



2004

CIFEPME

**Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME**

**Association Internationale de Recherche en
Entrepreneuriat et PME**

**7^{ème} Congrès International Francophone
en Entrepreneuriat et PME**

27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier

Le rôle-clé des artisans d'art dans la conservation du patrimoine : des compétences organisationnelles au réseau clignotant

Pascale Amans

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Laboratoire Gestion et Cognition (EA 2043)
Université Paul Sabatier Toulouse III

Stéphanie Loup

ATER à l'Université d'Avignon
PRATIC et ERFI

pascaleamans@excite.com

Résumé :

Cette communication a pour objectif de proposer une illustration du rôle-clé que peuvent être amenées à jouer des petites entreprises (PE) dans le cadre de la conservation du patrimoine. Les petites entreprises dont il est question ici sont des entreprises d'artisanat d'art, c'est-à-dire des PE marchandes, qui oeuvrent dans un secteur particulier, le secteur artistique/culturel. Ces artisans d'art possèdent en effet des compétences en matière de conservation du patrimoine culturel. Par ailleurs, ils constituent les éléments charnières d'un « réseau clignotant » dont l'existence permet la conservation de ce même patrimoine.

Ces éléments sont abordés à partir du cas d'une entreprise japonaise, l'entreprise « Famille Hata » et des liens établis par cette entreprise avec le Musée des tissus et des arts décoratifs de Lyon. Il apparaît alors que cette relation ne constitue qu'un arc d'un immense réseau s'étirant dans le temps et dans l'espace, réseau dont les nœuds, qui représentent les différentes organisations, sont activés lorsque les organisations correspondantes participent à un projet précis en matière de conservation du patrimoine. D'où le nom de « réseau clignotant ».

Petite entreprise, patrimoine culturel, artisan d'art, musée, réseau, étude de cas

Introduction

L'objet de cette communication est de proposer **une illustration du rôle-clé que peuvent être amenées à jouer des petites entreprises (PE) dans le cadre de la conservation du patrimoine**, en se fondant sur le cas des artisans d'art. Ces derniers possèdent en effet des compétences en matière de conservation du patrimoine culturel. Par ailleurs, ils constituent les éléments charnières d'un « réseau clignotant » dont l'existence permet la conservation de ce même patrimoine. Les nœuds de cet immense réseau, qui s'étend dans l'espace et dans le temps, représentent les organisations « membres » du réseau, susceptibles de participer à un projet précis en matière de conservation du patrimoine culturel. Ils sont activés lorsque les organisations correspondantes participent à de tels projets. D'où le nom de « réseau clignotant ».

D'un point de vue **pratique**, il s'agit ici de montrer, *en se fondant sur les compétences des artisans d'art, en quoi l'intervention des PE que sont les artisans d'art dans le réseau clignotant est indispensable à la conservation du patrimoine culturel.*

Ce type d'interrogation s'avère particulièrement intéressant du point de vue **méthodologique**, du fait de certaines particularités que présentent les organisations étudiées ici. Tout d'abord, c'est un patrimoine culturel que les artisans d'art conservent, celui-ci pouvant se définir comme « *l'ensemble des sites, quartiers, collections ou pratiques qu'une société hérite de son passé et qu'elle entend préserver et transmettre aux générations futures* » (Greffe, 1999). Il sera donc notamment question ici de la conservation de l'immatériel. Par ailleurs, nous serons amenés dans le cadre de cette recherche à nous intéresser à des relations de caractère « mixte », établies entre des artisans d'art, organisations marchandes, et des musées, organisations non marchandes. Par là, cette communication propose une méthode d'approche de problématiques canoniques de la gestion -la conservation et la coopération-, fondée sur le choix de types d'organisations qui peuvent paraître « en marge » par rapport à l'idéal-type de l'entreprise industrielle : les artisans d'art sont des **PE marchandes**, qui oeuvrent dans un secteur particulier, le **secteur artistique/culturel**, et amenées à coopérer avec les **organisations non marchandes** que constituent les musées.

Sur un plan **théorique** enfin, l'étude de cette situation particulière constitue l'occasion de réfléchir sur des concepts théoriques utilisés en gestion, et notamment sur celui, central, de conservation du patrimoine. Avec la question des relations entre artisans d'art et musées, et avec celle du réseau clignotant, est également apporté un éclairage supplémentaire à la notion de coopération, notion elle aussi au cœur des problématiques fondatrices de la gestion (David, Hatchuel et Laufer, 2001).

