ensemble des éléments du patrimoine et de la réalité contemporaine qui permettent de comprendre le monde, de s'en faire une représentation et d'agir ». L'auteur évoque l'existence d'« infrastructures » culturelles et mentales qui structurent notre rapport au monde, des dispositifs cognitifs et culturels qui filtrent et recodent tout ce qui vient de l'extérieur. Maurice Thévenet<sup>2</sup> décrit quant à lui la culture d'entreprise comme un sorte de « métaphore de l'organisation ». Il s'agit selon lui d'un type de schéma de référence commun qui hiérarchise les valeurs, les attitudes, les comportements, les savoirs faire ; d'un référentiel qui oriente et canalise l'action. En tant que communauté humaine et productrice de valeurs culturelles, l'entreprise possède une culture qui lui est propre et qui structure le rapport de ses membres avec leur environnement social.

Si elle est aujourd'hui passée dans le vocabulaire courant, la notion de culture d'entreprise est pourtant relativement récente. Elle est apparue comme concept d'analyse dans les années 1980. Le livre de Peters et Waterman, *Le prix de l'excellence*<sup>3</sup> paru aux Etats-Unis en 1982, est un livre fondateur pour l'étude des cultures d'entreprises. Conseillers en communication, les deux auteurs y décrivent la culture d'entreprise comme une variable explicative du fonctionnement et du succès des entreprises. Leurs travaux montrent que la prédominance et la cohérence de la culture se révèlent être la qualité essentielle des meilleures entreprises : ce sont les valeurs partagées par les membres d'une organisation qui font sa force. Suite à leurs

<sup>1</sup> Dominique Wolton, « Information et communication : dix chantiers scientifiques, culturels et politiques », in *Hermès* n°38, *Savoirs et Pouvoirs*, 2004, p 178.

<sup>2</sup> Maurice Thévenet, *La culture d'entreprise*, Paris : PUF, Que sais-je ?, 1993.

<sup>3</sup> Tom Peters et John Waterman, *Le prix de l'excellence*, Paris : Editions d'organisation, 1982.



travaux se sont développés un nouveau mode de gestion, l'approche culturelle des entreprises, et un nouveau paradigme de gestion centré sur les valeurs. La première revue à avoir évoqué le concept de culture d'entreprise en France est la « Revue française de gestion » qui consacra un numéro entier à ce thème en septembre 1984. Progressivement, cette notion a vu son influence et sa légitimité augmenter dans les organisations.

Alain Van Cuyck<sup>1</sup> distingue deux manières de se référer à la notion de culture en entreprise : la première est liée au mécénat et aux valeurs universelles, sociétales et esthétiques qui lui sont associées, tandis que la seconde est liée à la culture organisationnelle, aux valeurs internes de production, de savoir-faire et de compétences spécifiques à l'organisation. L'auteur a interrogé dans la perspective de la sociologie de la traduction la manière dont le mécénat vient traduire la culture organisationnelle et inversement, comment la culture organisationnelle se retrouve dans les pratiques de mécénat. A la suite de ses travaux, nous avons travaillé sur l'éclairage apporté par la culture organisationnelle dans la lecture des pratiques de collection d'entreprise. Dans l'étude des cultures des entreprises Lhoist, Banque de Neuflyze et Fnac, nous nous sommes intéressés à l'interpénétration de ces deux aspects, en montrant comment valeurs de l'organisation et orientations des démarches de collection se reflètent entre elles.

### 2.2.2. Identification des éléments de la culture d'entreprise de Lhoist, de la Banque de Neuflyze et la Fnac

Dans l'étude des cultures d'entreprise, Stéphane Godlewski-Segrestan<sup>2</sup> distingue trois pôles de références : les références socioculturelles, les références sectorielles et les références de position. Les premières ont trait aux caractéristiques géographiques (région natale, siège social, territorialité), historiques, culturelles et sociologiques. Les secondes sont davantage liées au secteur économique et à l'activité de l'entreprise. Enfin, les dernières touchent au positionnement communicationnel de l'entreprise dans l'espace public. Nous commencerons par analyser les références socioculturelles des entreprises en soulignant les éléments fondateurs des modes de collection développés par chacune d'elles. Nous étudierons ensuite les points de jonction entre ces démarches de collection et le métier des trois entreprises. Enfin, après avoir montré en quoi le mécénat permet de lier les valeurs fondatrices d'une entreprise avec celles de son environnement social, nous travaillerons sur les stratégies de communication institutionnelle des entreprises en lien avec les modes de valorisation des collections.

#### *2.2.2.1. Les références socio-culturelles des cultures d'entreprise*

<sup>1</sup> Alain Van Cuyck, « Le mécénat, 'cristallisateur' de la culture organisationnelle », in *Communication organisationnelle : objets, pratiques, dispositifs*, textes réunis par Pierre Delcambre, Presses universitaires de Rennes, 2000.

<sup>2</sup> Stéphane Godlewski-Segrestan, *Mécénat d'entreprise et stratégie*, Paris : Dunod, 1991.

## LE GROUPE LHOIST

### *Un Groupe familial centenaire d'origine belge*

Né en Belgique en 1889, Lhoist est un grand Groupe industriel familial, très attaché aux valeurs et à la culture des familles qui l'ont fondé il y a plus de cent ans. Il est le leader mondial de l'exploitation de la chaux et de la dolomie. Le Groupe extrait les matières premières de ses carrières et les transforme en produits utilisés dans l'agriculture, l'industrie chimique, l'ingénierie civile, la construction, le traitement du gaz et de l'eau, la fabrication du verre, du papier, de l'acier ou du fer. Lhoist emploie plus de 7000 personnes, réparties sur environ 80 sites d'exploitation.

### *Une culture internationale*

Dynamique et en bonne santé, ce groupe s'est d'abord étendu en France avant de connaître une forte croissance dans les années 1980, et d'acquies un statut international. Son développement économique s'est fait principalement en Europe (Allemagne, Autriche, Danemark, Finlande, Pays-Bas, Pologne, Suède, République Tchèque) et en Amérique (Etats-Unis et Mexique). Selon Jacqueline d'Amécourt, « le Groupe se veut européen avant d'être belge »<sup>1</sup>. La rapide extension de Lhoist a amené ses dirigeants à réfléchir à l'ouverture du groupe à la diversité culturelle. Pour une entreprise qui a beaucoup grandi, souligne Jean-Pierre Berghmans, PDG, « il est important de créer une culture et une fierté d'appartenance »<sup>2</sup>. Cet ensemble de valeurs communes s'appuie principalement sur les notions de qualité, d'humanisme et de modernité.

### *Les principales valeurs du groupe : qualité, humanisme et avant-garde*

- **La qualité** : La thématique de la qualité est prédominante dans la stratégie de management du groupe, notamment à travers les nombreux contrôles et tests effectués sur les produits de la transformation industrielle. Cette valeur se traduit dans la démarche de collection par un attachement à la qualité des œuvres acquises, dans le but de constituer un ensemble de photographies d'un niveau institutionnel. Jean-Pierre Berghmans souligne que « le choix d'artistes renommés pour leur exigence, leur souci de produire une oeuvre de qualité, leur respect de l'objet et la poursuite d'un projet à long terme reflète et renforce les valeurs véhiculées par la culture de l'entreprise »<sup>3</sup>.

- **L'humanisme** : en contrepoint des impératifs économiques omniprésents dans la gestion d'une entreprise, les dirigeants de Lhoist insistent sur leur attachement aux valeurs humanistes<sup>1</sup>. Selon Jacqueline d'Amécourt, Lhoist « a toujours eu un grand souci de l'être

<sup>1</sup> Interview pour le catalogue *Limelette, photographies contemporaines*.

<sup>2</sup> Interview pour le catalogue *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>3</sup> Interview pour le catalogue *Limelette, photographies contemporaines*.

<sup>1</sup> Notamment le PDG et la conservatrice.

humain, c'est quelque chose qui est fortement ancré dans cette entreprise »<sup>2</sup>. Le groupe a donc fait le choix de l'art pour exprimer cette humanité, par-delà les objectifs économiques : « il y a une énorme pression sur l'entreprise pour qu'elle réalise des performances à court, moyen et long termes. Avec l'approche artistique, on apporte une autre dimension à l'entreprise -une dimension humaniste- (...). Je crois que l'entreprise a besoin de cette dimension si elle veut vraiment assurer sa continuité dans le temps » (Jean-Pierre Berghmans)<sup>3</sup>.

- **L'avant-garde**: l'articulation entre l'ancienneté du métier de la chaux et la stratégie d'avant-garde du Groupe est un des piliers de la culture de cette entreprise. L'utilisation de technologies de pointe et l'exploration de terres à la recherche de nouvelles ressources est envisagée à travers la figure du pionnier, en avance sur son temps et sur ses concurrents. De plus, le passage d'un statut familial à un statut international impliquait de repenser la stratégie du groupe selon des principes novateurs : « pour faire de cette industrie ancienne locale depuis des millénaires, une industrie mondiale, il fallait une approche d'avant-garde. Et je crois que cette stratégie d'ouverture est fortement liée à une certaine conception de la modernité » souligne le PDG<sup>4</sup>. Cette conception de la modernité a trouvé une traduction dans le médium photographique, lui-même aux avant-gardes de l'art, et dans le lien entre vie industrielle et vie culturelle. La construction du siège social de Limelette en collaboration avec des artistes et le projet de collection qui en a découlé s'inscrivent directement dans cette perspective. « Nous voulions exprimer fortement le concept de modernité : d'où l'idée de lier le bâtiment et les gens qui y travaillent à une collection d'art contemporain » explique Jacqueline d'Amécourt<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

<sup>3</sup> Interview pour le catalogue *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Interview pour le catalogue *Limelette, photographies contemporaines*.

NEUFLIZE VIE, FILIALE DE LA BANQUE DE NEUFLIZE, MEMBRE DU GROUPE ABN/AMRO

### *Une banque de prestige*

Créée en janvier 1990, Neuflyze Vie offre une gamme d'outils de gestion du patrimoine, et a déjà reçu plusieurs oscars de l'assurance. Il s'agit de la branche assurance vie de la Banque de Neuflyze (ABN AMRO France). Banque de gestion de fortune familiale, le Groupe de Neuflyze (nommé NSMD jusqu'en 2004) est lui-même issu de la fusion de plusieurs grandes banques familiales : les banques Mallet (1713), Seillière et Demachy (1789) et Schlumberger (1919). La culture de ce Groupe est profondément ancrée dans l'histoire économique française, puisque ses fondateurs ont contribué à la naissance de la banque moderne. Aujourd'hui, la Banque de Neuflyze nourrit l'ambition de devenir la banque privée de référence en France pour les clients aisés souhaitant développer, protéger ou transmettre un patrimoine privé et/ou professionnel.

Depuis 1998, la Banque de Neuflyze est membre du Groupe ABN AMRO (première banque des Pays-Bas, troisième banque européenne et sixième au niveau mondial). Les racines de ce groupe ont été fondées il y a 181 ans en Hollande. Puis le groupe s'est étendu en Europe, aux USA, en Amérique latine, aux Caraïbes, en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique. Liée à son appartenance au Groupe ABN AMRO, l'ouverture internationale de la Banque de Neuflyze la conduit à participer régulièrement à des événements centrés sur la culture des Pays-Bas, et à favoriser les échanges avec les pays où le groupe est implanté. Très active dans le champ du mécénat, l'entreprise s'appuie sur une longue tradition de soutien aux artistes et à la culture.

### *L'héritière d'une longue tradition de mécénat*

L'héritage culturel de la banque se fonde à la fois sur l'engagement artistique à titre privé de ses dirigeants et sur les politiques de mécénat des diverses filiales du Groupe ABN AMRO. Les familles fondatrices de la Banque de Neuflyze sont en effet fortement engagées dans le financement et la gestion de nombreuses organisations à but non lucratif, avec une prédominance pour l'action sociale et le rayonnement culturel. Plusieurs fondations ont été créées dans ce but : la Fondation Jacquemard-André, la Fondation de la famille Schlumberger ou encore la Fondation Jacqueline Mallet. Deux hauts dirigeants de la banque, Remy Schlumberger et Jean-Louis Milin, ont particulièrement influencé la création de la collection à travers leur relation particulière avec le milieu artistique. Remy Schlumberger, l'un des présidents charismatiques de la banque, était un grand amateur d'art. Très ami avec le célèbre photographe Lartigue, il a longtemps été président de la mission photographique et de la Fondation Jacques-Henri Lartigue. Il organisait également des expositions d'art dans le hall de la banque dans les années 50 ou 60. Quant à Jean-Louis Milin, c'est un collectionneur très attaché à l'art, qui évolue depuis longtemps dans ce milieu. Fidèle aux valeurs transmises par ses familles fondatrices, la banque trouve donc dans sa Fondation pour la photographie et sa collection d'art un prolongement naturel de sa culture d'entreprise.

La collection de la Banque de Neulize trouve également sa place parmi les autres collections du Groupe ABN AMRO. Le groupe, qui affiche l'ambition de mêler étroitement culture d'entreprise et art contemporain, compte deux grandes collections en Hollande et aux Etats-Unis. La première est liée à la Fondation ABN AMRO Kunstsichting. Née en 1977, cette Fondation a rassemblé une considérable collection d'œuvres d'art contemporain créées par des artistes néerlandais ou vivant aux Pays-Bas. Riche de plus de quatorze mille pièces, il s'agit de l'une des plus importantes collections d'entreprises européennes dans le domaine de l'art contemporain. Une grande partie de ces œuvres est exposée dans les agences néerlandaises ou à l'étranger, tandis qu'une sélection des pièces maîtresses est regroupée au siège d'Amsterdam. La collection ABN AMRO reflète en quelque sorte l'identité culturelle hollandaise du Groupe. Elle s'inscrit dans une longue tradition qui associe le développement économique (notamment celui du système bancaire) à l'essor artistique aux Pays-Bas. La seconde collection est celle rassemblée par la Banque Lasalle de Chicago. Initiée dès 1967, cette collection photographique réunit plus de trois mille cinq cents images, couvrant toute l'histoire de la photographie depuis 1840 jusqu'à nos jours. C'est dans la continuité de ces deux démarches de collection que la Fondation Neulize Vie pour la photographie contemporaine a été créée en 1997. S'il n'y a pas pour l'instant de véritable cohérence entre ces trois politiques de mécénat, un projet d'exposition collective est en train de se mettre en place entre les collections néerlandaises et américaines, laissant présager un partage accru des expériences de mécénat au sein du groupe.

*Les valeurs patrimoniales et l'attention à la personne.*

Outre son enracinement dans la culture des familles fondatrices et dans celle du Groupe ABN AMRO, la collection s'inscrit également dans un ensemble de valeurs liées aux notions de conservation du patrimoine et d'assurance vie. Pour Neulize Vie, l'assurance vie constitue une véritable solution de protection et de valorisation des patrimoines. La gestion des contrats est conçue principalement pour assurer la pérennité des patrimoines de génération en génération. L'acquisition de photographies touchant aux thèmes de la jeunesse et de la famille est donc une illustration de l'attachement de l'entreprise aux notions de pérennité et de transmission. « Une fondation, une collection, sont des actions à long terme, tout comme l'assurance-vie dont l'objectif est une épargne de longue durée, et qui est donc naturellement associée aux idées de conservation, de transmission » souligne Jack Avry, ancien directeur de Neulize Vie<sup>1</sup>. Lié au métier d'assureur, l'attachement à la personne et à son environnement s'inscrit également dans le choix des thématiques de la collection : la figure humaine à travers le portrait et la transmission avec le thème de la mémoire. La promotion de l'art et la sauvegarde du patrimoine font ainsi intégralement partie de la culture d'entreprise du Groupe ABN AMRO, de la Banque de Neulize et de sa filiale Neulize Vie.

---

<sup>1</sup> Interview pour le *Journal du CNP*, 1999.

## LA FNAC, FILIALE DU GROUPE PPR (PRINTEMPS-PINAULT-REDOUTE)

### *Du groupement d'achat à la chaîne de distribution internationale de produits culturels.*

Créée en 1954 par André Essel et Max Théret, la Fnac (Fédération Nationale d'Achat des Cadres) se définit à l'origine comme un groupement d'achats qui permet à ses adhérents de bénéficier de tarifs inférieurs de 10 à 20 % à ceux pratiqués ailleurs. L'affaire s'est développée petit à petit et en 1957, le premier magasin Fnac a ouvert ses portes à Paris. Diversifiant ses produits, l'entreprise est devenue l'un des premiers distributeurs français de biens culturels et de loisirs dans les domaines du livre, du disque, de la micro-informatique, du son, de la vidéo et de la photographie. Aujourd'hui, la Fnac possède 67 magasins, répartis dans 55 villes. Son grand chantier stratégique en cours est l'internationalisation, avec de nouvelles créations de magasins en Espagne, en Belgique, au Portugal, en Suisse, en Italie et au Brésil. Cette internationalisation est poussée par le Groupe PPR, dont la Fnac est devenue la filiale en 1994. PPR est l'un des leaders européens de la distribution grand public (avec des enseignes telles que Printemps, La Redoute, la Fnac et Conforama) et le troisième acteur mondial du luxe avec le pôle Gucci Group.

### *Des débuts sous le signe de la photographie*

Dès son origine, la Fnac a entretenu des liens étroits avec la photographie. La création de l'entreprise correspond en effet à un essor de la pratique photographique en France, notamment chez les classes moyennes. Au sein du groupement d'achat, André Essel et Max Théret ont ainsi commencé par commercialiser des produits photographiques, dont les adhérents étaient très demandeurs. Très rapidement, les deux hommes ont décidé de créer un magasin dédié à la photographie. Ils ont consacré une pièce de leur local commercial au matériel photo et cinéma et l'ont transformé en Photo Ciné-Club. Lorsque leur premier magasin a ouvert en 1957, c'était pour proposer des produits photo et son. S'investissant encore davantage dans le champ photographique, la Fnac s'est engagée dans le soutien aux artistes photographes avec la création en 1966 d'un espace permanent pour des expositions dans ses magasins. A une époque où la photographie artistique ne bénéficiait pas encore d'un soutien institutionnel et d'une large reconnaissance du public, la Fnac a donc joué un rôle pionnier.

### *Une valeur fondamentale : l'accès à la culture pour tous*

Tout naturellement, comme l'activité commerciale de la Fnac a débuté avec la photographie, sa vocation culturelle est née avec ce même art. La première exposition de photographies d'art organisée en 1969 engendra par la suite la création du réseau de Galeries photo. Envisagé comme une plate-forme de diffusion auprès du grand public, ce réseau est le pivot de la politique de la Fnac en termes de diffusion et de promotion de la photographie. Ce rôle culturel s'est rapidement étendu à toutes les formes d'art liées aux produits que la Fnac commercialise : BD, cinéma, jeune création plastique, littérature, musique... Mis en place en

1974, les forums s'inscrivent dans le prolongement des galeries photo en accueillant des rencontres avec les artistes, des concerts, des dédicaces ou des débats.