La question de recherche qui est posée ici est appréhendée à partir du cas d'une entreprise japonaise, l'entreprise « Famille Hata ». La première partie de cette communication s'attache à présenter, parmi les organisations intervenant dans le cas « Famille Hata », celles qui possèdent des compétences en matière de conservation du patrimoine culturel, c'est-à-dire les organisations au sein desquelles s'opèrent un « déploiement coordonné et intégré de ressources et d'actifs », une « alchimie organisationnelle » (Durand, 2000), qui permettent l'exercice d'activités de conservation : les artisans d'art, mais également les musées. La seconde partie de la communication, centrée sur les relations entre artisans d'art et musées, montre comment l'établissement de telles relations peut favoriser la conservation du patrimoine culturel, et développe avec le cas « Famille Hata » un exemple de telles relations. Cette seconde partie permet d'introduire la notion de « réseau clignotant », réseau au sein duquel les artisans d'art jouent un rôle-clé.

Les organisations compétentes en matière de conservation du patrimoine culturel.

Deux organisations semblent compétentes en matière de conservation du patrimoine. Les artisans d'art et les musées sont ici présentés à travers le prisme de leurs compétences en matière de conservation de patrimoine culturel.

Les artisans d'art

Afin de présenter le rôle effectué par les artisans d'art en vue de la conservation du patrimoine culturel, nous présenterons leur identité, identité fondée sur les savoir-faire, et soulignerons leurs compétences en matière de conservation.

L'identité des artisans d'art : une identité fondée sur le(s) savoir-faire

A l'exception des entreprises du luxe, le secteur des métiers d'art est dominé par des travailleurs non salariés (artisans, artistes, professions libérales), exerçant au sein de petites entreprises leur activité d'artisanat d'art. Ils sont nommés, quel que soit leur statut, « artisans d'art », et peuvent être définis comme des **artisans¹ au service de l'art** (Loup, 2003a).

Les métiers d'art regroupent quelque deux cent cinquante métiers relevant de trois grandes familles. Les métiers de la **tradition** constituent l'une de ces familles. Ils visent la réalisation, à partir de modèles et techniques hérités du passé, d'objets d'art traditionnels. Les métiers de la **création** permettent la conception ou la réalisation d'objets d'art originaux. Enfin, les métiers de la **restauration/conservation** s'exercent sur le patrimoine immobilier ou mobilier.

Malgré l'intérêt qu'il porte aux traditions et à l'histoire, l'artisan d'art n'a pas pour objectif final la conservation. La conservation du patrimoine culturel reste un objectif intermédiaire qui permet d'atteindre l'objectif final qui se veut marchand. L'objectif final est de générer du profit pour l'individu afin d'assurer la pérennité de son entreprise. Lorsque les artisans restaurent les objets, ils participent à la conservation de pratiques traditionnelles, de savoir-faire qui font à présent partie de notre histoire. De fait, l'artisan d'art possède une maîtrise réelle de la transformation de la matière, d'où l'importance du savoir-faire, généralement long à acquérir, qui fonde son identité (Loup, 2003b). Ce constat est aussi valable pour les compétences en matière de restauration du patrimoine. Le savoir-faire conserve son importance lors d'une fabrication ou lors d'une intervention sur un objet existant, comme la réalisation d'une porte dans les métiers du bois.

Le **savoir-faire** constituant une caractéristique identitaire de l'artisan d'art, il est nécessaire d'explorer ce concept. Comment peut-on le définir ? Quelles sont ses propriétés ? Selon Rault-Jacquot (1999), le savoir-faire constitue un objet intermédiaire entre les situations de travail et les individus qui le mobilisent dans ce cadre, mais il reste un élément volatile de la connaissance immanent à l'action et difficilement formalisable. Ainsi nous pouvons le définir comme un ensemble composite de recettes, d'habitudes, de tours de mains, d'intuitions accumulés au fil de l'expérience. Il semble donc bien relever, dans une proportion importante, du domaine de l'implicite et de l'informel (Siméoni, 1999).

D'après Ballay (1997), le savoir-faire revêt trois dimensions : personnelle, contextuelle et cognitive. Le savoir-faire est en effet impossible à reporter à l'identique d'un individu sur l'autre. Par ailleurs, en se manifestant par une action concrète, le savoir-faire s'insère dans une situation donnée, à un moment donné et prend par là même une forme spécifique. Enfin, le

¹ La définition de l'artisan est à rapprocher de la définition énoncée par l'INSEE.

savoir-faire intègre une part de savoir² stabilisé et de renouvellement de celui-ci par des explorations constantes.

Le savoir-faire possède une valeur marchande, il intéresse des acheteurs : les connaissances pointues donnant naissance à des biens demandés possèdent une valeur de marché.

La dernière propriété du savoir-faire renvoie à la problématique du secret. Celui-ci est triple (Lecotté, 1951) : secret du nom et du prénom des affiliés, secret de la réception et secret des tours de mains qui valorisent un métier. Le savoir-faire, qui doit être protégé, n'est donc divulgué que sous certaines conditions qui seront présentées ci-dessous.

Les compétences des artisans d'art en matière de conservation des savoir-faire

Les savoir-faire se conservent en étant utilisés et transmis à des « élèves », avec lesquels l'artisan d'art titulaire du savoir-faire a des relations privilégiées, qu'il s'agisse de ses descendants, de ses apprentis ou de ses compagnons. Deux modes de transmission collectivement organisés du savoir-faire chez les artisans sont ici présentés à titre d'exemple: le plus ancien, au travers du principe du compagnonnage, et un mode de transmission plus récent effectué par les maîtres d'art.

Le **compagnonnage** peut être considéré comme une conservation du patrimoine culturel réalisée spontanément par les seuls artisans d'art.

Durant des siècles, Les compagnons ont utilisé la tradition orale pour fonder leurs organisations et transmettre leur savoir-faire. Dumezil souligne la portée des mythes et des légendes comme indices de comportements, d'attitudes et de manières d'être. Aujourd'hui les compagnons perpétuent la tradition du travail bien fait et du perfectionnement de l'individu. Les sociétés compagnonniques maintiennent la très ancienne idée de la perfection dans l'exécution du travail ; et la formation des jeunes, qui a toujours été une préoccupation essentielle, reste centrale. Tout compagnon lorsqu'il est reçu s'engage à transmettre aux plus jeunes tout ce que le compagnonnage lui a permis d'apprendre. Transmettre, penser son geste, bien faire avec le souci de rendre service à la cité sont selon Icher (1999) des valeurs sur lesquelles repose le compagnonnage. Cet héritage permet une valorisation du métier et assure un prestige professionnel de l'ensemble des membres.

Le compagnonnage doit son exceptionnelle longévité à la capacité d'adaptation et d'ouverture dont il a su faire preuve face aux bouleversements sociaux, politiques et économiques. Nous pouvons citer l'exemple du métier de charron. Ce métier a su évoluer vers la carrosserie automobile ou la ferronnerie. Le compagnonnage construit et propose à l'heure actuelle tout un système alliant tradition et modernité.

Si le compagnonnage a permis à la société artisanale de perdurer, cette même société a aussi constaté l'abandon de divers métiers et savoir-faire considérés à un moment donné comme non rentables, car ils ne rencontraient plus de demande suffisante. La disparition de ces savoir-faire a quant à elle condamné à se dégrader voire à disparaître les objets dont la restauration nécessitait justement ces savoir-faire mais qui n'existaient pas en nombre assez grand pour permettre que cette activité de restauration soit rentable.

Afin de faire face à ce risque de disparition de certains savoir-faire, l'Etat incite les artisans, par un soutien financier et une reconnaissance exceptionnelle, à la transmission des savoir-faire en danger.

Ainsi, depuis 1994, le titre de « **maître d'art** », décerné à vie par des pairs, récompense la qualité exceptionnelle du savoir-faire d'un artisan, et investit le lauréat d'une responsabilité

² Ce dernier doit donc être distingué du savoir-faire (Grimand, 1996).

importante : la transmission du savoir-faire. Ce titre, créé par le ministère de la Culture français par arrêté ministériel du 16 mars 1994, modifié le 3 octobre 1994, n'est donc pas sans rappeler le titre japonais de « trésor national vivant ».

Le maître d'art, choisi parmi les professionnels des métiers d'art exerçant depuis au moins 15 ans leur métier, dans le domaine de la restauration ou de la création contemporaine, doit être détenteur de savoir-faire rares qu'il est essentiel de préserver. Les métiers précarisés, menacés de disparition ou pour lesquels il n'existe aucune filière de formation, sont par conséquent privilégiés. Néanmoins, un maître d'art d'un secteur n'étant pas en danger de disparition peut exceptionnellement être nommé, en raison de la qualité de son tour de main ou des innovations qu'il a apportées au métier.