La Fnac se positionne donc comme un acteur de la diffusion culturelle en direction du plus grand nombre. Cet attachement à la démocratisation de la culture est lié aux valeurs humanistes promues par l'entreprise, prolongement du passé militant de ses deux fondateurs. André Essel et Max Théret furent en effet des militants anti-fascistes et trotskistes. Les deux hommes prônaient une forme révolutionnaire et unique de pratiquer le commerce, fondée sur une alliance avec le consommateur et sur l'ambition de développer l'accès du plus grand nombre à toutes les cultures. Le thème de la démocratisation se décline également dans le champ technologique, puisque la Fnac se donne l'ambition de mettre les nouvelles technologies à la portée de tous les publics. La vocation d'acteur de la démocratisation culturelle et technologique permet en définitive à la Fnac d'accompagner son activité commerciale en jouant un rôle de défricheur.

A travers l'analyse de la culture de ces trois entreprises, nous avons pu remarquer comment les démarches de collection s'inscrivent dans le prolongement des valeurs et des histoires de chacune d'elle. Qu'il s'agisse de conceptions liées à la modernité, à la conservation d'un patrimoine ou à la démocratisation culturelle, les collections cristallisent des états d'esprit par leur inscription dans un patrimoine artistique concret. En s'appuyant sur les points clés de l'identité institutionnelle des entreprises, sur leurs traits de caractère les plus marquants, ces démarches de mécénat se sont ancrées au cœur de l'activité des organisations de manière pérenne. Aujourd'hui, de plus en plus, les projets de mécénat se rapprochent du cœur de l'activité en se positionnant au plus près des préoccupations économiques et sectorielles des entreprises.

### 2.2.2.2. *Les références sectorielles : la proximité entre la collection et l'activité des entreprises.*

L'étude des références sectorielles des cultures organisationnelles permet de souligner le rapprochement entre les démarches de mécénat et le secteur d'activité des entreprises. Ce que l'on appelle le « métier » d'une entreprise tend à influencer de plus en plus l'orientation des collections vers une cohérence globale entre toutes les composantes de l'organisation. Ainsi, selon l'Admical<sup>1</sup>, les entreprises se montrent-elles « de plus en plus soucieuses de trouver une cohérence entre leurs actions de mécénat, leur métier et leurs valeurs ». Ce recentrage des opérations de mécénat autour de l'identité des entreprises s'explique en partie par un souci de transparence et de crédibilité. Il est également un point clé dans la cohérence de la culture organisationnelle et dans la cohésion du système global de l'entreprise.

Une telle proximité entre les collections et l'activité économique est repérable chez les trois entreprises étudiées. Pour Lhoist, ces liens s'expriment de manière forte dans la nature des commandes passées aux artistes photographes, et dans les thématiques proposées pour l'exposition annuelle de la collection au siège de Limelette. Pourtant, cette cohérence n'était pas présente à l'origine dans le projet artistique. Elle est apparue progressivement, au fil des années et des commandes. « Au départ nous avons choisi de ne pas lier la collection à notre métier, puis les commandes ont amorcé un rapprochement progressif du cœur de l'entreprise » souligne Jacqueline d'Amécourt<sup>2</sup>. Nous avons déjà évoqué le rôle fondamental joué par le travail des Becher sur les fours à chaux. Cette commande a joué en quelque sorte un rôle de déclencheur dans le rapprochement entre la collection et l'activité du Groupe.

Une telle proximité est également observable dans l'exposition annuelle de la collection au siège social. La conservatrice invite ainsi des personnalités marquantes du milieu photographique à repenser l'accrochage en fonction de thèmes liés à l'entreprise. Jacqueline d'Amécourt explique que ces thèmes sont issus de « mots qui traînent dans l'entreprise : les ressources humaines, l'environnement, l'Amérique pour cette année »<sup>3</sup>. Le commissaire invité transforme ensuite ces propositions thématiques en problématiques artistiques qui vont guider l'accrochage. Régis Durand, directeur du Centre national de la photographie, a ainsi travaillé sur la figure humaine à partir des « ressources humaines », tandis que le critique d'art et galeriste Olivier Renaud-Clément a développé la thématique de la nature comme architecture à partir de « l'environnement ».

La proximité entre la collection et le métier du Groupe Lhoist est le résultat d'un rapprochement progressif, tandis qu'elle semble avoir été présente dès l'origine dans le projet de la Banque de Neuflyze. Outre le lien déjà évoqué entre les valeurs de conservation du

<sup>1</sup> *Répertoire du mécénat*, édition 2002, Admical.

<sup>2</sup> Interview pour le catalogue *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>3</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.



patrimoine et la collection, on peut illustrer cette cohérence par le lien manifeste existant entre les oeuvres et l'environnement social de la clientèle, et par l'existence de plusieurs services spécialisés dans l'art au sein des filiales de la banque. En effet, il y a parmi ses clients des descendants de grands noms de l'histoire de l'art français. Un certain nombre d'entre eux sont également des collectionneurs à titre privé. La clientèle de la Banque de Neuflyze entretient donc une relation toute particulière avec le milieu artistique, et l'on peut imaginer l'attention qu'elle porte à la présence d'œuvres de renom au sein de la banque qui gère leur fortune. Par ailleurs, Neuflyze Vie a développé depuis plusieurs années une politique de cadeaux de luxe pour sa clientèle. Des commandes sont passées à des photographes pour réaliser des éditions d'art en tirage limité : des jeux de cartes en collaboration avec Robert Doisneau, Willy Ronis et Marc Riboud ; des post-it, des boîtes d'allumettes, des stylos ou des cartes de correspondance illustrés d'œuvres de photographes contemporains.

L'affinité des clients de la banque avec l'art et le mécénat a en outre inspiré la création de services de conseil en matière d'œuvres d'art. Créée en 1989, Neuflyze Art est une structure spécialisée dans la gestion du patrimoine artistique, dans le conseil transactionnel, voire dans les questions de logistique de transport des œuvres. La banque possède également un département Fondations et Associations qui conseille et accompagne les clients dans leur démarche, du dossier de création à la gestion quotidienne de ce type de structure. La collection de la banque est donc un gage d'expertise et de qualité de la prestation de ces services. La cohérence entre l'existence d'une fondation pour la photographie et son activité commerciale est clairement revendiquée par les dirigeants : « la correspondance avec notre métier est évidente » affirme Jean-Louis Milin dans le Journal du CNP (1999).

Le lien originel entre la photographie et l'activité de l'entreprise est présent de manière encore plus marquée pour la Fnac que pour la Banque de Neuflyze. Nous avons vu que la création de l'entreprise est intrinsèquement liée à la pratique photographique, dans la mesure où les fondateurs ont commencé par commercialiser du matériel photographique avant d'étendre leur gamme de produits. Ce rôle de pionnier en matière de vente de matériel à une classe moyenne en pleine expansion s'est accompagné d'une démarche de précurseur en matière de soutien à l'art photographique en France. La naissance des galeries d'exposition et de la collection sont par conséquent un prolongement direct de l'activité commerciale. L'action culturelle de l'entreprise et la revendication de son identité de pionnier en matière photographique ont pu avoir un impact sur l'activité économique, dans la mesure où elles ont renforcé le rôle de prescripteur de la Fnac dans la vente de matériel ou d'ouvrages photographiques. Aujourd'hui, pour suivre la tendance du marché, les magasins ont recentré leur offre sur les appareils numériques et leurs accessoires. Un service de développement de photographies en ligne a également été créé, et la première Fnac Digitale, magasin entièrement consacré au multimédia et aux produits numériques, a ouvert en 2002. A l'intérieur de ce nouveau magasin, une Galerie digitale permet de présenter des œuvres plus contemporaines du type vidéo.

Outre son positionnement sur le marché des nouvelles technologies, le second axe stratégique de la Fnac est l'internationalisation. Cette nouvelle orientation a trouvé une traduction directe sous la forme d'un prix Fnac pour les jeunes talents photographiques. Créé en 1999, le concours « Attention Talent Photo » n'était à l'origine destiné qu'aux candidats français. Avec l'ouverture de plusieurs magasins en Europe, le concours a été étendu en 2003 à tous les pays européens où la Fnac est présente. Dès lors intitulé « Prix Fnac européen de la photographie », ce concours permet d'étendre la visibilité de l'entreprise comme acteur culturel engagé pour la promotion des jeunes photographes.

A des degrés divers, présente dès l'origine ou apparu progressivement, la proximité entre les démarches de collection photographique et l'activité des entreprises est très marquée dans les trois cas étudiés. De plus en plus observable dans l'ensemble des démarches de mécénat, cette cohérence est un facteur de légitimation des collections en interne, face aux salariés et aux actionnaires.

Il existe cependant un point d'ambiguïté autour de ce lien entre les actions de mécénat et l'activité économique de l'entreprise. En effet, l'enquête *Evolutions et perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général* réalisée par Infoscopie pour la Fondation de France<sup>1</sup> montre que pour certains dirigeants d'entreprise, le véritable mécénat ne devrait pas supposer de rapport direct entre les produits ou les services de l'entreprise et le type d'action culturelle soutenue. A l'inverse, d'autres souhaitent combiner dimension citoyenne et impératifs économiques : l'un d'entre eux explique que les activités de mécénat doivent avoir « une justification économique », être « liées à l'activité de l'entreprise ». On retrouve ici l'émergence d'une nouvelle tendance dans le sens d'une cohérence plus étroite entre les actions de mécénat et l'activité purement économique. Mais rares sont encore les dirigeants qui lient directement mécénat et métier de l'entreprise. L'un d'eux souligne : « les actions de mécénat sont moins liées au métier de l'entreprise qu'à sa culture de base ».

Un des aspects importants de cette question réside dans le fait que la cohésion des organisations se trouve renforcée par la proximité entre collections et activité économique. En effet, ce rapprochement a pour conséquence d'ancrer les valeurs fondatrices de leur identité dans un projet à long terme. Une telle cohérence dans le système de l'entreprise est, selon les spécialistes du management, un facteur de succès et de pérennité. Mais un autre phénomène de convergence joue un rôle essentiel dans le succès des entreprises : c'est la reconnaissance sociale dont les sociétés privées peuvent se prévaloir en conformant leur schéma de valeurs à celui de leur environnement social.

---

<sup>1</sup> *Evolutions et perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général*, p 10.

### 2.2.3. La cohérence entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs de l'environnement social

Dans leur ouvrage *Le prix de l'excellence*<sup>1</sup>, Peters et Waterman mettent en évidence l'importance de la transaction entre les valeurs de l'entreprise et celles de l'environnement sociétal. Dans le sens d'une légitimation croissante, les entreprises manifestent de plus en plus la volonté de s'insérer dans leur environnement local ou national. Les projets de mécénat, fortement sous-tendus par un ensemble de valeurs humanistes ou philanthropiques, sont un vecteur privilégié de cette transaction.

Le mécénat est une manière subtile pour l'entreprise d'exprimer sa prise de responsabilité civique, communautaire et culturelle. Il permet d'attirer l'attention, la sympathie, la reconnaissance et l'estime de ses différents partenaires. La volonté d'institutionnaliser la fonction de mécénat au sein des entreprises peut ainsi correspondre à un désir de renforcer son capital de sympathie en s'associant à un projet socialement valorisé, qui donne un sens moral ou esthétique à leur action. Le mécénat apparaît donc comme un véritable outil de communication au service de l'image de l'entreprise, alors présentée comme un acteur responsable et impliqué dans le respect des valeurs de la communauté au sein de laquelle elle s'insère. Alain Van Cuyck abonde en ce sens en affirmant que l'« on peut considérer le mécénat comme une forme de communication institutionnelle puisqu'il vise à affirmer la place de l'entreprise agissant en tant qu'institution pour le bien de la communauté »<sup>2</sup>.

Plusieurs commandes photographiques du Groupe Lhoist illustrent bien cette opportunité de communication institutionnelle offerte par le mécénat. Le Groupe revendique clairement son attachement au respect de l'environnement, de la tranquillité des communautés voisines de ses sites d'exploitation et de leurs préoccupations sociales. Par l'intermédiaire de ses écrans de veille, le Groupe diffuse une présentation de ses valeurs de références auxquelles chacun des employés est invité à adhérer. En voici quelques extraits : « as an industry which works with nature, we must also be environmentally responsible », « we want to help the local communities and solve their problems », « we worry about disturbing our neighbours, so we constantly seek new technologies like ultrasound explosives ». L'exploitation de carrières à ciel ouvert et la production industrielle étant l'objet de vives critiques de la part des mouvements écologistes, Lhoist porte une attention toute particulière à communiquer sur ses actions en faveur de l'environnement et de la protection de la nature. Le Groupe participe régulièrement à des foires et des événements sur le thème de l'environnement, comme la foire Pollutec à Lyon. Il y présente ses produits à base de chaux utilisés pour capturer les polluants présents dans les eaux usées ou les rejets gazeux. En février 2002, le Groupe a également soutenu la création d'une chaire d'enseignement et de recherche à l'Université catholique de

<sup>1</sup> Tom Peters et John Waterman, op. cit., 1982.

<sup>2</sup> Alain Van Cuyck, op. cit., p 199.

Louvain pour une durée de neuf années : la Chaire Lhoist Berghmans "Entreprise, Économie, Environnement".

Les commandes photographiques en lien avec la collection sont également une occasion de travailler l'image de l'entreprise autour d'une esthétisation des paysages industriels. Les séries de photographies réalisées par Josef Koudelka et Roy Arden en sont un bon exemple. Poursuivant son investigation visuelle des paysages industriels et post-industriels initiée lors de la Mission photographique de la DATAR au début des années 80, Joseph Koudelka a réalisé pour Lhoist une série de panoramas dans ses carrières de pierre à chaux. Pendant deux ans, le photographe a sillonné ses sites en Europe et aux Etats-Unis, parcourant le territoire bouleversé de l'exploitation minière pour en extraire des paysages lunaires ou géométriques, qui échappent à une fonction strictement documentaire.

Roy Arden, avec ses photographies intitulées « les paysages de l'économie », se veut plus proche du reportage. Il s'intéresse à la manière dont une usine s'intègre dans son environnement, déroulant pour cela la structure de l'installation industrielle. Mais son propos, généralement critique vis-à-vis des dégâts causés par l'industrie, a été quelque peu influencé par le cadre de la commande. Bien que la conservatrice et le PDG l'aient laissé libre de ses choix, précisant qu'ils ne souhaitent pas un simple travail d'illustration au service de la communication de l'entreprise mais une véritable démarche artistique, le photographe a adopté un ton moins polémique que d'ordinaire pour réaliser cette série. « Je ne pouvais pas réaliser ces photographies pour faire plaisir à l'entreprise, mais je n'avais pas non plus l'intention de critiquer l'industrie, bien que je sois sûr qu'elle ait un impact sur notre planète, comme toute activité humaine »<sup>1</sup>. S'il existait pour les Becher une véritable symbiose entre les attentes du mécène et celles des photographes, le cadre de la commande peut parfois mettre les artistes dans une situation ambiguë. En porte-à-faux entre sa volonté critique et son respect pour le financeur, l'artiste a cherché un compromis qui ne le satisfait pas complètement : « à ce jour, je ne suis toujours pas certain de la valeur de ces photographies en tant qu'œuvres d'art. Il me semble cependant qu'elles ont répondu à mon problème de traiter une commande industrielle »<sup>2</sup>.

Centrées sur les sites de production du Groupe, ces commandes sont, selon le PDG Jean-Pierre Berghmans, une manière « d'étendre la communication de l'entreprise autour des oeuvres d'art »<sup>3</sup> et des problématiques environnementales de l'entreprise. Sublimés par le regard des photographes, les sites industriels apparaissent sous un nouveau jour aux yeux du grand public. L'enjeu en terme d'image institutionnelle est donc très fort dans ce type de démarche. En prenant en charge la réflexion autour de l'impact de son outil de production sur l'environnement, l'entreprise se présente comme un acteur responsable et soucieux de

<sup>1</sup> Texte pour le catalogue *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Interview pour le catalogue *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

l'équilibre entre ses propres intérêts économiques et l'intérêt général de la communauté locale.

Cette analyse nous a permis de montrer que la dimension citoyenne est devenue une donnée fondamentale de l'image institutionnelle des sociétés privées. Pour une entreprise, la proximité entre son système de valeurs internes et celui de son environnement social est un facteur de cohésion au bénéfice de sa culture et de son image. Le mécénat, par le registre moral et généreux qu'il convoque, est donc un élément de transaction privilégié entre la culture d'une entreprise et celle de la société dans laquelle elle s'insère.

Selon Alain Van Cuyck, le mécénat constitue « une sorte de d'interface entre l'organisation et son environnement, entre deux systèmes culturels entrant en résonance (celui de l'organisation et celui de l'environnement). C'est par essence un espace communicationnel au sens profond du terme »<sup>1</sup>. L'auteur souligne que plus les activités de mécénat sont en phase avec ces deux systèmes culturels, plus elles auront de chance d'être efficaces et pertinentes, et plus elles pourront servir de levier à la communication de l'entreprise. Les références de positionnement, liées aux identités communicationnelles construites par les entreprises, relayent cette cohérence en faisant la promotion des entreprises dans l'espace public.

---

<sup>1</sup> Alain Van Cuyck, op. cit., p 197.

## 2.3. Mécénat et stratégies de communication institutionnelle

Etroitement liées à la culture des entreprises, les politiques de communication développées par les entreprises trouvent dans le mécénat et le sponsoring des outils de choix pour valoriser une image institutionnelle et l'inscrire dans la durée. Au service de la stratégie économique globale de l'entreprise, les enjeux de communication font partie des préoccupations premières des dirigeants d'entreprise. Les directeurs de la communication se situent d'ailleurs parmi leurs collaborateurs les plus proches. Nous allons voir dans un premier temps que l'émergence de la communication d'entreprise est un fait historique lié à la modernisation des sociétés privées. Puis, dans un second temps, nous analyserons le lien entre la culture d'entreprise, le positionnement en termes de communication et la structuration des démarches de collection. Nous verrons enfin quels sont les modes de valorisation externe mis en place par Lhoist, la Banque de Neufville et la Fnac autour de leurs collections.

### 2.3.1. L'émergence de la communication d'entreprise

Le mouvement de reconnaissance sociale du mécénat d'entreprise a été contemporain de l'émergence d'une fonction de communication globale et stratégique au sein des organisations. Au début des années 1970, la communication d'entreprise au sens où nous l'entendons aujourd'hui n'existait pas. Quinze ans plus tard, elle était devenue une activité instituée et normalisée dans les principales entreprises privées et publiques françaises, englobant à la fois les aspects internes et externes de la communication.

Les directions de communication sont apparues dans quelques grandes entreprises privées françaises au milieu des années 1970. Cet essor coïncide avec l'extension de la tendance aux formes de management participatif (dont nous reparlerons en troisième partie) et avec la réhabilitation médiatisée de l'image de l'entreprise. La création des directions de communication a cristallisé la jonction des aspects internes et externes, auparavant séparés. Avant l'autonomisation d'une fonction globale, la communication d'entreprise était prise en charge conjointement par l'encadrement des salariés et par les relations publiques. Renforcée après les grèves de 1968, la communication des directions vers les salariés a d'abord été intégrée au sein des services du personnel ou de gestion des ressources humaines. Quant à la communication externe, elle est directement issue de la fonction des relations publiques, apparue dans les grandes entreprises françaises à la fin des années 1950.