Le maître d'art doit s'être engagé à transmettre son savoir-faire dans un délai maximum de trois ans à un élève qu'il aura choisi, ayant une expérience du métier de 5 ans au moins. Afin de faciliter la transmission du savoir-faire, une allocation est attribuée par le Ministère de la Culture au maître d'art. De même, une évaluation de la formation est effectuée chaque année par le Conseil des Métiers d'Art.

Les musées

L'identité des musées est fondée sur leur mission de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel, mission qui leur permet de présenter des compétences importantes pour la conservation du patrimoine.

L'identité des musées : une identité fondée sur la mission de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel

Ces organisations, difficiles à définir, sont néanmoins caractérisables par leur mission de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel.

Il est difficile de définir un type d'organisations auquel le terme musée est susceptible de correspondre. Il faudrait pour cela pouvoir avancer un ensemble de caractéristiques stables dont il est certain qu'elles correspondent à tous les musées, et seulement à ces derniers. Or la définition d'un tel ensemble de caractéristiques s'avère problématique. En effet, les organisations susceptibles d'être considérées comme des musées se caractérisent par leur variété tant sur un plan organisationnel qu'institutionnel. Par ailleurs, les frontières qui les séparent des autres organisations ne sont pas nettes.

Par exemple, d'un point de vue **organisationnel**, les activités -dimension classique en théorie de la contingence (Mintzberg, 1990)- susceptibles d'être conduites par les musées sont variées. Cette variété semble réductible, puisqu'il est possible de regrouper les activités par familles. Cependant, il existe autant de regroupements potentiels, de « portefeuilles théoriques » d'activités, que de recherches portant sur les musées. En pratique, la production de chaque musée se caractérise par son hétérogénéité, laquelle se retrouve également au niveau de l'ensemble des musées, puisque les combinaisons d'activités retenues par ces derniers diffèrent les unes des autres.

D'un point de vue plus **institutionnel**, l'examen de l'organisation administrative et juridique des musées, même en se limitant au cas des seuls musées français, montre que celle-ci se caractérise par sa diversité. Ainsi, les musées entretiennent des relations variées par rapport à la Direction des Musées de France (DMF). Par exemple, les musées nationaux relèvent de la DMF, tandis que les musées de la ville de Paris échappent à sa tutelle. De plus, différentes structures juridiques sont possibles ; certaines comme les régions relèvent du droit public, d'autres comme les associations du droit privé.

La consultation de différentes sources (dictionnaires, encyclopédies, littérature de recherche, sources institutionnelles³) permet néanmoins de proposer comme caractéristiques communes aux musées français la **mission**, à caractère non lucratif, de **conservation** et de **diffusion** d'un **patrimoine culturel**/ d'une **collection**. Encore faut-il savoir ce que signifient les termes conservation et diffusion -nous reviendrons sur ce point ci-dessous-, et être conscients de ce que ces éléments de définition ne permettent pas de tracer une ligne de démarcation nette entre les musées et d'autres organisations. Il est des organisations comme les bibliothèques pour lesquelles la parenté avec les musées est évidente. Mais même les organisations a priori les plus éloignées des musées présentent sur certains points une très forte ressemblance avec eux. Par exemple, les artisans d'art, que nous pouvons qualifier d'organisations marchandes, partagent avec les musées, organisation non marchandes, la problématique de valorisation d'un patrimoine.

Les compétences des musées en matière de conservation du patrimoine culturel

De même que pour les artisans d'art, la conservation peut être considérée comme désignant un objectif, une finalité⁴ des musées, ainsi qu'un ensemble d'activités exercées par les musées. Cependant, si les musées et les artisans d'art ont en commun cette activité de conservation d'éléments du patrimoine culturel, ils ne l'envisagent pas de la même manière. La conservation constitue en effet pour les musées un objectif final au même titre que la diffusion, et non un objectif intermédiaire. Sur le plan des activités, la conservation est susceptible d'entrer en contradiction avec la diffusion. Par exemple, la mise en place de vitres visant à protéger les pièces exposées en amoindrit la visibilité. Cependant, c'est un patrimoine que les musées conservent, lequel ne se réduit pas plus aux pièces qui le constituent, que sa conservation ne se réduit à leur protection physique. La conservation passe aussi par une réinterprétation permanente des pièces (Vander Gucht, 1998), laquelle n'est possible que si un public y a accès. La **diffusion**, de même que la **conservation-protection**, apparaissent alors comme **deux aspects de la conservation** entendue au sens large, et le terme adéquat pour qualifier leur relation est alors plutôt « articulation » qu'« opposition ».

Cette **articulation** entre conservation et diffusion est confirmée par des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 18 conservateurs-chefs d'établissement de petits⁵ musées (Amans, 2003) : l'ensemble d'activités considérées comme relevant de la conservation varie suivant les répondants, mais également pour un même répondant, selon que celui-ci fait référence à la conservation au sens étroit ou au sens large. En particulier, si la conservation dans son acception la plus étroite comprend seulement des activités de conservation-protection, dans une acception plus large sont également incluses d'autres activités « centrées sur la

³ Citons à titre d'exemple les travaux de l'UNESCO, du Conseil International des Musées, l'ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 modifiée portant sur l'organisation provisoire des musées des Beaux-Arts, ainsi que la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

⁴ Nous sommes bien conscients de ce que la conservation relève plutôt de l'expression globale d'une finalité que de l'« expression d'un résultat mesurable (ou objectivement appréciable) à atteindre par un responsable ou une unité dans un délai fixé avec des moyens appropriés » (Alecian & Aerts, 1996, p. 106). Le terme « objectif » pourrait donc être considéré comme inadapté pour désigner la conservation. Les termes finalités et objectifs sont dans cette communication considérés comme synonymes, ceci afin de pouvoir effectuer une distinction entre objectif intermédiaire et objectif final, le terme finalité, a priori plus pertinent pour parler de la conservation, ne permettant pas d'effectuer une telle distinction.

⁵ Les difficultés posées par la définition de la taille des musées (Amans, 2003) ont conduit à avoir recours à une convention : l'adjectif « petit » est ici un raccourci sémantique, utilisé pour désigner les musées dans lesquels les fonctions de conservateur et de chef d'établissement sont assumées par une ou à la rigueur deux personnes. Dans le cas où ces fonctions sont assumées par deux personnes, chacune d'entre elles est partiellement responsable de la fonction de conservateur et de la fonction de chef d'établissement.

collection », voire éventuellement des activités de diffusion « centrées sur le public ». Conserver signifiant notamment « maintenir en bon état, préserver de l'altération, de la destruction » (Le Petit Robert, 2001), les musées doivent préserver l'intégrité des pièces qu'ils abritent. Il s'agit pour eux de prévenir, mais également de réparer, dans la mesure du possible, les dégradations susceptibles de survenir. Par ailleurs, la conservation du patrimoine, nous l'avons vu, passe par sa diffusion. Or la notion de diffusion du patrimoine culturel est à appréhender de deux points de vue, qui peuvent d'ailleurs s'avérer contradictoires. Une première manière d'envisager la diffusion consiste à raisonner en termes d'indicateurs de fréquentation, sur un plan quantitatif, et que l'on peut considérer, en première approche du moins, comme objectif. Pour améliorer la diffusion de ce point de vue, les musées peuvent conduire des actions visant à accroître le nombre de visiteurs. Mais la notion de diffusion s'interprète également d'un point de vue qualitatif, en termes de conditions d'accès, de qualité de la relation aux pièces exposées, et comprend alors des aspects plus subjectifs (Amans, 2002, 2003). Les musées peuvent, pour améliorer l'aspect qualitatif de la diffusion, chercher à réguler, à lisser les flux de visiteurs dans le temps, mais aussi choisir un mode particulier d'exposition des pièces, réaliser des documents pédagogiques sur différents supports (panneaux explicatifs, cassettes, ouvrages...) ainsi que des animations. L'intervention des artisans d'art peut alors permettre, nous le verrons, d'améliorer la conservation-protection ainsi que la diffusion opérées par les musées. La contribution des artisans d'art à la conservation du patrimoine culturel ne se limite donc pas à la conservation-diffusion des savoir-faire qui a été présentée dans cette première partie, laquelle peut être réalisée par les seuls artisans d'art, indépendamment des relations qu'ils sont susceptibles de tisser avec d'autres organisations. Pour prendre pleinement la mesure du rôle-clé que jouent les artisans d'art en matière de conservation du patrimoine culturel, il est nécessaire de s'intéresser à la dynamique des relations entre les PE et les autres organisations. Tel est l'objet de la seconde partie de cette communication, qui s'appuie sur le cas « Famille Hata ».

De l'interaction artisans d'art-musées au rôle charnière des artisans d'art dans le réseau clignotant, envisagés du point de vue de la conservation du patrimoine culturel : Illustration par le cas « Famille Hata »

Sont successivement présentés les données du cas « Famille Hata » ainsi que la méthode de recherche qui a été adoptée pour l'étudier, puis les principaux enseignements tirés du cas.