La mise en place d'une activité de communication externe est issue d'un processus différent aux Etats-Unis, où les relations publiques ont d'emblée été destinées à la fois aux publics internes et externes des entreprises. En France, jusqu'à la fin des années 1970, il était inconcevable que se forment des relations publiques internes, compte tenu de la mauvaise

image de l'entreprise capitaliste et de la situation conflictuelle entre patronat et salariés. Les formes de la communication en entreprise et la nature des relations socioprofessionnelles sont donc étroitement liées. Nous verrons plus tard comment la transformation des relations sociales au sein des entreprises a entraîné l'émergence de nouvelles formes de management, et un besoin accru de communication entre direction et salariés.

Dans ce chapitre, nous nous focaliserons sur l'analyse des modes de communication externe des entreprises, pour étudier comment la collection peut jouer un rôle dans la valorisation institutionnelle de l'image de ces organisations. Nous avons vu que cette fonction est un prolongement des techniques de relations publiques. Mais l'extension des formes de la publicité des biens et des services marchands a également nourri la mise en place de la communication institutionnelle. C'est ce que montre Bernard Floris dans son ouvrage *La communication managériale* : « la communication comme action symbolique d'influence sur des représentations et des comportements ou comme action de légitimation d'une marque ou d'une institution s'est d'abord constituée dans la sphère marchande par la publicité »<sup>1</sup>.

Apparue avec la relégitimation de l'entreprise dans l'espace public, la communication institutionnelle d'entreprise est aujourd'hui devenue une technologie sociale instituée avec ses fondements et ses procédures. En tant qu'interface symbolique entre la culture interne d'une entreprise et le système de valeurs de son environnement social, le mécénat est un outil très puissant de communication institutionnelle. Il s'agit maintenant d'étudier quels sont les traits de caractère des identités communicationnelles des entreprises Lhoist, Banque de Neuflyze et Fnac (autrement dit les références de positionnement qui participent à la construction de leur culture), et d'analyser comment les démarches de collection s'inscrivent dans ces identités.

---

<sup>1</sup> Bernard Floris, *op. cit.* p 114.

### 2.3.2. Collections et identités communicationnelles : les références de positionnement

L'image d'une entreprise est sous-tendue par des enjeux stratégiques fondamentaux. Les politiques de communication doivent ainsi s'intégrer dans la stratégie générale des entreprises en traduisant ses axes essentiels. Comme le mécénat, la communication n'est pas un projet autonome par rapport à l'entreprise. Bernard Miège souligne dans l'ouvrage *La société conquise par la communication* qu'elle « s'insère dans le *systeme social* existant, intervient au sein même des relations de travail et s'intègre aux organisations telles qu'elles fonctionnent et se sont structurées »<sup>1</sup>. L'image institutionnelle d'une entreprise est donc à la fois le reflet de sa culture et de ses orientations économiques.

Parmi les trois entreprises que nous avons étudiées, Lhoist est de loin celle dont la stratégie de communication externe est la moins développée. Bien que la visibilité du Groupe ait fortement augmenté au cours des vingt dernières années, il reste très peu connu du grand public. Cette situation peut s'expliquer en partie par le fait que la clientèle de l'entreprise n'est pas constituée de particuliers, mais de partenaires industriels. La raison principale de cette visibilité très restreinte dans l'espace public tient pourtant à la culture d'entreprise du Groupe, très attaché à la notion de discrétion. « Nous sommes un Groupe privé soucieux de discrétion » explique Jean-Pierre Berghmans<sup>2</sup>. Ce souci de discrétion a de fortes répercussions sur la politique de communication externe du Groupe, qui ne semble pas être véritablement considérée comme un point névralgique dans la stratégie globale de l'organisation. Un peu plus loin, le PDG reconnaît que la communication « n'est pas un des points forts du Groupe jusqu'à présent ». Jacqueline d'Amécourt a confirmé ce point de vue lors de notre entretien : « nous communiquons très peu à l'extérieur, c'est peut être d'ailleurs l'une des choses où nous ne sommes pas très bons »<sup>3</sup>.

Ce faible niveau d'implication dans la politique de communication externe se retrouve logiquement dans les formes de valorisation de la collection en direction des publics extérieurs à l'entreprise. En conformité avec ses valeurs de discrétion, le Groupe Lhoist a ainsi attendu d'avoir plusieurs années d'acquisition et de gestion de sa collection pour faire savoir qu'il collectionnait. Encore aujourd'hui, aucune mention de cette démarche de collection n'est faite sur le site internet de présentation de l'entreprise. L'exposition au CNP en 2001 fut la première ouverture de la collection au grand public. Hormis quelques prêts pour des événements internationaux, ces initiatives restent relativement rares. Le mode de valorisation et les actions de communication centrées sur la collection de Lhoist se font presque exclusivement en direction du public interne.

<sup>1</sup> Bernard Miège, *La société conquise par la communication*, Grenoble : PUG, 1989, p.45.

<sup>2</sup> Interview pour le catalogue d'exposition *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>3</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.



La Banque de Neuflyze a adopté une démarche tout à fait différente, puisque la politique de communication qu'elle a développée autour de sa collection est très engagée et visible dans l'espace public. Intervenu à partir de 2003, le changement d'identité de l'entreprise a été l'occasion pour la banque de s'appuyer encore davantage sur les œuvres de sa collection pour affirmer sa spécificité. Dans une logique de modernisation et de cohérence, les plus grandes filiales du Groupe ABN AMRO ont adopté son logo vert et jaune en 2003, et elles ont adossé à leur propre nom la marque ABN AMRO. Au prolongement de cette refondation d'identité, la banque, appelée NSMD jusqu'en 2005, a récemment adopté le nom de Banque de Neuflyze. NSM vie, sa filiale d'assurance vie, est donc devenue logiquement Neuflyze Vie. Forte de sa nouvelle identité et d'une organisation renforcée, la Banque de Neuflyze a accentué sa politique de mécénat menée en faveur des arts et du patrimoine. A propos des images du photographe Bernard Plossu, issues de la collection, le site internet de l'entreprise nous informe qu' « à l'occasion de son changement de nom, Neuflyze Vie a souhaité faire découvrir et partager ces images, notamment dans les documents institutionnels qu'elle édite ».

La collection apparaît donc comme une composante forte de l'identité communicationnelle renouvelée de l'entreprise. Lors de notre entretien, la conservatrice, Aline Pujo, a souligné que cette collection « caractérise la banque, lui donne une spécificité » en diffusant une image de banque différente, engagée, moderne. « Pour [les clients] la collection joue un rôle d'image de marque, ça leur rappelle le rôle de mécène que peut avoir la banque »<sup>1</sup>. Jack Avry, ancien dirigeant de Neuflyze Vie, indique également dans une interview pour le Journal du CNP à l'occasion de l'exposition de la collection en 1999, que la Fondation qui gère les œuvres « dessine avec plus de force une identité que nous avons forgée jusque-là de manière un peu artisanale ». En effet, le lien entre l'identité communicationnelle de la banque et la photographie est antérieur à la création de la collection. Avant 1997, Anne Samson, à l'époque directrice de la communication, avait déjà intégré depuis plusieurs années des œuvres d'artistes photographes dans la stratégie de communication de la Banque. En illustrant les rapports annuels ou les agendas offerts aux clients par des reproductions de photographies de jeunes artistes, « elle avait donné une caractéristique à la communication de la banque » explique Aline Pujo<sup>2</sup>. La présence d'œuvres photographiques dans les documents de communication de la banque est donc ancrée dans des usages antérieurs à la constitution de la collection, et participe pleinement à l'identité culturelle de l'entreprise.

La valorisation de la marque constitue également une priorité la Fnac. Comme plusieurs autres filiales du Groupe PPR, l'enseigne a réalisé en 2004 des opérations de communication visant à capitaliser sa notoriété afin d'accentuer son développement commercial. Son identité communicationnelle repose sur une image d'agitateur et sur une impertinence résumées dans le slogan « certifié non conforme ». Le symbole fort de l'identité de la Fnac, c'est également son positionnement d'acteur culturel. Nous avons vu que la photographie a été fondatrice dans

<sup>1</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.

<sup>2</sup> Idem.

son activité commerciale et dans sa politique culturelle. Pourtant, la Fnac ne positionne pas de manière prédominante son image autour de l'action pour la photographie. Le soutien à cet art prend place au sein d'une identité plus large, présentant l'enseigne comme l'acteur d'une diffusion culturelle étendue à l'ensemble des disciplines liées aux produits qu'elle commercialise : musique, littérature, BD, cinéma, etc.

En dehors des expositions exceptionnelles comme celle qui a eu lieu l'an dernier à la Conciergerie à l'occasion du Mois de la Photo, la Fnac communique peu sur la collection elle-même. Les expositions temporaires présentées dans le réseau des Galeries photo font l'objet d'une communication plus visible, à l'égal de la programmation des forums. Au nombre de 58 en France, ces galeries sont des plates-formes privilégiées de diffusion et de communication en direction du grand public. Elles sont à la fois le cœur du soutien de la Fnac à la photographie artistique, et le point nodal de sa stratégie de communication autour de cette discipline.

L'analyse des politiques de communication de ces trois entreprises révèle une grande disparité de configurations. Discrètes ou engagées, ces politiques ne s'appuient pas systématiquement sur la collection et sur l'action en faveur de la photographie pour fonder l'identité communicationnelle des entreprises. La nature du public visé et le but recherché par les campagnes de communication semblent déterminants dans l'usage qui est fait de la collection : recours à l'image du mécène pour la valorisation d'une image prestigieuse en direction d'une clientèle aisée (Banque de Neuflyze) ; absence de référence directe à la collection (Lhoist) ; ou promotion des expositions dans le but d'une augmentation des ventes (Fnac). S'il existe un lien fort entre la structuration des identités communicationnelles et les valeurs qui fondent la culture des entreprises, l'actualité économique et les stratégies commerciales sont tout aussi fondamentales dans l'orientation des politiques de communication.

### 2.3.3. Les modes de valorisation externe des collections

Après avoir défini globalement les identités communicationnelles des trois entreprises, intéressons-nous maintenant de manière plus précise aux formes de valorisation externe mises en place spécialement autour du mécénat photographique. Nous nous interrogerons ensuite sur la légitimité pour une entreprise mécène à chercher des retombées médiatiques ou économiques à partir de leurs actions de mécénat, par définition désintéressées.

En comparant les situations de Lhoist et de la Banque de Neuflyze, remarquons tout d'abord l'influence de la structure organisationnelle de l'entreprise dans le développement des formes de valorisation externe de la collection. Chez Lhoist, qui communique très peu sur son action en faveur de la photographie, le personnel qui gère la collection n'entretient pas de relations particulières avec le service de communication général du Groupe. Etant situés pour l'un à Paris et pour l'autre en Belgique, ces deux services n'ont pas construit de véritable collaboration. Inversement, à la Banque de Neuflyze, le service collection dépend du service communication, et leurs bureaux respectifs sont adjacents. Le degré de proximité des fonctions de mécénat et de communication dans le schéma organisationnel des entreprises est donc un autre indicateur de la visibilité des collections au sein des politiques de communication.

#### *2.3.3.1. Actions, événements et campagnes de communication associés aux collections*

Au prolongement des techniques de la publicité et des relations publiques, la communication événementielle permet de faire passer des messages forts et ponctuels. Bernard Floris explique que « la création d'événements est (...) devenue une méthode obligée de communication institutionnelle. Leur objectif est d'attirer l'attention des médias et des publics cibles par des initiatives spectaculaires qui ont fait de la communication événementielle un marché important »<sup>1</sup>.

L'objectif principal de cette communication événementielle est de servir la valorisation de l'image de l'entreprise dans la société. Parmi ce large public, les clients et les partenaires sont des destinataires privilégiés. Sur son site internet, la Banque Lasalle de Chicago, filiale du Groupe ABN AMRO et propriétaire d'une très riche collection photographique, explique comment la collection permet de créer autour de l'entreprise un environnement intellectuel attractif pour les clients, mais aussi pour les employés et les visiteurs occasionnels : « the aim is to create an attractive and intellectually challenging environment for clients, employees and visitors ». Ce cadre artistique prestigieux est une source de curiosité et d'admiration pour les clients comme pour les partenaires. Lors de notre entretien, Jacqueline d'Amécourt,

---

<sup>1</sup> Floris, op. cit., p 204.

conservatrice de la collection Lhoist, a expliqué que la présence d'œuvres d'art au siège social est une raison supplémentaire pour les partenaires de l'entreprise de venir leur rendre visite à Limelette : « Jean-Pierre Berghmans me dit souvent que maintenant, il peut avoir qui il veut au sein de son bureau : les ministres se déplacent sans aucun problème en dehors de Bruxelles parce que ça les intrigue »<sup>1</sup>. Source de valorisation très puissante pour l'image des entreprises, les collections sont souvent accompagnées d'un ensemble d'outils de communication fondés sur la notion d'événementiel. Nous allons dresser ci-dessous une typologie non exhaustive des principales formes de valorisation externes des collections rencontrées chez Lhoist, la Banque de Neuflyze et la Fnac.

### *Le soutien à des institutions ou à des festivals*

Le soutien à des institutions publiques artistiques ou à des festivals de photographie est une pratique largement répandue autour des démarches de collection d'entreprise. La Banque de Neuflyze est particulièrement impliquée dans ce type de projet, qui est d'ailleurs l'une des principales missions de sa Fondation pour la photographie. Sa filiale Neuflyze Vie a ainsi accompagné pendant plus de sept ans le développement du Centre National de la Photographie (aujourd'hui Musée du Jeu de Paume) par des aides financières pour le fonctionnement global du musée. Devenue le principal mécène de cette institution, son nom figure désormais sur tous les documents de communication du Jeu de Paume. Neuflyze Vie est également partenaire depuis plusieurs années de la Maison Européenne de la photographie. Sa Fondation offre chaque année à la MEP un ensemble de photographies choisies pendant le salon Paris Photo. Elle s'associe également de manière plus ponctuelle à la programmation de l'institution en soutenant la production d'expositions dont la thématique est proche du positionnement de l'entreprise. Enfin, Neuflyze Vie s'associe chaque année à l'organisation de festivals prestigieux, comme le Printemps de septembre à Toulouse ou le festival Terre d'Images à Biarritz.

La Fnac collabore elle-aussi avec des événements photographiques importants en sponsorisant le Mois de la Photo à Paris, PhotoEspaña, les Rencontres de la photographie africaine de Bamako (Mali) et les Rencontres Internationales de la Photographie d'Arles. La Fnac, depuis longtemps associée aux Rencontres, est devenue un partenaire permanent et majeur du festival depuis l'arrivée de Denis Olivennes à la tête de l'entreprise. Le soutien à des institutions artistiques ou à des festivals photographiques est donc un moyen pour l'entreprise de valoriser son image et de renforcer son identité de mécène pour la photographie.

### *L'organisation de prix*

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

Souvent réalisée en collaboration avec des institutions artistiques, l'organisation de prix pour les artistes photographes est une autre forme de communication institutionnelle très répandue chez les mécènes. Neuflyze Vie est ainsi partenaire du « Prix Gilles Dusein » et du « Grand Prix International Henri-Cartier Bresson ». Le « Prix Gilles Dusein » a été fondé en 1998 par Neuflyze Vie, la MEP et l'association des Amis de Gilles Dusein. En hommage au galeriste disparu, découvreur de nombreux talents, le Prix perpétue son esprit d'innovation et récompense chaque année un artiste pour l'ensemble de son oeuvre ou de sa démarche artistique. La banque s'associe également à la Fondation Henri Cartier-Bresson pour l'organisation du « Grand Prix International HCB ». Tandis que la Banque de Neuflyze privilégie les collaborations institutionnelles dans sa politique de prix, la Fnac a décidé d'organiser elle-même en interne le « Prix Fnac européen de la photographie » dont nous avons déjà parlé.

#### *Les expositions et les prêts d'œuvres*

Les expositions et les prêts d'œuvres sont un dernier mode de collaboration avec les institutions artistiques nationales ou internationales. Lhoist a ainsi ouvert pour la première fois sa collection au public en 2001, lors du cycle d'exposition des collections d'entreprises du CNP. Vue par 7.000 personnes, cette exposition a également attiré 3.500 visiteurs lors de sa présentation au musée d'Ixelles à Bruxelles. Récemment, le Groupe a prêté plusieurs œuvres pour l'exposition « From Paris to Shanghai », organisée à l'occasion de l'année de la France en Chine. La Banque de Neuflyze expose sa collection de manière encore plus soutenue que ne le fait le Groupe Lhoist. Elle a par exemple présenté des œuvres à la Fondation Daniel et Florence Guerlain en 2000, au CNP (1999), au festival Terre d'Images de Biarritz (2004), au Printemps de Septembre (2004) et lors de la foire de photographie contemporaine et d'art vidéo de Bilbao, DFOTO (2005).

La Fnac est elle aussi engagée dans une politique d'exposition de sa collection dans des lieux prestigieux. Elle a ainsi montré une sélection d'œuvres à l'Archevêché lors des dernières Rencontres d'Arles et à la Conciergerie à l'occasion du Mois de la photo et des 50 ans de la Fnac. Cette exposition a ensuite été montrée au Museo Valenciano de la Ilustracio y la Modernidad (MUVIM) à Valencia en Espagne, puis aux Scavi Scaligeri à Vérone au printemps 2005. Le fait de montrer ces collections dans des lieux extérieurs aux entreprises leur permet d'accéder à une visibilité internationale en tant que mécène. Mais de tels événements ont également un impact en interne, dans la mesure où l'effet de reconnaissance publique rejaillit sur les salariés sous la forme d'un sentiment de fierté.

*La publication de catalogues*

Accompagnant l'organisation d'expositions ou dressant le panorama de la collection à un moment donné, la publication et la mise en vente de catalogues est une dernière forme de valorisation externe pour les collections. Cependant, Lhoist adopte une démarche originale puisque la publication de tels ouvrages est réservée à un usage interne.

Les formes de valorisation externes mises en place par les entreprises autour de leurs collections sont au prolongement de leurs politiques de communication et de leurs cultures d'entreprise. Peu nombreuses chez Lhoist, qui a choisi une position discrète dans l'espace public, elles sont très présentes et variées pour la Banque de Neuflyze dont l'identité communicationnelle est ancrée dans le médium photographique. A la limite entre mécénat et sponsoring, de telles actions posent la question épineuse des retombées médiatiques et économiques du mécénat.

### 2.3.3.2. La question des retombées médiatiques

Nous avons déjà fait en première partie la distinction entre parrainage et mécénat. A travers le parrainage, l'entreprise réalise un soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct. Les dépenses de parrainage sont assimilées à des dépenses de nature publicitaire. Quant au mécénat, il s'agit en principe d'un soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire. L'entreprise mécène agit dans un intérêt autre que celui de l'exploitation.

Dans les cas étudiés, il existe pourtant un lien marqué entre la démarche de collection et l'activité des entreprises. Cette proximité et les retombées médiatiques, voire économiques, qui l'accompagnent sont diversement perçues dans, et au-dehors du milieu entrepreneurial. Aline Pujo, conservatrice de la collection Neuflyze Vie/ABN AMRO, se positionne clairement en faveur du principe des retombées pour les démarches de mécénat : « cet engagement doit avoir un retour sur investissement. Le contraire serait d'ailleurs un scandale »<sup>1</sup>. L'enquête *Evolutions et perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général* réalisée par Infoscopie pour la Fondation de France<sup>2</sup> offre un panorama d'avis plus contrasté au sein des dirigeants de grandes entreprises en France et à l'étranger. Elle souligne que le mécénat renvoie à deux conceptions très différentes : une générosité discrète et désintéressée pour les uns, et une action « gagnant-gagnant » dont l'entreprise doit tirer bénéfice pour les autres.