Le cas « Famille Hata » : présentation de la démarche de recherche et du cas

Il importe, dans ces lignes consacrées à la présentation du cas et de la démarche de recherche, d'expliquer pourquoi il a été choisi de développer ce cas plutôt que d'autres. Son intérêt réside dans le fait qu'il permet, contrairement à ce qui a été effectué dans la première partie de la communication, d'aborder le rôle-clé des artisans d'art de manière dynamique et via des relations, notamment via la relation artisans d'art-musée. Cela nécessite de commencer par montrer en quoi, puisque nous nous plaçons ici du point de vue de la conservation du patrimoine culturel, cette relation est nécessaire pour la conservation du patrimoine culturel. C'est ce que nous ferons, après avoir apporté quelques précisions concernant l'entreprise « Famille Hata ».

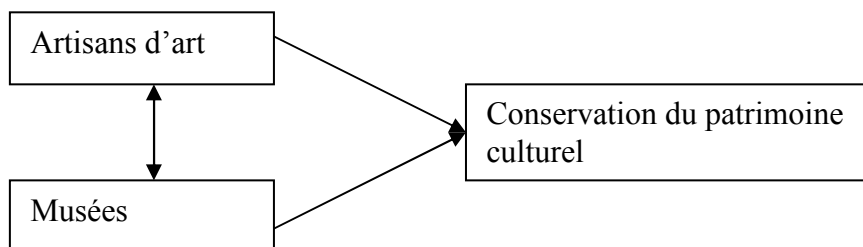
Il s'agit d'une entreprise familiale japonaise qui regroupe, outre trois membres de la famille Hata, vingt apprentis présents à l'atelier où ils apprennent toutes les étapes de la peinture d'un Kimono. Le grand père Tokio, nommé Trésor National Vivant en 1988, et fondateur de l'entreprise Hata, son fils Noboru et sa petite-fille Toki sont les représentants de trois générations d'artisans d'art, appartenant à la même famille, au sein de laquelle ils se sont transmis leur savoir-faire

L'entreprise « Famille Hata » a initialement été approchée dans le cadre d'une recherche préalable à celle qui est présentée ici (Amans et Loup, 2002). C'est d'ailleurs dans le cadre de cette première recherche que les artisans d'art, leur(s) stratégie(s), et leur identité sont apparus étroitement liés à la notion de savoir-faire, notion qui elle-même soulève la question de la conservation d'un patrimoine culturel. Lors de cette première recherche également, il a semblé nécessaire de s'intéresser à la relation établie entre l'entreprise « Famille Hata » et le Musée des tissus et des arts décoratifs de Lyon à l'occasion de l'exposition sur les « Kimonos de la Famille Hata » qui s'est déroulée au sein de ce musée pendant l'été 1996. En effet, les relations qu'une organisation entretient avec d'autres organisations constituent un moyen d'appréhender son identité. Il est alors apparu que les relations entre artisans d'art et musées sont indispensables à la conservation du patrimoine.

Les relations entre artisans d'art et musées, nécessaires à la conservation du patrimoine culturel. Illustration par le cas « Famille Hata »

Il s'agit ici de reprendre les activités de conservation du patrimoine culturel menées par les artisans d'art et par les musées pour montrer dans quelle mesure les relations entre ces deux types d'organisations sont un facteur de conservation du patrimoine culturel, et de s'appuyer pour illustrer ces relations sur le cas « Famille Hata ». Les artisans d'art apparaissent alors à la fois comme des organisations qui ont besoin de l'aide des musées pour mener à bien leur activité de conservation du patrimoine culturel, et comme des organisations indispensables pour que ces mêmes musées puissent eux aussi conserver le patrimoine culturel. En d'autres termes, la relation entre les artisans d'art et les musées apporte une contribution à la conservation du patrimoine, ce que montre le schéma suivant.

Figure 1 : Contribution des artisans d'art, des musées, et de la relation artisans d'art-musées pour la conservation du patrimoine culturel



Le concours des musées est nécessaire pour que les artisans d'art puissent conserver certains savoir-faire.

Si un savoir-faire possédé par un artisan d'art n'est plus enseigné, plus transmis par le marché car non rentable, deux solutions se présentent pour assurer sa conservation. Une première possibilité pour qu'il soit conservé est, nous l'avons vu par l'intermédiaire des maîtres d'art, l'intervention de l'Etat. Une seconde possibilité est l'intervention d'autres acteurs non-marchands, les musées. Les musées possèdent alors, face à la disparition des métiers d'art, une fonction essentielle (Bayart et Benghozi, 1993).

Si les musées conservent des traces de savoir-faire devenus non rentables, ils soutiennent également l'activité de conservation exercée par les artisans d'art, en contribuant à la rentabilité immédiate de cette activité et des savoir-faire correspondants. Dans ce cas, les musées permettent de soutenir le marché de la restauration, par leurs commandes liées directement à la conservation des œuvres. Ils assurent aussi un soutien sur les marchés de la tradition et de la création, par les demandes de création d'objets liés aux expositions, objets

qui sont ensuite vendus. Il s'agit alors de répliques ou de créations plus originales, comme les carrés de tissu créés par l'entreprise « Famille Hata », spécialement pour l'exposition réalisée en 1996 au Musée des tissus et des arts décoratifs de Lyon.

Par ailleurs, les musées s'intéressent aux savoir-faire en tant que tels, organisent des démonstrations de métiers à l'intérieur et à l'extérieur des musées. A court terme, des revenus sont générés pour les artisans concernés, s'ils sont rémunérés ou si les produits qu'ils fabriquent sont vendus. A plus long terme, les musées permettent de maintenir et/ou relancer l'intérêt pour ce type de savoir-faire et les objets produits (maintien, création d'une demande).

De même, les artisans d'art permettent de soutenir la conservation exercée par les musées.

Les artisans d'art sont peu concernés par la conservation préventive, c'est-à-dire par « l'ensemble des contrôles et des actions sur l'environnement physique, chimique et humain des collections qui permettent de prolonger la vie des objets sans intervenir directement sur eux » (Sallois, 1998). En revanche, leur intervention peut s'avérer nécessaire dès qu'il s'agit de restaurer les pièces. D'où l'importance de la perdurance des savoir-faire correspondants.

Les artisans d'art sont également susceptibles d'apporter leur concours aux musées lorsque ceux-ci mettent en place des actions visant à améliorer quantitativement ou qualitativement la diffusion. Ainsi, l'organisation d'une exposition, où figurent des pièces originales et des démonstrations de métiers, peut « créer l'événement », déplacer un public conséquent, et par là contribuer à améliorer quantitativement la diffusion.

D'autres éléments peuvent entraîner une amélioration qualitative de la diffusion: prêts d'objets, aide à la présentation des pièces, à la conception des supports pédagogiques, démonstrations de leur métier etc. Par exemple, lors de la préparation de l'exposition de 1996 consacrée à ses kimonos, la Famille Hata s'est rendue au Musée des tissus et des arts décoratifs de Lyon pour montrer comment les kimonos qu'elle prêtait devaient être présentés. Lors de cette exposition, elle a effectué des démonstrations de peinture sur kimono.

Finalement, dans le cas « Famille Hata », la relation établie autour de l'exposition temporaire entre l'entreprise et le musée a eu un apport à la conservation du patrimoine culturel qui se situe à plusieurs niveaux. Les artisans d'art ont apporté leur contribution à la réalisation des actions visant à améliorer quantitativement et qualitativement la diffusion. Le Musée des tissus et des arts décoratifs a offert aux artisans d'art ses compétences muséologiques et une vitrine pour exposer les pièces qu'ils possèdent et présenter leurs savoir-faire. Le Musée des tissus et des arts décoratifs a permis de contribuer à la rentabilité du savoir-faire de l'entreprise « Famille Hata ». Cette contribution est directe puisque l'entreprise a confectionné les carrés de tissus vendus dans la boutique du musée, mais également indirecte puisque l'exposition a fait connaître l'activité de l'entreprise et lui a permis de prendre contact avec la haute couture française. Or, nous l'avons vu, la rentabilité est un facteur de préservation du savoir-faire et donc de conservation du patrimoine culturel.

Présentation de la démarche de recherche

L'enjeu de la méthode des cas est, selon Louart (2002), « la possibilité d'explorer, de comprendre ou d'expliquer une réalité composite aux contenus touffus et denses ». Le recours à l'**étude de cas**, qui permet « d'étudier en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations » (Evrard, Pras et Roux, 1997), semble donc pertinent ici.

D'après Avenier (1989), l'étude de cas permet, par rapport à d'autres méthodes-types de recherche de terrain telle que l'étude empirique, la recherche expérimentale et la recherche action, de découvrir des problématiques nouvelles et de rendre intelligible un phénomène. En

effet, selon Yin (1991/1994), « *une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'information multiples sont utilisées* ».