Rappelons pour terminer que l'administration fiscale française reconnaît l'existence de contreparties dans une opération de mécénat, à condition qu'il existe une disproportion marquée entre les sommes données et la valorisation de la prestation rendue. Dans le cadre d'un don, le montant des contreparties autorisées est aujourd'hui limité par la jurisprudence à 25% du montant total versé. Selon l'instruction fiscale du 26 avril 2000, l'association du nom de l'entreprise versante aux opérations réalisées par l'organisme relève du mécénat si elle se limite à la simple mention du nom du donateur, quels que soient le support et la forme, à l'exception de tout message publicitaire. Au regard de la loi, il est donc tout à fait légitime que les entreprises mécènes cherchent des contreparties médiatiques à leurs actions, à condition que leur volume reste limité et qu'elles ne s'apparentent à des campagnes publicitaires.

---

<sup>1</sup> Numéro spécial de *Beaux-Arts*, p 22.

<sup>2</sup> Enquête *Evolutions et perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général*.

## CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

Au cours de cette seconde partie, nous avons pu voir comment les collections s'intègrent aux dispositifs socio-organisationnels des entreprises. Démarches engagées en faveur des artistes photographes, elles sont très fortement structurées par les cadres de références propres à chaque entreprise.

Les cultures d'entreprises fonctionnent comme des « matrices cognitives et normatives » au sens où l'entendent Pierre Muller et Yves Surel. Elles aident à penser et à construire la réalité, elles hiérarchisent les valeurs, les attitudes et les savoirs faire à l'échelle de l'organisation. De ce fait, elles constituent un cadre structurant au sein duquel se construisent les pratiques de mécénat et de collection photographique.

Les collections reflètent les cultures organisationnelles, elles en offrent une traduction symbolique par l'intermédiaire des œuvres d'art. Sélectionnées au moyen de politiques d'acquisition conformes aux valeurs des entreprises et à leurs besoins en termes de communication, les photographies mettent en scène l'identité des entreprises et leur offrent un puissant support de diffusion.

Au service de l'image des entreprises, les collections constituent des espaces de transaction entre les valeurs des organisations privées et celles de leur environnement social. Elles trouvent une place de choix au sein des politiques de communication institutionnelle des entreprises : elles jouent un rôle dans les pratiques de relations publiques, dans la valorisation de son image de marque, voire dans la promotion de ses compétences et de son expertise.

Vitrines de l'identité des entreprises à l'extérieur des organisations, les collections sont également des outils de communication interne. En effet, le souci de la valorisation de l'image est aussi à la base de la fonction de communication managériale. Dans la partie suivante, nous allons nous interroger sur le rôle des collections dans la structuration des relations professionnelles. Après avoir analysé la place des collections dans les politiques de communication institutionnelle, nous allons à présent explorer le versant fonctionnel de la communication d'entreprise.



## TROISIÈME PARTIE

DE LA FÉDÉRATION DES SALARIÉS AUTOUR D'UNE  
IDENTITÉ COMMUNE A LA FÉDÉRATION DES  
COLLECTIONS D'ENTREPRISES

### **3. DE LA FEDERATION DES SALARIES AUTOUR D'UNE IDENTITE COMMUNE A LA FEDERATION DES COLLECTIONS D'ENTREPRISES**

Les représentations du management et les techniques de communication en entreprise entretiennent des liens très étroits. Avec le développement de la gestion symbolique des relations humaines au travail, l'image de l'entreprise comme communauté humaine porteuse et émettrice de valeurs culturelles a été placée sur le devant de la scène, et la communication est alors apparue comme une fonction stratégique.

En lien avec l'émergence du concept de culture d'entreprise, les techniques de management modernes ont accentué la valorisation de la dimension collective de l'identité des salariés. Les modes de communication interne ont ainsi été dirigés vers l'intériorisation du sentiment d'appartenance à l'organisation professionnelle. Au travers de la thématique de la mobilisation, les managers se sont efforcés de susciter l'engagement des salariés en faisant intervenir des facteurs de plus en plus personnels. La montée de ce nouveau paradigme du management a entraîné un irrésistible essor de la fonction communication vers la mise en place de structures participatives impliquant les salariés.

Mais l'identité collective n'est pas un donné, c'est une construction sociale qu'il s'agit de faire accepter et de naturaliser dans les représentations des salariés. Considérés comme un vecteur privilégié de la dimension symbolique et culturelle, l'art et les collections d'entreprises ont pris une place significative dans la représentation du lien entre les membres des communautés professionnelles des entreprises. Les problématiques de médiation sont capitales dans ce processus d'appropriation, qui suppose une transaction entre les éléments individuels et collectifs de l'identité des salariés. La médiation est également un enjeu fondamental pour la pérennité des collections d'entreprise, qui ne peuvent se passer d'un travail d'explication et de discussion en vue d'une légitimité aux yeux des salariés.

Dans cette dernière partie, nous étudierons d'abord le rôle des collections dans la construction de l'identité collective des salariés, en lien avec les formes de communication participative et subjective développées par les équipes de management. Puis, nous analyserons les dispositifs de médiation mis en place autour des collections et les enjeux communicationnels qui les sous-tendent. Enfin, nous nous interrogerons sur l'avenir de ces collections en décrivant la structuration d'un réseau de professionnels autour des démarches de collection photographique d'entreprise.

### **3.1.L'intégration des collections dans les stratégies managériales de mobilisation, de participation et de cohésion interne.**

Nous allons commencer par analyser l'inscription des collections dans les formes de management et de communication interne en direction des salariés. Il nous faudra tout d'abord faire un rappel historique pour expliquer les conditions de l'émergence de cette fonction de communication interne. En détaillant ensuite les modèles du management participatif et du management de la subjectivité, nous montrerons en quoi les démarches de collection de Lhoist et de la Banque de Neuflyze reflètent cette évolution managériale. La collection Fnac, essentiellement tournée vers la communication externe, n'est ni exposée en interne, ni accompagnée de programmes spéciaux en direction du personnel de l'entreprise. C'est pourquoi nous ne l'évoquerons pas dans cette partie.

#### 3.1.1. Evolution des relations sociales dans l'entreprise et des formes de management

Nous avons déjà évoqué en deuxième partie le lien existant entre les relations du patronat et des salariés et les formes de communication interne développées en entreprise. Allons un peu plus loin dans l'analyse des conditions socioprofessionnelles de la communication interne d'entreprise.

Le renouvellement des méthodes de management taylorien s'est traduit par le besoin d'un accroissement de la fonction de communication. Avec le modèle taylorien, la communication d'entreprise n'avait que peu de place dans l'état d'esprit des directions. Le contexte social et politique, ainsi que les mentalités industrielles de l'époque, ne permettaient pas aux patrons de s'adresser directement à la masse des salariés, et encore moins à leurs syndicats. Bien que les relations de communication de la direction vers les salariés n'étaient pas très développées dans ce modèle, le souci de la motivation au travail et du sentiment d'appartenance à l'entreprise était présent à l'esprit des dirigeants. La convergence d'intérêts était un fondement pratique et opérationnel de l'exercice des relations sociales, si bien que l'accent était mis sur l'« état d'esprit », la psychologie sociale et la motivation des salariés.

A partir des années 1970, la fonction de gestion prévisionnelle des ressources humaines est rapidement devenue une pièce maîtresse des stratégies d'entreprise : « la subjectivité de la ressource humaine a fait une irruption inattendue dans le système hautement mécanique de l'entreprise » explique Bernard Floris<sup>1</sup>. Les politiques de recrutement, de formation, de rémunération et de gestion des carrières ont été renforcées et rationalisées, en vue d'optimiser les capacités professionnelles et l'adaptation aux changements.

---

<sup>1</sup> Bernard Floris, op. cit., p 91.

Bernard Floris souligne ainsi que durant les Trente Glorieuses, « les fondements des mentalités se sont transformées et ont profondément affecté les structures traditionnelles des rapports entre les hommes, et particulièrement dans les relations sociales des entreprises »<sup>1</sup>. Un processus de transformation a affecté le rapport symbolique des salariés avec leurs espaces institutionnels de travail. Cette transformation s'est notamment traduite par un affaiblissement du syndicalisme de lutte des classes et une baisse des conflits du travail.

Selon Bernard Floris, le nouveau management communicationnel a fait la promotion de l'individualisation de la gestion des hommes au travail, notamment au travers des pratiques de suivi individualisé des salariés par l'encadrement : « la prise en compte de l'individu est un des soubassements symboliques mais aussi pratiques du management non taylorien de la communication d'entreprise »<sup>2</sup>. Les thèmes de la participation et du participatif ont également été des fondements symboliques nécessaires au développement de la communication interne. La participation est liée à une nouvelle orientation des modèles de management vers des formes de direction présentées comme plus humaines et vers un moyen d'éviter et de résoudre des conflits. Dès lors, en quoi les démarches de collection s'inscrivent-elle dans ces nouvelles perspectives de management ?

---

<sup>1</sup> Bernard Floris, op. cit., p 56.

<sup>2</sup> Bernard Floris, op. cit., p57.

### 3.1.2. L’empreinte du management participatif dans les démarches de collection photographique d’entreprise

Etudions tout d’abord le modèle du management participatif en détaillant ses caractéristiques et en repérant leur marque dans les modes de gestion des collections de Lhoist et de la Banque de Neuflyze.

#### *3.1.2.1. Définition du management participatif*

La thématique du participatif se caractérise par la circulation de l’information et l’implication des salariés. Ce modèle est lié à une volonté de transformation des modes de direction, de gestion, de fonctionnement et d’organisation du travail au sein d’entreprises qui se sont modernisées pour mieux s’adapter aux nouvelles exigences de l’économie mondialisée.

Pierre-Eric Texier<sup>1</sup> a proposé une typologie du modèle de management participatif dont nous avons retenu les éléments les plus pertinents pour notre analyse :

- La création d’espaces de négociation à la base sur les objectifs de production, la qualité, l’organisation et les conditions de travail ;
- L’importance du critère de la participation et de l’implication dans le recrutement, l’avancement, la mobilité et la mesure de la satisfaction ;
- Le développement de modèles de décision mixte dans lesquels le sommet donne les orientations tout en laissant à la base de larges marges de négociation ;
- La mise en relation de toutes les activités concrètes des salariés avec les finalités de l’entreprise, par le biais de la préoccupation qualité ;
- La mise en place de collectifs participatifs et d’opérations culturelles émanant du management.

A partir de ce modèle, Bernard Floris a distingué trois niveaux pour lesquels la communication devient un élément indispensable des processus d’organisation du travail. Le premier est celui de la circulation optimale des informations dans les équipes autonomes. Le second est celui des formes participatives de l’échange d’information au sein des collectifs de travail, à travers la discussion et l’animation. Le troisième est celui qui relie les activités concrètes des salariés avec la stratégie et la gestion globale des entreprises.

A travers l’exigence de circulation de l’information et de la mobilisation, la fonction communication a donc été structurellement associée au modèle du management participatif. Nous allons maintenant voir comment les démarches de collection s’inscrivent dans ce processus de transformation des relations sociales au sein de l’entreprise.

---

<sup>1</sup> Pierre-Eric Texier, « Management participatif et syndicalisme », in Retour sur l’entreprise, *Sociologie du travail*, n°XXVIII, 1, 1986.

### *3.1.2.2. La mise en place d'un espace de dialogue et de participation autour des collections*

Le management participatif est présenté comme un outil de mobilisation qui favorise le dialogue et la prise de décision partagée entre les directions et le personnel. On observe une telle volonté de promouvoir les échanges et l'intervention des salariés dans la gestion des collections et dans la mise en place d'actions de communication interne autour des œuvres.

Jacqueline d'Amécourt, conservatrice de la collection Lhoist, a mis l'accent lors de notre entretien sur le dialogue, l'explication des œuvres, et la liberté de choix donnée aux salariés pour l'accrochage des photographies dans leurs bureaux. Chez Lhoist, les salariés sont consultés à plusieurs niveaux au sujet de la démarche de la collection. Ils peuvent d'une part décider quelle œuvre va être accrochée dans leur bureau, à partir d'un pré-choix effectué par la conservatrice. Ce moment d'échange est pour Jacqueline d'Amécourt l'occasion d'expliquer le sens des œuvres, de les replacer dans le travail de l'artiste et dans le projet de collection global de l'entreprise. Si la collection est un mode de valorisation de l'image de l'entreprise, les œuvres accrochées dans les bureaux individuels sont également l'occasion pour les salariés de se valoriser eux-mêmes, à travers leurs goûts et leur personnalité. La conservatrice a ainsi évoqué l'anecdote d'un informaticien qui avait souhaité montrer dans son bureau une photographie de fleur, évoquant une douceur et une féminité en rupture avec l'image froide et technicienne que l'on se fait habituellement de son métier.

D'autre part, les salariés sont consultés sur l'avenir de la collection au sein du Groupe. En effet, alors qu'une phase de réflexion est amorcée pour décider du mode de gestion futur de la collection, le personnel est invité à donner son avis au travers d'entretiens personnels menés par la conservatrice. De telles formes de consultation des salariés sont pensés comme des leviers d'implication du personnel dans la démarche de collection, et par conséquent dans la vie et le fonctionnement de leur entreprise.

Les discussions qui naissent de la présence d'œuvres d'art dans l'entreprise sont également présentés comme un moyen de favoriser la communication entre salariés, et de détourner les tensions nées des relations professionnelles vers des objets plus neutres, dénués d'enjeux liés au travail. Jacqueline d'Amécourt a ainsi expliqué que l'une des principales vertus des œuvres est d'être matière à discussion : « je pense que l'art c'est d'abord un dialogue, ou en tout cas, ça suscite des dialogues (...) et du moment qu'il y a un dialogue, c'est déjà le début d'une relation entre deux personnes. Je crois que c'est ça la base de ce que nous voulons faire en tout cas : c'est faire parler des êtres humains entre eux sur un autre sujet qu'exclusivement leur travail »<sup>1</sup>. Elle a ensuite évoqué une seconde anecdote illustrant la manière dont les œuvres peuvent être un défouloir d'énergies qui favorise le contact et désamorce les tensions : « l'autre jour nous avons une sculpture qui venait d'arriver dans l'entrée du bâtiment, et il y avait une grande réunion de finance. Le directeur financier m'a raconté après que pendant dix minutes, toutes les énergies s'étaient déchaînées sur cette sculpture : (...). Il m'a dit : vous ne

<sup>1</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

pouvez pas savoir, après la réunion s'est passée de façon sensationnelle »<sup>1</sup>. L'art est donc perçu comme un vecteur de dialogue bénéfique pour les relations interpersonnelles en entreprise. Nous verrons dans le chapitre suivant qu'il peut également être l'objet de rejets et susciter des réactions violentes, mais les deux conservatrices ont souligné l'importance du travail pédagogique d'explication pour faire comprendre et accepter les œuvres contemporaines.

A la Banque de Neuflyze, le mécénat et la collection sont également pensés comme des moyens privilégiés d'impliquer les employés dans la vie de l'entreprise en les faisant participer aux choix de la direction. En 2005, une enquête sur les actions d'entraide a ainsi été menée auprès des salariés afin d'identifier les causes pour lesquelles ils seraient prêts à s'engager, et ainsi définir plus précisément les axes d'orientation des actions de bénévolat de la banque. Plus proche de la collection, le « Prix du Personnel » est une initiative originale, destinée à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe en France à la politique d'acquisition de Neuflyze Vie. Créé en 2000, ce prix permet aux collaborateurs de participer au choix d'une série d'œuvres qui seront ensuite achetées par la banque pour enrichir sa collection. Son mode de fonctionnement est le suivant : les artistes candidats font une proposition photographique d'une valeur de 7800 euros environ (le plus souvent entre quatre et huit oeuvres) et leurs dossiers sont examinés par une galeriste et la conservatrice. Elles sélectionnent sept propositions en accord avec le comité d'acquisition de la banque, et les propositions de ces sept nominés sont exposées dans la banque pendant trois jours, accompagnées de cartels expliquant la démarche de chaque artiste. Le personnel peut alors venir voter pour celle qu'il préfère, et le travail plébiscité vient ensuite rejoindre la collection. Ce prix est donc une manière d'impliquer les salariés dans la constitution de la collection en leur déléguant partiellement le choix d'une acquisition. Les œuvres acquises sont ainsi légitimées par le vote démocratique du personnel, et la cohésion de l'entreprise vise à être renforcée par cet événement participatif, qui est une occasion de se retrouver et d'échanger autour d'un thème artistique.

A l'issue de cette analyse, nous pouvons souligner la forte inscription des collections dans la fonction de communication interne des entreprises. En lien avec l'évolution des formes de management et l'émergence du modèle participatif, les collections sont promues comme un facteur de dialogue, d'échange et d'implication des salariés dans la vie des entreprises au travers d'une certaine délégation du pouvoir de décision. Mais selon Bernard Floris, si les valeurs du dialogue ont intégré les formes de management dans les entreprises françaises, les choix et les décisions stratégiques restent la chasse gardée absolue du management. « A ce titre, le management participatif est beaucoup plus la mise en scène d'un discours idéologique que la réalisation d'une stratégie d'organisation ou de nouvelles relations socioprofessionnelles »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

<sup>2</sup> B. Floris, op. cit., p 169.

### 3.1.3. La place des collections dans le modèle du management de la subjectivité

Le modèle du management participatif et celui du management de la subjectivité sont indissociablement liés. En effet, le management participatif valorise l'aspect subjectif de l'activité professionnelle, des relations humaines, et du rôle de l'entreprise dans la société. Les concepts de motivation, d'implication, d'identification, de culture et d'éthique d'entreprise jouent de plus en plus central sur l'articulation entre signification individuelle pour le salarié et signification collective à l'échelle de l'entreprise. « Tous les phénomènes de l'entreprise, depuis la gestion de ses structures jusqu'à l'organisation du travail, attestent d'une montée irréversible de ce qu'on appelle l'immatériel et qu'on élargira au processus social de la subjectivité »<sup>1</sup>. Avec le modèle du management de la subjectivité, c'est donc la dimension humaine et sociale du processus de travail qui est mise en avant.

L'art, dimension subjective et culturelle par excellence, a été intégrée dans ce nouveau schéma de gestion des relations socioprofessionnelles. Nous allons observer comment les collections d'entreprises illustrent ce paradigme de la subjectivité, en étudiant d'abord la manière dont elles sont considérées comme des modes de transmission et de partage des valeurs de l'entreprise. Puis nous expliquerons comment des programmes de formation continue mis en place autour des collections jouent sur l'articulation entre développement personnel et professionnel.

#### *3.1.3.1. La collection comme vecteur du partage des valeurs de l'entreprise : l'exemple de l'innovation*

Le partage des valeurs de la communauté d'entreprise est un thème central du management de la subjectivité. Cet essor du management par les valeurs est lié à l'émergence du concept de culture d'entreprise et à la recherche d'une cohésion sociale forte au sein des entreprises.

L'idée principale de Tom Peters et John Waterman dans leur ouvrage *Le prix de l'excellence*<sup>2</sup> est que les salariés sont d'autant plus productifs qu'ils partagent les valeurs entrepreneuriales en général, et qu'ils s'identifient à la culture de leur entreprise en particulier. Bernard Floris reprend cette idée en expliquant que « de l'identification au sentiment d'appartenance, de la motivation à l'implication, il s'agit de produire l'intégration consensuelle optimale pour la bonne marche de l'entreprise »<sup>3</sup>. Au prolongement des cultures d'entreprises, les collections fonctionnent comme des objets de cristallisation des valeurs, voire de la philosophie de vie,

<sup>1</sup> B. Floris, op. cit., p100.

<sup>2</sup> Tom Peters et John Waterman, op. cit.

<sup>3</sup> B. Floris, op. cit., p 159.



promues par les entreprises. En s'incarnant dans des images qui reflètent une vision du métier, et au-delà, une vision du monde, ces valeurs trouvent dans l'art photographique un mode de diffusion puissant qui dépasse les barrières linguistiques.

La transaction entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs individuelles des salariés est devenue une des clefs du management. Dans son journal interne de novembre 2004, la Banque de Neuflyze informait le personnel de son nouveau plan de « gestion participative par objectifs », fondé sur la conjonction d'objectifs collectifs et individuels. « La réussite du Groupe dépend avant tout de l'implication et de la solidarité de l'ensemble des collaborateurs » pouvait-on lire dans ce journal<sup>1</sup>. Chacun des salariés doit connaître « les axes d'évolution stratégiques, en partager pleinement les enjeux et disposer d'une vision claire de sa contribution individuelle ». En s'appuyant sur les thèmes du dialogue et de la solidarité, et sur la « volonté de donner à chacun la possibilité de devenir acteur de la performance collective », ce système de management tend vers un plus grand partage des valeurs et de la stratégie du Groupe au niveau individuel.

C'est le cas des thèmes de la créativité et de l'innovation, qui trouvent dans les collections un mode privilégié de diffusion. Les entreprises sont innovantes dans leur activité économique par obligation de compétitivité. En mettant en place des projets de mécénat artistique, elles souhaitent créer les conditions d'une sorte de « laboratoire culturel » leur permettant de tracer de nouvelles voies. « En détectant, accompagnant et soutenant des projets innovants, l'entreprise mécène diffuse d'elle-même une image progressiste, novatrice, et contribue ainsi à des percées essentielles aux secteurs qu'elle soutient »<sup>2</sup>. Le mécénat artistique est donc une opportunité pour les entreprises d'alimenter le sens de l'innovation et de la création à travers un contact nourri avec l'univers culturel. Cet état d'esprit innovant, diffusé auprès des salariés par la présence d'œuvres d'art au sein de leur lieu de travail, vise à pénétrer les référents cognitifs du personnel et à favoriser l'innovation dans le secteur professionnel.

Lhoist et la Banque de Neuflyze tracent un parallèle concret entre création artistique et créativité économique. Sur les écrans de veille de ses employés, Lhoist manifeste sa volonté d'être un Groupe innovant et compétitif : « we want to be a distinctive, innovative company, one step ahead of the competition ». Lié aux valeurs d'avant-garde promues par le Groupe, le thème de la créativité est bien présent dans le discours du PDG Jean-Pierre Berghmans : il met en valeur sa volonté de « réfléchir à tout ce qui apporte un soutien à la créativité. En introduisant des œuvres contemporaines et en suscitant la créativité, nous pensons contribuer à cet esprit d'ouverture, à cette créativité qui est si importante pour la culture d'entreprise »<sup>3</sup>. La conservatrice, Jacqueline d'Amécourt, se situe elle aussi sur le registre de la créativité pour valoriser la démarche de collection du Groupe : « notre but est d'expliquer une collection à

<sup>1</sup> Journal interne de la Banque de Neuflyze, novembre 2004.

<sup>2</sup> *Répertoire du mécénat*, édition 2002, Admical.

<sup>3</sup> Interview pour le catalogue d'exposition *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

ceux qui travaillent avec nous, afin de les rendre plus créatifs, plus ouverts à l'extérieur, plus sensibles aux autres »<sup>1</sup>.

Sur son site internet, la Banque de Neuflyze fait également le rapprochement entre son soutien à « l'esprit de création et d'innovation » par l'intermédiaire de ses actions de mécénat artistique, et son positionnement d'entreprise dynamique : « au travers de l'action de sa compagnie d'assurance vie, Neuflyze Vie, elle développe plus spécifiquement des actions d'aide à la création photographique ou vidéographique, illustrant ainsi son attachement à l'innovation et sa volonté d'être en permanence à l'écoute du monde en mouvement ».

Le mécénat artistique est donc perçu comme un outil de renforcement de la culture d'entreprise en interne, en visant à favoriser la diffusion et le partage de ses valeurs par l'ensemble de ses collaborateurs. Selon Alain Van Cuyck, « le mécénat intervient donc comme *crystallisateur* de la culture parce qu'il renforce et donne sens aux références communes. En ce sens le mécénat s'inscrit dans une véritable pratique de management stratégique de l'organisation »<sup>2</sup>. Etablissant un parallèle entre les valeurs individuelles et les valeurs de l'entreprise, le management de la subjectivité jette un pont entre les dimensions personnelles et professionnelles de l'identité des salariés. Les thématiques de l'ouverture culturelle et du développement artistique des employés qui accompagnent les collections d'entreprise s'inscrivent elles aussi dans le paradigme de la subjectivité.

---

<sup>1</sup> Interview pour *Paris Photo Magazine* édition 2000.

<sup>2</sup> Alain Van Cuyck, op. cit., p198.

### 3.1.3.2. *L'ouverture à l'art comme mode de développement personnel pour les employés*

Avec la mise en place de programmes de formation ou d'actions pédagogiques, les collections s'inscrivent dans un mouvement plus large, définissant l'entreprise comme un nouveau lieu de développement personnel. Selon Philippe Schwebig, « l'entreprise est devenue le lieu du développement individuel et collectif de ses membres ; leur intégration, leur mobilisation sur ses buts organisationnels supposent qu'elle propose à chacun un idéal collectif ou un système de valeurs qui correspondent et confortent l'image de soi à l'image de soi au travail de ses différents membres »<sup>1</sup>.

La dimension artistique introduite dans les entreprises par les collections sous-tend des enjeux à la fois individuels et collectifs : il s'agit de valoriser l'image et la culture commune de l'organisation et, de la sorte, de faire naître un sentiment de fierté à titre personnel pour les membres de cette organisation. La présence de l'art dans les entreprises est également un moyen pour les directions de diffuser auprès du personnel un ensemble de connaissances esthétiques relevant de l'éducation artistique, et de leur ouvrir l'horizon d'un mode d'expression personnelle sous la forme du médium photographique. Ancrées dans un espace individuel privé, les aspirations à un épanouissement personnel par l'art trouvent un aboutissement inattendu dans l'espace professionnel de l'entreprise. Nous allons voir que l'ouverture culturelle et l'apprentissage artistique sont deux axes majeurs des démarches de collection de Lhoist et de la Banque de Neuflyze.

Fidèle aux valeurs humanistes promues par le Groupe Lhoist, le PDG Jean-Pierre Berghmans insiste sur le rôle de l'entreprise comme lieu de développement personnel : « il me semble nécessaire de donner à chacun l'occasion de progresser dans tous les domaines, non seulement sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan culturel. (...) Je crois vraiment que l'entreprise, en plus d'être cet organisme qui doit être efficace, produire et réaliser des bénéfices, doit avoir une dimension humaniste »<sup>2</sup>. Pour Jacqueline d'Amécourt, la collection est un moyen de « permettre au personnel de s'enrichir sur le plan culturel »<sup>3</sup>. Cet enrichissement se traduit à la fois par une acquisition de connaissances sur le plan artistique, et par une ouverture d'esprit à des cultures et des formes d'expression nouvelles. « Nous souhaitons susciter la curiosité, faire découvrir le monde extérieur et d'autres façons de penser »<sup>4</sup>.

De même, à la Banque de Neuflyze, la collection a été pensée dès sa création comme un outil de formation et d'apprentissage de l'art photographique. Anne Samson, ancienne directrice de la communication d'ABN AMRO France, déclare dans le journal du CNP : « en tant que Fondation d'entreprise, nous avons été portés dès l'origine par l'intention de former les

<sup>1</sup> Philippe Schwebig, *Les communications de l'entreprise*, McGraw-Hill, Paris, 1988, p 13.

<sup>2</sup> Interview pour le catalogue *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>3</sup> Interview pour le catalogue *Limelette, photographies contemporaines*.

<sup>4</sup> Idem.

collaborateurs du Groupe à une culture photographique à travers une collection destinée à circuler en interne »<sup>1</sup>. Un ensemble de cours d'initiation à l'histoire photographique a ainsi été mis en place en collaboration avec la direction des ressources humaines. En lien avec la collection, ce programme de formation s'inscrit dans la politique de développement durable du Groupe, et plus précisément dans l'axe intitulé « People », dirigé vers les personnes et leur qualité de vie. La politique éducative du Groupe s'appuie sur une logique « gagnant-gagnant », selon laquelle les employés donnent leur temps et leur énergie pour le développement de l'entreprise et en retour, celle-ci leur rend des services en fonction de leurs besoins et de leurs aspirations, de manière à les rendre « plus flexibles (...) plus heureux » (Aline Pujo, conservatrice)<sup>2</sup>. La mise en place de ces séances de formation autour de la photographie est une spécificité et une innovation de la Banque de Neufelize. Elle est ancrée dans une vision de l'entreprise comme lieu du développement personnel des salariés, mêlant les aspects personnels et professionnels de leur identité.

Au prolongement du management participatif, le management de la subjectivité se fonde sur le partage des valeurs de l'entreprise. Les collections jouent un rôle important dans ce mouvement de superposition des identités individuelles et collectives au travail. En diffusant et en valorisant la culture de l'entreprise auprès des collaborateurs, elles sont des outils de cohésion pour l'organisation. Cet aspect fédérateur des collections est particulièrement mis à contribution dans les situations de fusion-acquisition, qui supposent une ouverture à des cultures différentes et une intégration des employés issus d'organisations différentes dans des groupes multinationaux.

---

<sup>1</sup> Interview dans le *Journal du CNP*, 1999.

<sup>2</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.

### 3.1.4. Les collections dans le contexte des fusions-acquisitions :

Dans le contexte actuel de globalisation où prospèrent les multinationales, les mouvements de fusion-acquisition viennent bouleverser les cultures d'entreprise. Le PDG de Lhoist, Groupe d'origine belge qui s'est beaucoup développé à l'étranger, évoque ainsi dans le catalogue *Les commandes photographiques du Groupe Lhoist* la nécessité d'« intégrer les nouveaux venus et les nouvelles sociétés reprises »<sup>1</sup>. La conservatrice de la collection Lhoist se pose également la question de l'intégration des sociétés rachetées, « qui ont forcément des histoires extraordinairement différentes : quand vous achetez des usines au Groupe Thiessen, il y a une histoire du Groupe Thiessen très forte : comment les faire entrer dans l'univers Lhoist ? ». Nous allons voir que les collections d'entreprises peuvent être envisagées comme des vecteurs de cette intégration culturelle.

Le renforcement de l'unité de la culture d'entreprise est perçu comme un élément incontournable du succès des multinationales. Dans son rapport sur la responsabilité sociale des entreprises<sup>2</sup> le Groupe PPR (propriétaire de la Fnac) reconnaît que sa stratégie d'internationalisation soulève des enjeux culturels forts, et notamment un besoin de créer une culture commune pour tous les collaborateurs. « Pinault-Printemps-Redoute est un grand Groupe qui a vocation à s'internationaliser davantage dans les cinq prochaines années. Cette taille et cette ambition lui imposent (...) de se forger une 'culture' forte, fondée sur un état d'esprit et des attitudes communes, partagées par tous ». Les responsables du Groupe ABN AMRO insistent également sur l'union des différentes cultures qui le composent autour de ses valeurs stratégiques : « this culturally diverse group of people, united by our values, is the basis of our success »<sup>3</sup>.

Dans son article intitulé « Information et communication : dix chantiers scientifiques, culturels et politiques » Dominique Wolton<sup>4</sup> souligne que la « gestion pacifique des identités culturelles dans un collectif professionnel » rencontre un nouveau défi avec la mondialisation. Les situations de fusion-acquisition posent en effet la question de la cohabitation culturelle : comment concilier au sein d'un collectif de travail à l'échelle du monde des langues, des systèmes symboliques, des représentations aussi différents? On peut trouver paradoxal de rencontrer ainsi mêlés dans le discours des managers le désir de respect de la diversité culturelle, et la volonté d'homogénéisation des valeurs à l'échelle du Groupe. Ce désir de construire un langage et une culture unique et consensuelle révélerait-il un processus de construction d'une hégémonie culturelle ?

<sup>1</sup> Interview pour le catalogue d'exposition *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>2</sup> Consultable en ligne sur le site [www.ppr.org](http://www.ppr.org).

<sup>3</sup> Rapport d'activité du groupe ABN AMRO 1999, p17.

<sup>4</sup> Dominique Wolton, « Information et communication : dix chantiers scientifiques, culturels et politiques », in *Hermès* n°38, Savoirs et Pouvoirs, 2004, p 178.

Selon le PDG et la conservatrice du Groupe Lhoist, la transaction entre le paradigme du respect des différences culturelles et celui de l'unification de l'identité culturelle d'un Groupe multinational passe par la définition d'un ensemble de valeurs universelles, qui seraient communes à chaque culture sans nier leurs spécificités. Pour décrire la « culture internationale » qui est celle de son entreprise, Jean-Pierre Berghmans parle d'« un cadre universel dans lequel chacun se retrouve »<sup>1</sup>. La collection de Lhoist se veut à l'image de ce cadre : elle vise à faire le lien entre les différentes cultures, à tracer un ensemble de références communes. Jacqueline d'Amécourt indique qu'« une collection d'art contemporain (entre autre) peut être ce lien où chacun arriverait à se comprendre et à se retrouver tout en gardant sa propre culture »<sup>2</sup>.

Dans ce contexte où la cohésion des cultures d'entreprise est ébranlée, l'art et le mécénat apparaissent donc comme des vecteurs privilégiés du lien social, des facteurs d'insertion et de rapprochement entre des mondes qui s'ignorent. Le désir d'ouverture des salariés à d'autres cultures, manifesté plus haut par la conservatrice et le PDG de Lhoist, est lié à cette situation de collaboration entre des acteurs issus de pays différents. Perçu comme un langage universel, l'art est envisagé comme un vecteur possible de création d'un dialogue interculturel dans lequel chacun serait sur un pied d'égalité. La collection est envisagée comme un objet de fierté et d'échange entre les différents pays où le Groupe Lhoist est implanté : « que le mexicain qui arrive chez nous se sente fier de voir une œuvre de Gabriel Orozco, mais que chez lui en même temps on verra une œuvre de Thomas Struth par exemple » (Jacqueline d'Amécourt)<sup>3</sup>. Internationales comme le sont ses filiales, les œuvres du Groupe Lhoist sont envisagées comme un miroir de la diversité des cultures qui le composent, et le reflet des valeurs humanistes et avant-gardistes qui doivent composer les références communes à tous ses collaborateurs.

---

<sup>1</sup> Interview pour le catalogue d'exposition *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>2</sup> Interview pour *Paris Photo Magazine*, édition 2000.

<sup>3</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

Nous avons vu dans ce premier chapitre comment les démarches de collection s'inscrivent dans l'évolution des pratiques de management et de communication interne des entreprises. La prise en compte de la dimension symbolique et culturelle dans la gestion des relations humaines au travail s'est amorcée avec la transformation des conditions de la légitimité de l'entreprise et la fin de l'idéologie de la lutte des classes. Elle s'est traduite par l'émergence de la gestion participative et par la reconnaissance du rôle essentiel de la subjectivité dans l'activité de travail. Par ailleurs, les mouvements de fusion-acquisition ont accentué le besoin de forger une culture d'entreprise suffisamment large et forte pour englober celle des sociétés nouvellement acquises par un groupe multinational.

Les collections de Lhoist et de la Banque de Neuflyze sont des supports et des terrains de mise en œuvre pour ces discours sur la participation, l'implication, le développement personnel, l'ouverture et l'intégration culturelle. La dimension à la fois subjective et universelle de l'art est mise à contribution dans le modèle du partage d'un ensemble de valeurs communes, qui sous-tend la cohésion des cultures d'entreprise. Ces collections sont également des creusets d'innovation pour la mise en place de nouvelles formes de communication interne ou de programmes de formation originaux. Modes de diffusion et de mise en application des stratégies des managers, ces collections ne peuvent fonctionner que si elles s'appuient sur une légitimité forte auprès des salariés. C'est pourquoi les actions de médiation sont au cœur de la réussite de ces démarches artistiques en entreprise.

### **3.2. Les dispositifs de médiation et d'appropriation des collections**

Privilégiant les aspects artistiques et culturels des collections, les conservateurs mettent en avant dans leur discours l'importance des dispositifs de médiation en direction des publics internes. Pour que les démarches de collection fonctionnent et soient pleinement acceptées dans les entreprises, il faut constamment tisser des liens entre le personnel et la collection. Aline Pujo, conservatrice à Neuflyze Vie, souligne cet aspect en indiquant qu'« au delà d'une légitimation par les dirigeants, ce qui est important pour la survie de la collection, c'est vraiment qu'elle soit acceptée au niveau du personnel »<sup>1</sup>. Cette acceptation nécessite une implication des salariés dans la démarche de collection, leur participation aux choix de sélection et d'accrochage des œuvres, ainsi que la mise à disposition de connaissances artistiques pour qu'ils se forment une opinion éclairée des œuvres.

Nous étudierons dans un premier temps les modes d'accès du public interne à la collection, avant d'analyser le type de réactions que la présence d'œuvres d'art en entreprise peut causer. Nous analyserons ensuite les dispositifs de médiation mis en place pour faciliter l'acceptation des œuvres auprès des salariés, et nous soulignerons enfin le rôle central du conservateur comme médiateur.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.



### 3.2.1. Un accès à la collection différencié ?

L'étude des dispositifs de liaison entre une collection et son public suppose de s'interroger d'abord sur les modes d'accès de ce public aux œuvres. Dans le cas d'une collection d'entreprise exposée en interne, il apparaît que les salariés ne sont pas tous égaux dans l'accès à la collection. Ces disparités sont liées à des facteurs organisationnels, fondés sur la structure hiérarchique de l'entreprise et sur l'implantation géographique des sites de travail.

Qu'il s'agisse de Lhoist ou de la Banque de Neuflyze, les collections sont présentées en priorité dans le siège social du pays d'origine du Groupe ou de l'entreprise. Les sièges à l'étranger, pour Lhoist, ou les agences de province, pour la Banque de Neuflyze, sont également des lieux d'exposition de la collection, dans une moindre mesure (70% de la collection Neuflyze Vie/ABN AMRO est attachée dans les sièges sociaux parisiens). Les employés les plus haut placés dans la hiérarchie de l'entreprise, où ceux, plus modestes, comme les secrétaires ou les agents d'accueil, qui travaillent dans les principaux lieux de décision de l'entreprise, sont donc ceux qui ont le plus facilement accès à la collection.

Sur environ 8000 personnes qu'emploie le Groupe Lhoist, seules 100 travaillent au siège de Limelette, et quelques centaines y font un passage tous les ans, mais il s'agit en majorité des dirigeants et cadres supérieurs des filiales à l'étranger. Dans les usines du Groupe, on observe également une différence entre les employés de bureaux, qui par l'intermédiaire des écrans de veille ou de l'intranet ont accès aux œuvres, et les ouvriers, qui sont ceux pour qui la collection est la moins accessible. Les commandes photographiques, souvent en relation avec l'activité industrielle de Lhoist, peuvent être un facteur de réduction de ces inégalités dans la mesure où elles amènent les artistes à se déplacer sur les sites de production. Selon la nature de la commande, la relation entre les photographes et les employés de l'usine peut aller de la simple collaboration informationnelle à la réalisation de portraits du personnel qui entreront ensuite dans la collection. C'est l'occasion pour les employés des sites de production de nouer des relations avec les artistes et d'être immergés dans un processus de création artistique. C'est le cas du travail d'Eliott Erwitt, qui a réalisé des « portraits environnementaux » du personnel d'une usine du Groupe en Alabama.

A la Banque de Neuflyze, le « Prix du personnel » est également une bonne illustration de l'accès différencié aux œuvres. En effet, si tous les collaborateurs et les employés du territoire national sont invités à voter pour choisir les photographies qui seront acquises par la Fondation, le personnel du siège où a lieu l'exposition est nettement privilégié. Peu d'employés des agences de province se déplaceront pour y participer et, sous couvert d'un aspect démocratique, seul l'avis des employés présents à Paris sera finalement pris en compte. On pourrait imaginer un système d'exposition virtuelle des œuvres sur le site intranet de la

banque qui permettrait à l'ensemble du personnel de se prononcer de manière plus égalitaire par l'intermédiaire d'un vote électronique.

Dans une certaine mesure, l'accès des salariés à la collection varie donc en fonction de la position du sujet dans le schéma organisationnel de l'entreprise. Chez Lhoist, ces différences d'accès sont marquées à l'échelle mondiale par le clivage entre les sièges sociaux, lieux de décision, et les usines, lieux de production. Pour la Banque de Neuflyze, c'est la disparité entre le siège parisien et les agences provinciales qui est la plus flagrante.

Compte tenu de la relation existant entre l'exploitation interne des collections et la promotion du sentiment d'appartenance à l'organisation, il est intéressant de faire le rapprochement entre notre analyse sur l'accès différencié à la collection et l'analyse de Bernard Galambaud sur l'intensité de l'identification des salariés à leur entreprise. Selon l'auteur, directeur scientifique de l'institut Entreprise et Personnel, le sentiment d'appartenance à une organisation varie selon la position sociale. Dans son ouvrage *Une nouvelle configuration de l'entreprise*<sup>1</sup>, il a décrit cette variation du sentiment d'appartenance à l'entreprise sous forme de couches concentriques successives. Le centre regroupe le personnel dont la fidélité va être recherchée par l'entreprise, et dont la direction attend un véritable engagement, une participation active, et un partage des objectifs et de la stratégie de l'entreprise. A l'inverse, les zones périphériques regroupent des emplois secondaires qui n'ont plus le même intérêt stratégique aux yeux des dirigeants. On aurait ainsi pu décrire la variation de l'accès aux collections sous la forme de cercles concentriques disposés autour des pôles de décision.

Après nous être intéressés au public des collections sous l'angle des conditions d'accès aux œuvres, intéressons-nous maintenant aux formes de rejet et d'appropriation de ces photographies par les salariés. Nous verrons comment le concept de médiation peut nous aider à penser le processus d'adhésion aux collections, et au-delà, aux identités collectives construites au sein des entreprises.

---

<sup>1</sup> Galambaud Bernard, *Une nouvelle configuration de l'entreprise*, Paris : ESF, 1995.

### 3.2.2. L'art dans le quotidien de travail : la confrontation entre des œuvres contemporaines et un public captif

L'exposition des collections en interne s'élabore dans un cadre de médiation particulier puisque le personnel constitue un public captif, et que l'espace d'exposition est en réalité un espace professionnel. Emaillé de réactions de rejet, le processus d'appropriation de la collection par les salariés n'est pas linéaire, et doit se penser dans la durée.

Dans les premiers temps de l'exposition de la collection au sein de l'entreprise, le personnel reste souvent indifférent face à des œuvres auxquelles il a du mal à s'identifier. Selon Francis Lacloche, responsable du mécénat à la Caisse des dépôts et consignations, « les employés ont mis du temps à s'approprier la collection, ils avaient beau y passer devant tous les jours, elle leur restait étrangère »<sup>1</sup>. Jacqueline d'Amécourt, conservatrice de la collection Lhoist, indique que les employés du Groupe ont d'abord perçu les œuvres comme de simples éléments de décoration voulus par la direction, sans saisir pleinement le sens de cette démarche. « Au début, le personnel a sans doute vu cela comme de la décoration, et comme une volonté qu'il ne comprenait pas entièrement »<sup>2</sup>.

Associée à un propos artistique qui peut être perçu comme choquant, cette incompréhension de la démarche de la direction a pu provoquer des réactions de rejet de la part du personnel. Jacqueline d'Amécourt évoque ainsi le cas du vol d'un texte encadré accompagnant une photographie de l'artiste Sophie Calle. Contenant le mot « sexe », ce texte avait profondément choqué l'un des employés, qui ne comprenait pas que l'on puisse ainsi évoquer ce sujet dans le cadre d'un bureau. Cette anecdote nous rappelle la spécificité de l'espace professionnel, qui fonctionne selon des conventions sociales et des règles de comportement qui ne sont pas celles d'un espace muséal. Sa fonction instituée est celle de l'activité professionnelle quotidienne, et non la présentation d'œuvres artistiques. Les éléments de provocation contenus dans certaines photographies contemporaines sont d'autant plus choquants qu'ils sont étrangers aux conventions du lieu, fondées sur la neutralité et le consensus.

Outre le décalage entre la vocation consensuelle d'un espace professionnel et le contenu provocateur d'une œuvre contemporaine, une mauvaise interprétation des photographies peut également faire naître des réactions sévères chez les salariés. Lors de notre entretien, Jacqueline d'Amécourt a cité l'exemple d'une œuvre de Andres Serrano dont le propos a été mal compris : « nous avons une image qui a beaucoup choqué les américains au départ, et qui était une image du Ku Klux Klan de Serrano ». Les employés ont cru que la conservatrice présentait cette œuvre car elle adhérait aux idées du Ku Klux Klan. Elle leur a donc expliqué qu'il s'agit d'un artiste qui a travaillé pour cette série d'images sur le thème des gens dont on

<sup>1</sup> Interview de Francis Lacloche pour *Beaux-Arts Magazine*.

<sup>2</sup> Interview pour le catalogue *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

connaît l'existence, mais qui sont socialement invisibles (comme les SDF, les nonnes, ou les membres du Ku Klux Klan).

Ce type de conflit naît d'autant plus facilement que le public d'une entreprise est un public captif. Les salariés n'ont pas choisi d'être confrontés au quotidien à ces œuvres qu'ils peuvent juger laides ou choquantes. Francis Lacloue, responsable du mécénat à la Caisse des dépôts et consignations, explique dans une interview pour le *Journal des Arts*<sup>1</sup> que « les salariés n'ont pas payé pour voir ces photographies mais sont payés pour travailler. On leur impose de l'art ». Cette cohabitation imposée entre un ensemble d'images et un groupe de personnes dans un espace non conventionnellement destiné à l'art est donc une spécificité du rapport entre les œuvres et le public d'une collection d'entreprise. L'acceptation des œuvres et la pacification des conflits passe par un dialogue nourri entre le public, le conservateur et, éventuellement, les artistes.

Cette opportunité de dialogue et d'échange entre un public qui n'hésite pas à donner son avis et le conservateur est une chance d'accomplir un véritable travail de médiation approfondie, travail fondé sur l'expression publique souvent hors de portée des systèmes muséaux publics traditionnels. Dans l'étude sur les collections photographiques d'entreprises réalisée pour le CNP et la Caisse des dépôts et consignations, Francis Lacloue et Régis Durand s'interrogent : « public captif, public au travail, le personnel serait-il le cobaye de cette démocratisation de l'art contemporain ? ». Les auteurs décrivent les entreprises comme des laboratoires où les conservateurs parviennent à convaincre un public restreint que l'art contemporain n'est ni une escroquerie, ni un détournement de bien social.

Dans le cas d'une action culturelle organisée à l'extérieur de l'entreprise, nous ne sommes plus dans le cas de figure d'un public captif, confronté à des œuvres contre son gré, mais dans le cas d'une décision librement prise par des salariés en dehors de leur temps de travail. Pourtant, le caractère volontaire de la présence du public ne garantit pas le succès de la rencontre entre des œuvres contemporaines et un public non-initié aux problématiques artistiques et à l'esthétique des artistes contemporains. Ce fut le cas à la Banque de Neuflyze, où l'échec d'une visite-conférence de l'exposition de Anna et Bernhard Blume au CNP a entraîné un effort supplémentaire de discussion et d'explication de la part des responsables de la collection. Jack Avry, ancien dirigeant de Neuflyze Vie, raconte cet incident dans une interview pour le journal du CNP<sup>2</sup> : « nous pensions que leur humour, leur art de la dérision, de l'absurde pouvaient séduire un public encore peu initié à l'art d'aujourd'hui. Nous nous sommes trompés. Les réactions ont été sévères, le personnel a été choqué; les images étaient jugées laides, stupides, faites par des gens qui se rendaient ridicules en jetant des pommes de terre en l'air! Une partie du personnel considérait que nous gaspillions de l'argent (...) Mais nous avons continué en discutant avec le personnel, car il aurait été erroné d'imposer de

<sup>1</sup> *Journal des Arts* n°118, 2001.

<sup>2</sup> *Journal du CNP*, 1999.

manière autoritaire ce type d'action ».

Les principales causes de rejet des photographies exposées en interne sont donc le sentiment que la présence des œuvres est imposée arbitrairement par la direction et le manque de connaissances artistiques qui peut amener les salariés à juger des œuvres stupides ou laides. « Je crois qu'on ne peut pas parler d'avant-garde dans un bureau si on ne l'explique pas » a souligné Jacqueline d'Amécourt lors de notre d'entretien. Voyons à présent quels sont les types d'action de médiation qui accompagnent les collections d'entreprises.

### 3.2.3. La mise en place de dispositifs de médiation autour des collections

Nous avons vu qu'un travail de pédagogie est nécessaire autour des collections dans la mesure où l'exposition d'œuvres au sein d'un espace quotidiennement utilisé par une communauté non préparée à en recevoir le message parfois choquant peut se révéler périlleux. La mise en place d'actions de médiation invitant le personnel à s'impliquer davantage dans la vie de la collection et à s'intéresser de plus près à l'histoire et au propos artistique des œuvres est donc indispensable. Analysons la nature de ces dispositifs de médiation mis en place par les responsables des collections Lhoist et Neuflyze Vie/ABN AMRO.

Les formes de médiation culturelle rencontrées au cours de cette étude sont relativement semblables d'une collection à l'autre. La présence de cartels d'explication aux côtés des œuvres et l'organisation de visites d'expositions dans des musées sont très courantes. Lors de notre entretien, la conservatrice de la collection Lhoist a souligné l'existence dans son Groupe d'« un programme explicatif assez important », d'« une politique assez active dans le domaine de l'explication des œuvres d'art ». Outre les cartels d'explication et l'organisation de visites d'expositions, la conservatrice a mis en place une série d'ateliers pour les enfants, organisé des rencontres entre les salariés et les artistes photographes, publié des catalogues à usage interne et développé le principe d'une exposition annuelle de la collection au siège social de Limelette. La spécificité de l'action de Lhoist en matière de familiarisation du personnel avec la collection réside dans l'utilisation de l'intranet comme support de transmission et d'explication des images.

A la Banque de Neuflyze, on retrouve le dispositif de visites d'expositions et de conférences sous la forme d'un partenariat avec le musée du Jeu de Paume et la MEP (dont la banque est un des mécènes financeurs) comprenant des cartes d'accès gratuit et la possibilité de rencontrer les artistes. Les deux actions innovantes menées par la banque en la matière sont le cycle de conférences sur le thème de l'histoire de la photographie mis en place par le service formation de la DRH, et l'organisation du « Prix du personnel ». Ce cycle de conférences a pour but de donner aux collaborateurs du Groupe Neuflyze l'accès à une meilleure connaissance de la photographie en général, et des œuvres de la collection en particulier. On peut en effet lire sur le site internet de la banque que si les œuvres de la collection sont devenues familières aux salariés, ils éprouvent parfois quelques difficultés à les appréhender. Cette formation devra leur permettre d'acquérir les outils théoriques nécessaires pour mieux saisir les enjeux esthétiques des œuvres.

Quant au « Prix du personnel », Aline Pujo, conservatrice de la banque, explique que sa vertu principale est de provoquer la discussion autour des œuvres, et de faire que les employés s'aperçoivent que le goût n'est pas quelque chose de communément partagé, que leurs proches n'ont pas forcément la même opinion qu'eux. « Et ça c'est quelque chose

d'extrêmement important dans le processus d'acceptation de la collection, c'est-à-dire que ça déplace le centre de gravité : ce n'est plus un petit comité de privilégiés constituant le comité d'acquisition qui dispose d'un droit de choisir et qui peut entraîner la critique, mais le fait que eux-mêmes se rendent compte qu'ils peuvent avoir des avis aussi divergents fait qu'ils s'intéressent moins à la question de qui a décidé et de cette forme de pouvoir, mais plus à la question de qu'est-ce que représente l'œuvre, quel est son intérêt et pourquoi elle a été incluse dans la collection. Et ça c'est extraordinaire, ce déplacement des valeurs »<sup>1</sup>.

Les dispositifs de médiation visent donc à ce que les démarches de collection, décidées à l'origine par les directions, soient appropriées par l'ensemble du personnel. Pour cela, les conservateurs mettent en place les conditions d'une implication des salariés, et leur permettent de donner leur avis en s'appuyant sur une base de connaissances artistiques. Un autre point important souligné par les conservateurs est l'instauration d'un dialogue actif pour désamorcer les éventuels conflits que pourraient faire naître des œuvres un peu provocantes. Ces dispositifs de médiation sont pensés comme des leviers d'évolution des mentalités et de diminution du nombre de réactions de rejet vis-à-vis des œuvres.

Jacqueline d'Amécourt souligne qu'à présent, elle est plus rarement confrontée à des réactions de rejet : « maintenant je crois qu'il n'y a plus beaucoup de refusés parce qu'il y a une demande absolument phénoménale pour mettre nos œuvres un peu partout dans le Groupe ». Les points de vue et les jugements sur les œuvres se sont progressivement affinés au contact de la collection. Pendant les six premières années de la collection Lhoist, il existait au siège social un « couloir des refusés », un corridor un peu isolé où étaient reléguées les œuvres qui trouvaient le moins d'attrait aux yeux des salariés. Petit à petit, les goûts ont évolués et le choix des œuvres accrochées dans les bureaux s'est fait plus aventureux, suscitant même des vocations de collection au sein du personnel : « nous recevons maintenant des cartes postales de partout, venant de membres de l'entreprise qui ont vu une des œuvres d'un des artistes de la collection dans un musée ou une galerie, et plusieurs se sont mis à collectionner de l'art contemporain » indique Jacqueline d'Amécourt<sup>2</sup>.

Les salariés de Lhoist et de la Banque de Neuflyze semblent donc aujourd'hui globalement satisfaits de la collection, mais il n'existe pas vraiment d'outils pour mesurer ce niveau de satisfaction. Quelques indices révélateurs permettent pourtant d'évaluer l'attachement des salariés aux œuvres, comme la réaction peinée des employés à qui l'on retire la photographie accrochée dans son bureau pour cause de prêt. « Il y a un attachement aux œuvres qui les entourent qui est assez fort » conclue Jacqueline d'Amécourt<sup>3</sup>.

Les dispositifs de médiation sont donc des outils de transformation du rapport du public aux

<sup>1</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.

<sup>2</sup> Interview pour le catalogue *Les commandes photographiques du groupe Lhoist*.

<sup>3</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

œuvres. Jean Davallon explique dans son article « La médiation : la communication en procès ? » que la médiation implique « une *transformation* de la situation ou du dispositif communicationnel, et non une simple interaction entre éléments déjà constitués, et encore moins une circulation d'un élément d'un pôle à un autre »<sup>1</sup>. La médiation n'est pas un processus de transmission passif, mais la construction d'une interface permettant une appropriation des œuvres par le public lui-même. Nous allons étudier à présent l'importance de la figure du conservateur comme médiateur, au cœur de cette interface d'échanges que suppose la médiation.

---

<sup>1</sup> Jean Davallon, article « La médiation : la communication en procès ? », MEI N° 19 , 2003 - *Médiations & médiateurs*, coordonné par Marie Thonon.



### 3.2.4. La figure du conservateur : un acteur-clé dans le processus d'appropriation de la collection.

Conçue comme un passage, un accompagnement des visiteurs vers la compréhension des œuvres, la médiation est un processus caractérisé par la présence d'un tiers. Au sein des dispositifs de collection d'entreprise, le conservateur joue ce rôle d'intermédiaire facilitant la communication, de passeur entre l'univers du travailleur et celui de l'œuvre d'art. Spécialiste du mécénat, Guy de Brebisson souligne que l'on trouve toujours entre l'artiste et le monde « un intercesseur, un médium, familier de ces deux univers en attraction-répulsion permanente » que sont le monde de l'économie et celui de l'art<sup>1</sup>.

Détenteur de connaissances très pointues sur l'art photographique, il est l'expert qui va pouvoir expliquer les œuvres et immerger le personnel dans la démarche des artistes. Bernadette Dufrene et Michelle Gellereau rappellent ainsi que « dans un contexte institutionnel, la notion de médiation culturelle se fonde sur la séparation des mondes de la création artistique et des publics : le médiateur serait celui qui dispose de connaissances et d'outils pour créer les conditions de leur rencontre »<sup>2</sup>. Agent de liaison instruit et impliqué dans les deux univers de références différents qu'il fait se rencontrer, le médiateur crée les conditions d'une communication « rendant possible l'échange social, alors même que les univers de la production et de la réception sont *a priori* par nature disjoints »<sup>3</sup>.

En tant que médiateur, le conservateur est donc le point central du dispositif d'appropriation de la collection par les salariés. Mais on peut se demander si ce processus d'appropriation ne concerne que les œuvres dans leur dimension esthétique, ou s'il touche aussi la dimension symbolique de la collection comme image de l'identité de l'entreprise et cristallisation de ses valeurs et de sa culture. Les collections sont en elles-mêmes des objets communicationnels, des dispositifs signifiants, des espaces de médiation qui construisent la relation d'un individu à son environnement professionnel. Reflet de la culture de l'organisation, les collections construisent un ensemble de références communes fondées sur les valeurs des entreprises. Les dispositifs de médiation qui les accompagnent sont des espaces d'échange et de dialogue qui resserrent les liens sociaux autour de l'identité collective de l'organisation.

Les médiations assurent en effet la dialectique du singulier au collectif. Cité par Jean Davallon<sup>4</sup>, Bernard Lamizet définit la médiation comme l'« instance qui assure, dans la communication et la vie sociale, l'articulation du sujet et de sa singularité et la dimension collective de la sociabilité et du lien social ». Selon l'auteur, la médiation comme forme de

<sup>1</sup> Guy de Brebisson, op. cit., p17.

<sup>2</sup> Bernadette Dufrene et Michelle Gellereau « La médiation culturelle. Enjeux professionnels et politiques », in *Hermès* n°38, 2004.

<sup>3</sup> Jean Davallon, op. cit.

<sup>4</sup> Jean Davallon, op. cit.

communication sociale se donne comme objectif de penser la dialectique entre le système social et les sujets qui adhèrent par la médiation de l'usage du symbolique dans les rapports sociaux. Jean-Louis Milin, ancien dirigeant de Neuflyze Vie, définit lui-même la collection comme un objet de transaction entre l'individu et son collectif de travail : « une collection qui met en lumière et en perspective ce jeu dialectique constant entre identité personnelle et identité collective (...) »<sup>1</sup>.

Par l'appropriation des œuvres et de leur dimension symbolique liée à l'identité de l'entreprise, la médiation est un mode d'appropriation des valeurs et de la culture organisationnelle. Franco Crespi<sup>2</sup> décrit la médiation symbolique comme capable de produire le consensus et d'orienter les individus « en vue de la constitution d'un ordre social, d'un agir coordonné en un système déterminé de relations ». Les dispositifs de médiation seraient-ils alors des espaces de production d'un consensus autour des œuvres, et de la culture des entreprises ? En tant que processus d'appropriation, la médiation est sous-tendue par un mouvement dialectique : d'un côté une diversité des interprétations et de l'autre une réduction des écarts en vue d'un partage homogène de références communes. Les collections d'entreprise portent en elles cette contradiction. Alimentée par « le mythe du rassemblement et de l'intégration par la médiation culturelle »<sup>3</sup>, la logique de l'adhésion à la collection et aux valeurs dont elles sont porteuses est au cœur des dispositifs de médiation étudiés.

---

<sup>1</sup> *Journal du CNP* 1999.

<sup>2</sup> Franco Crespi, *Mediation symbolique et Société*, Franco Angeli, Milan, 1983, p14.

<sup>3</sup> Bernadette Dufrêne et Michelle Gellereau « La médiation culturelle. Enjeux professionnels et politiques », in *Hermès* n°38, 2004, p203.

Sous-jacent dans le partage des cultures d'entreprises, le concept d'appropriation est une pierre angulaire à la fois pour les stratégies de management interne et pour les dispositifs de médiation culturelle mis en place autour des collections d'entreprise. Tous deux font fonctionner la collection comme un lieu de transaction entre les dimensions individuelles et collectives de l'identité des salariés. La collection et les dispositifs de médiation qui l'accompagnent sont donc les catalyseurs d'un enracinement des références et des valeurs communes qui fondent l'identité collective des membres de l'entreprise. En tant que processus de cristallisation du sentiment d'appartenance à une culture d'entreprise, la médiation culturelle a donc sa place dans les stratégies communicationnelles des organisations aux côtés des modèles du management participatif et du management de la subjectivité.

Avec l'extension de l'échelle des collections au fil des ans, les besoins en terme de gestion et d'insertion de la collection dans l'entreprise s'accroissent. On peut aujourd'hui repérer un mouvement de professionnalisation des collections, caractérisé par une augmentation des structures d'encadrement et d'évaluation, et par la mise en place d'un réseau d'échange d'expériences entre conservateurs.

### **3.3. La professionnalisation des collections et la structuration d'un réseau d'entreprises mécènes**

Acteur-clé de la mise en place des dispositifs de médiation, le conservateur est également la cheville ouvrière de la gestion quotidienne de la collection. Il est le plus souvent un professionnel issu de la sphère muséale et doté d'une expérience déjà grande en matière de conservation. D'un mode de gestion plutôt informel il y a une vingtaine d'année, le mécénat est devenu un métier qui exige des compétences et des outils adaptés. Ce secteur s'est progressivement structuré, les fonctions des responsables se sont affirmées et spécialisées, de même que les structures porteuses des actions se sont institutionnalisées. A la recherche d'outils de plus en plus efficaces, les conservateurs de collections photographiques se rassemblent régulièrement à l'occasion d'événements artistiques internationaux pour chercher ensemble les meilleures solutions à leurs préoccupations communes.

Après avoir souligné le rôle du conservateur comme point d'ancrage de l'entreprise dans un réseau artistique national et international, nous analyserons la forme du réseau mis en place autour des collections étudiées. Nous repèrerons ensuite les problématiques centrales dans la réflexion commune des conservateurs, en insistant sur les questions liées à l'avenir des collections.

#### 3.3.1. Les conservateurs comme agents d'intégration de l'entreprise dans le réseau artistique

De même qu'il fait le lien entre le public interne et la collection, le conservateur est un intermédiaire entre l'entreprise et le milieu artistique. En effet, l'entreprise mécène n'a pas seulement besoin de légitimer sa démarche en interne aux yeux des membres de l'organisation, elle a aussi besoin d'être reconnue comme un acteur légitime et compétent dans la sphère artistique. Cette légitimation passe par une attention portée à la qualité des actions artistiques, et par un effort constant de liaison avec les artistes, les professionnels et les institutions actives dans le milieu.

Le conservateur est garant de la pertinence des choix esthétiques de l'entreprise. En dessinant une sensibilité artistique qui soit en même temps à l'image de l'identité de l'organisation et en prise avec les tendances du milieu photographique, il réalise l'articulation entre les contraintes internes liées à l'organisation et les contraintes externes du marché de l'art. Acteur simultanément dans l'entreprise et dans le milieu artistique, le conservateur se caractérise par sa multipositionnalité : par sa capacité à intégrer la collection dans l'organisation et l'organisation dans le réseau artistique. Au travers de collaborations et de contacts nourris

avec les professionnels du secteur, l'entreprise mécène s'inscrit durablement au sein du champ artistique où elle œuvre, devenant elle-même un acteur dont la démarche artistique est clairement identifiée et reconnue par les membres du réseau.

Dans cette optique, les conservateurs sont des personnes-ressources qui apportent non seulement un ensemble de compétences dans la gestion des collections d'art, mais également un réseau de connaissances construit au cours de leur parcours antérieur. Comme de nombreux autres conservateurs de collections d'entreprises, Aline Pujo et Jacqueline d'Amécourt ont une grande expérience des problématiques muséales, et des relations étroites avec un ensemble d'acteurs clés du milieu artistique. Avant d'être embauchée par le Groupe, la conservatrice de Lhoist a travaillé dans plusieurs musées prestigieux à l'étranger. Lors de son installation à New York dans les années 1970, elle a eu l'occasion de nouer des relations avec « toute une génération d'artistes qui sont devenus très célèbres en vieillissant »<sup>1</sup>, sur lesquelles elle peut aujourd'hui s'appuyer pour faire rayonner la démarche du Groupe Lhoist.

Aline Pujo, conservatrice à la Banque de Neuflyze, a d'abord acquis une expérience administrative au ministère de la culture avant d'être repérée par le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations lors d'une exposition qu'elle avait organisée. Il l'a engagée pour développer le mécénat en direction des arts visuels, et elle a ainsi travaillé pendant six ans à la création des deux collections d'art de la Caisse. Après avoir démissionné suite à un différent avec le nouveau directeur, elle est partie aux États-Unis, et elle a été embauchée à son retour en tant que conservatrice au Musée d'art moderne de la Ville de Paris. Elle a commencé à travailler pour la Banque de Neuflyze en 2000. Aline Pujo possède donc « une très grande expérience dans le domaine »<sup>2</sup> et un réseau de collaborateurs étendu aussi bien en France qu'à l'étranger.

La fonction de conservateur se caractérise donc par une bonne connaissance des problématiques esthétiques modernes et contemporaines, et par un large réseau de relations avec les artistes et les acteurs du monde de l'art (galeries, musées, maisons de vente...) qui leur permet de fédérer les initiatives autour de la démarche de collection de l'entreprise. Afin de partager leur expérience, les conservateurs des collections photographiques d'entreprise se réunissent régulièrement lors de tables-rondes où ils abordent des problématiques qui leur sont communes.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

<sup>2</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.

### 3.3.2. La mise en place d'une réflexion collective autour de problématiques communes

Depuis quelques années, on assiste à la structuration d'un réseau d'acteurs propre aux pratiques de collections photographiques d'entreprises. Lié au mouvement de professionnalisation des collections et à l'émergence de problématiques concernant l'avenir de ce type d'action de mécénat, le partage des expériences permet de nourrir la réflexion sur les modalités de gestion des collections. « C'est toujours intéressant parce que finalement on réalise que si vous êtes la Deutsche Bank et que vous possédez 30.000 œuvres ou si vous êtes Lhoist et que vous en possédez 3.000, vous avez quand même le même type de problématique » remarque Jacqueline d'Amécourt<sup>1</sup>.

Rhodes et March<sup>2</sup> proposent une typologie des réseaux à laquelle on peut emprunter le modèle du réseau « professionnel » ou « sectoriel ». Cette forme de réseau fait référence à l'existence de professions organisées sur le plan vertical et fortement soudées autour d'une expertise spécifique, qui valorise la coupure par rapport aux autres réseaux. C'est le cas pour le type de réseau rencontré dans notre étude, qui se fonde la fois sur la spécificité de la structure porteuse de la collection (une entreprise) et sur la discipline concernée (la photographie).

Selon Pierre Muller et Yves Surel<sup>3</sup>, une démarche de recherche fondée sur la notion de réseau suppose au préalable d'« identifier les contours du/des réseaux qui constituent le champ étudié » et de « repérer les acteurs » qui le composent. Une difficulté de cette tâche réside dans le fait que les réseaux se caractérisent par l'aspect relativement fluide des groupements et par leur structuration dynamique. Si les réseaux se recomposent et évoluent rapidement, on peut tout de même repérer une certaine permanence dans les schémas d'organisation et en identifier les acteurs centraux.

Très actifs et très proches les uns des autres, trois responsables de collection semblent constituer le noyau central de ce réseau, ceux que Aline Pujo nomme « les proches, les copains »<sup>4</sup>. Il s'agit de Francis Lacloche, responsable du mécénat à la Caisse des dépôts et consignations, Aline Pujo et Jacqueline d'Amécourt, respectivement conservatrices des collections Neuflyze Vie/ABN AMRO et Lhoist. Les deux premiers entretiennent des liens particulièrement étroits dans la mesure où Aline Pujo a elle-même créé les collections de la Caisse. Responsables de la collection du CCF, Christine Raoult et Chantal Nedjib sont également proches de ce groupe de réflexion. Par contre, la Fnac n'en fait pas partie, et elle semble même n'avoir jamais été invitée à participer aux tables rondes de discussion.

Concernant les membres en dehors de la France, Pierre Apraxine, fondateur de la collection

<sup>1</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

<sup>2</sup> Rhodes et March, in *Les réseaux de politique publique*, p 43.

<sup>3</sup> Pierre Muller et Yves Surel, op. cit.

<sup>4</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.

de la Gilman Company, apparaît être un acteur structurant du réseau. Considéré comme un pionnier dans la constitution et la gestion des collections d'entreprise, son expérience est très riche et précieuse pour tous les conservateurs. Aline Pujo souligne qu'« il a créé une des collections d'entreprise qui est vraiment la référence absolue pour tout le monde, ou en tout cas celle qui est vraiment considérée comme une des plus exceptionnelles aux Etats-Unis (...) Pierre Apraxine, qui est pour beaucoup notre héros, comme disait l'une d'entre nous pendant la table ronde, est un homme extraordinaire, délicieux. »<sup>1</sup>. Jacqueline d'Amécourt parle également du conservateur (avec qui elle a collaboré lors de la mise en place de la collection Lhoist) sur un ton élogieux : « c'est un grand spécialiste de la photographie ancienne (..) un grand monsieur de la photographie (...) quelqu'un d'absolument merveilleux »<sup>2</sup>.

Après avoir identifié les membres du réseau, Pierre Muller et Yves Surel conseillent d'étudier la manière dont le système d'acteurs a appris à évoluer et à se structurer en analysant les « principes de constitution des regroupements et des logiques de découpage du secteur ». On peut ainsi repérer quelques événements fondateurs dans la mise en forme de cette communauté de réflexion et identifier les collaborations qui cimentent ce réseau.

La première table ronde, organisée par Francis Lacloche en 2000 lors du salon Paris Photo, semble avoir joué un rôle essentiel dans la fédération des collections en vue d'une réflexion commune. Lors de cette initiative, il avait réussi à rassembler un certain nombre de collections d'entreprises qui soit étaient spécialisées dans la photographie, soit possédaient un nombre de photographies suffisant pour que se posent les mêmes types de problèmes et d'enjeux que les autres. Des discussions qui ont eu lieu lors de cette table ronde est née une étude interne, réalisée conjointement par Francis Lacloche et Régis Durand, sur le thème des pratiques de collections photographiques d'entreprises. Après une seconde édition en 2001, cette initiative a été abandonnée faute de personnes pour l'organiser.

Elle a été récemment reprise en main par Aline Pujo, qui a organisé en mars 2005 une table ronde lors de la foire Dfoto de San Sébastien. Le thème principal de réflexion était la pérennité des collections photographiques d'entreprises. Cette discussion a entre autres réuni autour de la collection Neuflyze Vie/ABN AMRO deux récentes collections portugaises, l'entreprise UBS (Etats-Unis), la Deutsche Bank, DZ Bank, EVN (entreprise autrichienne d'électricité), la Caisse des dépôts et consignations, la Fondation Cartier, Lhoist, ABN AMRO ainsi que d'autres collections belges. Regroupant au total 19 collections, cet événement a permis d'élargir le cercle de réflexion au niveau international et de diversifier les témoignages. Il sera renouvelé l'an prochain à la même occasion. Lors de cette discussion, les responsables hollandais de la collection ABN AMRO ont fait part de la création d'une association de collections d'entreprises hollandaises dans le but de fédérer les initiatives. Fondée non plus sur le critère du support mais sur celui de la nationalité, cette association

<sup>1</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.

<sup>2</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

institutionnalise le réseau d'acteurs en lui donnant une structure juridique, et donc des moyens d'action étendus. On pourrait imaginer que le même type de structure se crée en France autour de la photographie si ce réseau d'acteurs continue à s'étendre et à se renforcer.

Le désir de se retrouver pour échanger et partager son expérience se retrouve également dans les collaborations menées entre conservateurs. Il s'agit par exemple de participer aux jurys des prix des autres entreprises mécènes ou, comme le fait Jacqueline d'Amécourt pour son exposition annuelle, d'inviter des conservateurs à penser l'accrochage de la collection. En 2005, c'est Pierre Apraxine qui a été invité à jouer ce rôle, et en 2004, l'invitation d'Aline Pujo sur le thème de l'innovation a donné lieu à une initiative originale. « Finalement m'est venue l'idée que la vraie innovation ce serait de faire une confrontation entre les deux collections d'entreprises » a indiqué Aline Pujo lors de notre entretien<sup>1</sup>. Un échange d'œuvres a donc été réalisé au cours de l'année dans les murs de la Banque de Neuflyze et du Groupe Lhoist. Ce projet inédit entre deux collections photographiques françaises semble voué à se développer puisque d'autres conservateurs ont proposé à Aline Pujo de réaliser le même type d'échange avec leur collection.

Avec la structuration d'un réseau de professionnels français et étrangers, un mode de collaboration original s'est établi entre les conservateurs et les responsables de collection. Fondé sur le partage d'expérience, ce réseau témoigne du besoin de trouver des réponses adaptées à chaque collection face à l'émergence de nouvelles problématiques. L'interrogation sur la pérennité des collections au sein des entreprises est un thème central de la réflexion, et nous allons voir à présent quels en sont les enjeux.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Aline Pujo, avril 2005.



### 3.3.3. Une préoccupation commune : quel futur pour les collections d'entreprise ?

La professionnalisation des modes de gestion des collections s'accompagne d'une réflexion accrue sur les formes d'évolution de ces démarches à long terme. Lors de notre entretien, Aline Pujo a évoqué à la fois la courte durée de vie des collections, et le contexte actuel de fusions-acquisitions ou de changement de direction des entreprises, qui peut mettre en péril l'avenir des collections. Au fur et à mesure que le nombre d'œuvres s'accroît, les besoins en termes d'évaluation et d'encadrement augmentent. On peut ainsi constater que les conservateurs mettent en place leurs propres outils d'évaluation et de recherche de formes d'encadrement adaptées.

Outre l'étude réalisée par Francis Lacloche et Régis Durand que nous avons déjà évoquée, une enquête a été menée par Aline Pujo sur les modes de gestion des collections françaises et internationales. Elle a ainsi travaillé sur un questionnaire qu'elle a envoyé à une quarantaine d'entreprises mécènes. Cette enquête est en cours de réalisation et ses premiers résultats n'ont pas été communiqués. Jacqueline d'Amécourt mène également un travail d'enquête pour la collection Lhoist. Il ne s'agit pas dans ce cas d'étudier l'état du secteur et la diversité des formes de gestion, mais d'évaluer en interne l'opinion des salariés et leurs envies concernant le futur de la collection. « Nous étudions par interview comment le personnel réagit par rapport à la collection, est-ce que c'est important pour eux, est-ce qu'ils ont trouvé que ça avait changé l'image du Groupe, etc »<sup>1</sup>.

La conservatrice et le PDG sont en train de penser la restructuration de la collection. « Nous sommes en pleine réflexion à ce sujet-là » a souligné Jacqueline d'Amécourt lors de notre entretien. Le manque d'effectifs face à la répartition mondiale de la collection pose un problème d'organisation pour l'installation des oeuvres, pour leur conservation, leur sécurité, et pour la disponibilité de la conservatrice en termes d'actions de médiation. Ce problème s'accroît au fur et à mesure que la demande d'œuvres augmente, étant donné que « tous voudraient la même chose que le siège social »<sup>2</sup>. Par ailleurs, la conservatrice est consciente que la durée de vie des collections d'entreprises est en moyenne de dix ans, et que leur collection existe depuis déjà quinze ans, sans posséder une structure de gestion à sa mesure. Plusieurs solutions sont envisagées, notamment la donation à un musée, l'ouverture du siège social au public le week-end ou la création d'une fondation.

L'extension du nombre des fondations correspond à un besoin d'encadrement de plus en plus fort. Pôles d'initiative et outils de professionnalisation, les fondations permettent l'inscription dans la durée des démarches de collection et une protection contre tout revirement de politique interne. Jack Avry, ancien dirigeant de Neuflyze Vie, souligne ainsi que « le cadre

<sup>1</sup> Entretien avec Jacqueline d'Amécourt, février 2005.

<sup>2</sup> Idem.

juridique d'une fondation nous a semblé nécessaire pour inscrire nos engagements dans la durée »<sup>1</sup>. Il existe trois types de fondations : les fondations reconnues d'utilité publique, les fondations d'entreprise, et les fondations sous égide de la Fondation de France. Avec les aménagements de la loi de 2003 sur le mécénat et l'assouplissement des règles de création des fondations, on peut supposer que le nombre de ces structures va s'accroître dans les prochaines années.

Outre la création d'une structure de gestion appropriée, la question d'une installation permanente de la collection se pose lorsque le seuil de saturation des accrochages internes est atteint. Le prêt à long terme, le don à un musée ou la construction d'un centre d'exposition sont des solutions envisageables. Tout comme la Caisse des dépôts et consignations qui est en cours de négociation pour le dépôt de sa collection au Centre Pompidou, la Gilman Paper Company a récemment fait don de sa collection au Metropolitan Museum de New York. La donation de cette extraordinaire collection a créé l'événement et a été largement relayée par la presse américaine. La forme la plus aboutie des démarches de collection d'entreprise reste la construction d'un lieu d'exposition permanent. C'est le cas de la Fondation Cartier, qui a créé à Paris un véritable pôle culturel qui mène un ambitieux programme d'exposition et de rencontres artistiques.

Dans le contexte de professionnalisation des démarches de collection par la recherche d'outils d'évaluation et de structures de gestion adaptées à chaque entreprise, le conservateur fait encore une fois figure d'acteur central. Il est le point d'ancrage de l'entreprise dans le milieu artistique et dans un réseau de professionnels qui réfléchissent ensemble aux perspectives d'avenir des collections. Mais si l'évolution des structures de gestion des collections se nourrit de l'expertise des conservateurs et du partage de l'expérience des autres membres du réseau, les décisions stratégiques concernant la pérennité des collections sont prises en priorité par les directions des entreprises.

---

<sup>1</sup> Interview pour le *Journal du CNP*, 1999.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail de recherche nous a permis de mettre en relief la variété des pratiques de collection de Lhoist, la Banque de Neuflyze et la Fnac, tout en repérant des problématiques communes. Au sein des pratiques de mécénat, les collections d'entreprises ont un statut ambigu. Situées en marge de la définition formelle du mécénat, elles restent le plus souvent en dehors des dispositifs d'incitation fiscale mis en place par l'Etat. Leur spécificité par rapport aux autres types de mécénat artistique réside dans la possibilité de faire cohabiter les salariés d'une entreprise avec un ensemble d'œuvres contemporaines. La confrontation quotidienne entre les conventions qui sont celles d'un espace professionnel et le caractère parfois subversif des œuvres d'art soulève des enjeux majeurs en termes de médiation. Le choix de la discipline photographique tient compte de ce problème en s'affirmant comme une volonté de privilégier un médium artistique a priori proche du quotidien des salariés. Mais compte tenu de la grande fragilité du support photographique, cette orientation esthétique exige également une réflexion accrue des responsables en termes de conservation, d'exposition et de gestion des collections. La structuration d'un réseau d'acteurs dont le but est de répondre à ces problématiques particulières témoigne de la spécificité des démarches de collection photographique d'entreprise dans le paysage du mécénat culturel.

### **Les collections comme interface de communication**

Une analyse approfondie de trois collections représentatives du paysage français nous a permis de montrer que les démarches de collection d'entreprise sont modelées par plusieurs logiques structurantes. Elles s'inscrivent tout d'abord dans un contexte général, construit sur la base d'un *référentiel global* et d'un *référentiel sectoriel* autour du secteur culturel français. Le référentiel global correspond à l'essor des principes néo-libéraux dans les années 1980 et à leur extension à toutes les sphères de la société<sup>1</sup>. Cette transformation du référentiel global s'est traduit dans le champ culturel par un accroissement des partenariats entre l'Etat et le secteur privé. La figure de l'entreprise mécène a été progressivement revalorisée et les pouvoirs publics se sont engagés en direction d'un meilleur encadrement des initiatives de mécénat au sens général. La transformation du référentiel global a également fait évoluer la représentation médiatique des sociétés privées et leur positionnement dans l'espace public. Avec l'apparition d'une fonction de communication stratégique globale, les entreprises se sont dotées d'instruments efficaces pour accompagner et soutenir le mouvement de réhabilitation de leur image aux yeux des médias et de l'opinion publique. Elles ont également porté une plus grande attention au respect des valeurs de leur environnement social et à la

---

<sup>1</sup> Muler et Surel, op. cit.

prise en compte de l'intérêt général dans leurs actions. Cette évolution a renforcé le poids des pratiques de mécénat : en tant que marque de l'engagement des entreprises dans une perspective citoyenne, elles constituent un bon espace de transaction entre les valeurs de l'entreprise et celles de son environnement social.

Les cultures et stratégies d'entreprises, que l'on pourrait définir comme le *référentiel local* de ces pratiques, constituent un second niveau de structuration pour les collections. La culture d'une organisation représente en effet un dispositif cognitif, une infrastructure mentale qui code le rapport de ses membres à leur environnement. Inscrites dans ces schémas de références communes, les collections se construisent à leur image. Elles fonctionnent comme une projection de l'identité culturelle collective de l'entreprise en direction des salariés et du grand public. Médiatisées et institutionnalisées par les collections, les identités culturelles se trouvent renforcées au sein des organisations. Si la proximité entre l'activité de l'entreprise et les démarches de mécénat offre la garantie d'une cohésion renforcée dans les systèmes organisationnels, elle pose pourtant la question de l'instrumentalisation de ces démarches au profit d'un bénéfice commercial pour les entreprises.

Au terme de cette analyse, nous pouvons conclure sur notre problématique générale en soulignant que les collections s'intègrent prioritairement dans les dispositifs d'entreprises par le biais des politiques de communication. Support de valorisation externe de l'image de l'entreprise ou catalyseur de l'adhésion des salariés à la culture de leur organisation, les collections peuvent être considérées comme les interfaces d'une double transaction communicationnelle. Interfaces d'une part entre la communauté professionnelle d'une entreprise et la communauté sociale plus large dans laquelle l'entreprise s'insère. Interface d'autre part entre l'identité singulière des membres de l'entreprise et la construction d'une identité collective propre à une communauté professionnelle donnée. Miroirs des cultures d'entreprises, les collections sont en définitive un pôle de cristallisation de l'identité collective des membres des organisations.

## **Une nouvelle piste d'analyse : l'étude des modes de réception des collections par les salariés**

Ce mémoire pourrait être considéré comme la première étape exploratoire d'un travail sur les modes de réception des collections d'entreprises par les salariés. En effet, cette étude nous a seulement permis de situer les démarches de collection de Lhoist, de la Banque de Neuflyze et de la Fnac dans un contexte de pratique global. Nous avons mis en exergue les logiques structurantes de ces démarches au niveau d'une évolution macro-sociale. Nous avons ensuite étudié les configurations singulières de ces trois entreprises, en traçant des parallèles entre les cultures et les stratégies des organisations, et la forme des démarches de collections qu'elles ont développées. Mais nous n'avons pas véritablement analysé les types de relations que le personnel entretient au quotidien avec les œuvres. Nous sommes restés au niveau de la décision, de la production des démarches, sans avoir accès à des données d'analyse précises portant sur l'appropriation, le détournement ou le rejet de ces œuvres.

Mais cette nouvelle perspective d'analyse n'est pas simple à mettre en œuvre. Les entreprises représentent un terrain de recherche difficile d'accès pour une personne extérieure. Structures privées à caractère commercial, elles imposent un contrôle strict sur des informations d'ordre stratégiques comme la représentation que leurs propres salariés se font de l'organisation où ils travaillent. De plus, le dispositif de recherche à mettre en place (entretiens qualitatifs, enquêtes quantitatives) impose une présence à long terme dans l'entreprise. Dans une perspective d'analyse monographique à l'échelle d'une entreprise, un stage d'immersion de plusieurs mois pourrait être une solution envisageable pour mener à bien une telle recherche.

Cette possibilité fait néanmoins émerger un risque de biais dans la parole des salariés interrogés. Confronté un acteur interne à l'entreprise, le personnel pourra être tenté de conformer son discours aux attentes supposées de l'enquêteur. Les modalités du rejet ou du détournement des démarches de collection pourraient être atténuées au profit d'une mise en conformité du discours individuel avec un positionnement collectif consensuel. Le statut de l'enquêteur pose une question épineuse, à laquelle il serait pourtant indispensable de répondre avant de commencer cette seconde phase d'analyse. Une fois le cadre méthodologique défini, il s'agirait de réfléchir aux axes structurants de la recherche.

A l'issue de cette étape exploratoire, on peut déjà dessiner quatre pistes d'analyse qu'il conviendrait d'étudier. On pourrait tout d'abord étudier l'impact de la variable du positionnement hiérarchique sur les modes de réception des œuvres. L'analyse de Bernard Galambaud sur l'intensité de l'identification des salariés à leur entreprise<sup>1</sup> pourrait constituer un bon appui théorique pour cet axe de travail. Il pourrait être ensuite judicieux de croiser le facteur de l'adhésion des salariés à la culture de l'entreprise et celui de leur perception de la

---

<sup>1</sup> Galambaud Bernard, *Une nouvelle configuration de l'entreprise*, Paris : ESF, 1995.

collection. On pourrait ainsi mettre en perspective la corrélation existant entre l'identification des salariés à l'univers de référence de l'entreprise et leur degré d'appropriation des œuvres. Troisièmement, il s'agirait d'évaluer l'impact des dispositifs de médiation sur les représentations que les salariés construisent à propos des œuvres de la collection, mais également à propos de la discipline photographique et de l'art contemporain en général. Enfin, on pourrait tenter de repérer si la mise en place des démarches de collection a influé sur les pratiques de loisirs privés des salariés : vont-ils plus souvent au musée, ont-ils développé eux-mêmes des pratiques de collection ? Ces pistes d'analyse mériteraient d'être creusées pour compléter le premier travail de recherche que nous venons de mener.

### **Un processus de légitimation du mécénat toujours en cours**

Pour terminer, il convient de nuancer notre propos sur la légitimation des pratiques de mécénat dans notre pays. Le récent échec de la Fondation Pinault à Boulogne-Billancourt illustre le fait que la reconnaissance et l'encouragement des démarches culturelles privées d'envergure a encore bien du chemin à parcourir en France. François Pinault, président d'honneur du Groupe PPR, avait ainsi nourri à partir de septembre 2000 le projet de construire un musée d'art contemporain sur l'île Séguin, bastion de la mémoire ouvrière des anciennes usines Renault. Comparable par la taille au Centre Pompidou, cet édifice de 33000m<sup>2</sup>, conçu par le célèbre architecte Tadao Ando, se proposait d'être un complément des équipements publics français. Devant l'enlisement administratif de l'opération d'aménagement de l'île, l'homme d'affaire a jeté l'éponge, et a annoncé le 22 avril 2005 qu'il rachetait le Palazzio Grazzi à Venise pour y présenter ses œuvres.

Freiné par la lourdeur des démarches et le manque d'empressement de ses partenaires publics, François Pinault a tenu à souligner que « le temps d'un projet culturel privé ne peut pas être celui d'un projet public. Le temps d'un entrepreneur, c'est celui de son existence, de son âge, de son impatience à concrétiser son rêve »<sup>1</sup>. Emmanuel de Roux<sup>2</sup> souligne que « l'édifice imaginé par Tadao Ando aurait pu avoir une audience mondiale, au même titre que le musée Guggenheim à New York (...) On a rarement vu en France un tel fiasco culturel ». Il rappelle pourtant que cet échec n'est pas un cas isolé : contrairement à ce qui se passe chez nos voisins européens, les fondations privées d'envergure ont de grandes difficultés à exister en France. Selon Emmanuel de Roux, la relative indifférence dont ont fait preuve les acteurs politiques comme les acteurs culturels et l'opinion publique à l'annonce du retrait du projet consternante : « ces acteurs parlent du bout des lèvres de *caprices de milliardaires* et glosent sur les *manœuvres douteuses* que dissimulerait ce retrait. D'autres évoquent encore des goûts artistiques de nouveau riche »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Le Monde*, 10 mai 2005.

<sup>2</sup> *Le Monde*, 12 mai 2005.

<sup>1</sup> *Idem*.

Cet exemple montre que malgré une évolution certaine des mentalités et l'instauration d'une loi pour inciter les entreprises et les personnes privées à s'engager aux côtés de l'Etat dans le financement de la vie culturelle du pays, le mécénat culturel peut encore susciter des réactions de rejet, de doute ou d'indifférence malgré leur importance pour la vitalité et le rayonnement de la France comme pôle artistique mondial.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- Admical, *Répertoire du mécénat*, édition 2004.
- BECKER Howard S., *Les mondes de l'art*, Paris : Flammarion, 1988.
- BREBISSON (de) Guy, *Le mécénat*, Paris : PUF, Que sais-je, 1986.
- BOURDIEU Pierre (sous la direction de), *Un art moyen : essai sur les usages sociaux de la photographie*, Paris : Minuit, 1981.
- CALLON Michel et LATOUR Bruno, « Les paradoxes de la modernité » in *Prospective et Santé* n°36, 1985-86.
- CAUQUELIN Anne, *L'art contemporain*, Paris : PUF, Que sais-je, 1992.
- CRESPI Franco, *Médiation symbolique et Société*, Milan : Franco Angeli, 1983.
- DAVALLON Jean, *L'exposition à l'œuvre. Stratégies de communication et médiation symbolique*, Paris : L'Harmattan, 1999.
- DELCAMBRE Pierre (sous la direction de), *Communication organisationnelle : objets, pratiques, dispositifs*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2000.
- GALAMBAUD Bernard, *Une nouvelle configuration de l'entreprise*, Paris : ESF, 1995.
- GODLEWSKI-SEGRESTAN Stéphane, *Mécénat d'entreprise et stratégie*, Paris : Dunod, 1991.
- HEINICH Nathalie, *La sociologie de l'art*, Paris : La Découverte, 2004.
- JEANTET Alain (textes réunis par), *De la sociologie des controverses technologiques à la sociologie des réseaux socio-techniques*, Centre de sociologie de l'innovation, Ecoles des Mines de Paris, 1988.
- MIÈGE Bernard, *La société conquise par la communication*, Grenoble : PUG, 1989.
- Ministère de la Culture et de la Communication, *Photographie. Etat et culture*, Paris : La Documentation française, 1992.
- MULLER Pierre, *Les politiques publiques*, Paris : PUF, Que sais-je, 2003.
- MULLER Pierre et SUREL Yves, *L'analyse des politiques publiques*, Paris: Montchrestien,



1998.

PERRIN Olivier, *La Fondation nationale de la photographie*, Lyon : ENTPE Aléas, 2001.

PETERS Tom et WATERMAN John, *Le prix de l'excellence*, Paris : Editions d'organisation, 1982.

POIRIER Philippe, *Les politiques culturelles en France*, Paris : La Documentation Française, 2002.

RHODES R.A.W., et MARCH D., « Les réseaux d'action publique en Grande-Bretagne » in *Les réseaux de politique publique* (coordonné par Thatcher Mark et La Galès Patrik), Paris: L'Harmattan, 1995.

SCHWEBIG Philippe, *Les communications de l'entreprise*, Paris : McGraw-Hill, 1988.

THÉVENET Maurice, *La culture d'entreprise*, Paris : PUF, Que sais-je ?, 1993.

VESCIA Remo, *Le mécénat*, Paris : Éditions Economica, 1987.

VESCIA Remo, *Aujourd'hui le mécénat : treize entretiens sur le mécénat humaniste et humanitaire*, Paris : Cercle de l'art, 1996.

#### JOURNAUX, REVUES, LETTRES D'INFORMATION

*Le Monde*, 13 novembre 2004.

*Le Monde*, 10 mai 2005.

*Le Monde*, 12 mai 2005.

*Journal du Centre National de la Photographie* n°7, 1999.

*Journal du Centre National de la Photographie* n°9, 1999.

*Journal du Centre National de la Photographie* n°10, 1999.

*Journal officiel de la République française*, 2 août 2003.

*Journal interne de la Banque de Neuflyze*, novembre 2004.

*Journal interne de la Banque de Neuflyze*, janvier 2004.

*Journal interne de la Banque de Neuflyze*, décembre 2004.

*Journal interne de la Banque de Neuflyze*, mars 2005.

*Hermès* n°38, *Savoirs et Pouvoirs*, coordonné par Yves Jeanneret et Bruno Ollivier, 2004.

MEI N° 19, *Médiations & médiateurs*, coordonné par Marie Thonon, 2003.

*Sociologie du travail*, « Retour sur l'entreprise », n°XXVIII, 1986.

*Stratégie*, 8-14 juillet 1985.

*Un nouvel élan pour le mécénat culturel*, brochure d'information du Ministère de la culture et de la communication, 2004.

*Bulletin officiel des impôts* n° 112 du 13 juillet 2004, Direction générale des impôts.

*Lettre d'information du Ministère de la culture et de la communication*, n°118, août 2004.

*Lettre d'information du Ministère de la culture et de la communication*, n°113, janvier 2004.

*La lettre du mécénat* n°11, septembre 2004, Admical.

## MAGAZINES D'ART

*Beaux-Arts Magazine*, Hors-série « Qu'est-ce que la photographie aujourd'hui ? », 2004.

*Cimaise* n°278, mai-juin-juillet 2004.

*Cimaise* n°279, septembre-octobre-novembre 2004.

*Cimaise* n°280, février-mars-avril 2005.

*Journal des Arts* n°118, 2001.

*Paris Photo Magazine*, édition 2000.

### 1.1.1 CATALOGUES

*Les commandes photographiques du Groupe Lhoist*, Gent : MERZ, 2001.

*Limelette, photographies contemporaines*, Groupe Lhoist, 2004.

*Fours à chaux, Bernd et Hilla Becher*, Groupe Lhoist, 2000.

### 1.1.2 RAPPORTS ET ENQUÊTES

*Rapport d'activité* du Groupe ABN AMRO 1999.

*Evolutions et perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général*, Enquête auprès de dirigeants de grandes entreprises en France et à l'étranger, Infoscopie pour la Fondation de France, avril 2000.

*Collections photographiques d'entreprises*, enquête conduite par la mission mécénat de la Caisse des dépôts et consignations et le Centre National de la Photographie à Paris à l'occasion du séminaire professionnel et de la table ronde sur les collections photographiques organisés par Paris-Photo en novembre 2000.

### 1.1.3 COLLOQUES

17es *Assises internationales du mécénat d'entreprise*, 7 et 8 avril 2008, Conseil Économique et Social, Paris.

Journées d'étude GERICO/CERSATES, *Culture et communication : quelles approches des questions culturelles en sciences de l'information et de la communication ?*, 9 et 10 décembre 2004, Université Lille 3.

### 1.1.4 SITES INTERNET

#### **Entreprises :**

Banque de Neuflyze : <[www.abnamroprivatebanking.com/ fr/france-de-neuflyze /fn-ap.htm](http://www.abnamroprivatebanking.com/fr/france-de-neuflyze/fn-ap.htm)>

Lhoist : <[www.lhoist.com](http://www.lhoist.com)>

Fnac : <[www.fnac.com](http://www.fnac.com)>; galeries <[www.photo-fnac.com](http://www.photo-fnac.com)>; <[www.ppr.org](http://www.ppr.org)>

#### **Magazines en ligne :**

<[www.photographie.com](http://www.photographie.com)>

<[www.creativtv.com](http://www.creativtv.com)>

<[www.paris-aide.com](http://www.paris-aide.com)>

<[www.2004.photographie.com](http://www.2004.photographie.com)>

#### **Institutions:**

Maison européenne de la photographie: <[www.mep-fr.org](http://www.mep-fr.org)>

Musée du Jeu de Paume: <[www.jeu-de-paume.org](http://www.jeu-de-paume.org)>

Admical : <[www.admical.org](http://www.admical.org)>

Fondation de France: <[www.fdf.org](http://www.fdf.org)>