Si l'étude de cas peut être conduite différemment suivant les sujets et les objectifs de recherche (Haldy-Rispal, 2002), sa construction passe par la production de données opérationnelles au sens d'Avenier. « *La triangulation des modes de production des données constitue la clé de voûte du système d'information de l'étude de cas* » (Gombault, 2000). Selon Wacheux (2002) le chercheur qualitatif travaille à partir d'entretiens sur des énoncés « *constatifs* ». Les actes de langage affirment en effet une idée ou décrivent une réalité perçue. « *Le filtre des représentations, les intentions au moment de la communication, déforment les énoncés. Cela nécessite de la part du chercheur un travail de triangulation (croiser les énoncés pour établir les faits), de compréhension (reconstruire le système) et d'interprétation (discuter l'énoncé)* » (Wacheux, 2002).

La triangulation a ici été réalisée en se fondant sur différents modes d'obtention des données. L'entretien, auquel nous avons eu recours à titre principal, a permis la production des données nécessaires à l'étude de cas. Le mode contextuel par l'observation directe a rendu possible une visualisation du contexte dans lequel évolue l'entreprise « Famille Hata », ainsi que mieux connaître la réalité des ateliers d'artisans d'art et leur attachement au patrimoine culturel. Ces différents éléments ont pu être croisés avec des données secondaires recueillies dans la presse, dans les livres d'expositions, et grâce à Internet.

Notons que selon Stake (1995), l'étude de cas n'est pas tant un choix méthodologique qu'un choix d'objet à étudier. Ainsi, l'objet doit avoir une fonction spécifique : il peut par exemple s'agir d'une organisation mais pas d'un domaine de la gestion comme la stratégie. Cette vision de l'étude de cas est celle retenue dans cette communication. Ainsi nous avons été amenés, dans le cadre de cette étude initialement plutôt centrée sur les artisans d'art, à nous intéresser à deux types d'organisations : l'entreprise « Famille Hata » et le Musée des tissus et des arts décoratifs de Lyon.

La question qui se pose dans le cadre de l'exposition portant sur les kimonos de la « Famille Hata » est la suivante : quelle est donc la place de l'entreprise « Famille Hata » dans la relation établie avec le musée à l'occasion de cette exposition ?

Il semble évident que « Famille Hata » n'est pas une organisation concurrente du musée. La relation est-elle alors une relation verticale du type client-fournisseur ? On peut considérer que l'entreprise « Famille Hata » se trouve en situation de client, auquel le musée a fourni une prestation commerciale. L'exposition aurait constitué une vitrine, qui aurait permis à l'entreprise de présenter sa production à l'étranger, et de prendre contact avec la haute couture, notamment avec la maison Hermès, ainsi qu'avec l'industrie du luxe française. Le « produit » serait alors en fait un service commercial. Notons qu'au sein de l'organisation « Famille Hata », chaque membre de la famille a perçu l'exposition de manière différente. Par exemple, la possibilité de présenter en France ses œuvres, d'y faire connaître et partager l'amour de l'art auquel il a consacré sa vie, était la première motivation de Tokio. Noboru a vu cette exposition comme un vecteur de communication, comme une opportunité commerciale de développement. Ce voyage en France, le premier voyage international au sein de l'entreprise, a été le signe pour Toki de sa réelle admission et de sa place dans l'entreprise « Famille Hata ».

D'un autre côté, il est également possible de considérer que « Famille Hata » est un fournisseur pour le musée, producteur d'expositions. L'exposition apparaîtrait alors comme un produit culturel.

Enfin, si on se place non plus du point de vue de l'intérêt des acteurs membres de

l'entreprise « Famille Hata », ni même sur un plan organisationnel, mais au niveau plus général de la conservation du patrimoine culturel, point de vue que nous privilégions ici, on peut considérer qu'il y a eu **co-production d'un produit culturel** par des partenaires. L'exposition de 1996 constitue alors une co-réalisation dans le domaine de la conservation du patrimoine culturel. Le thème de l'exposition, la participation active des membres de la famille lors de son montage et de son déroulement sont autant d'arguments qui incitent à retenir cette dernière interprétation, sans toutefois rejeter les autres interprétations précédemment mentionnées. La pluralité des lectures possibles est en effet une richesse ; il est souhaitable pour mieux « décoder » les situations, de les envisager sous des angles différents (Morgan, 1989).

Dans ces conditions, peut-on dire que la relation qui a permis la co-réalisation correspond à une situation de coopération ? Il s'avèrera nécessaire pour apporter des éléments de réponse à cette question de raisonner à long terme et au niveau du réseau dans lequel il est possible de replacer cette relation.

Les enseignements du cas « Famille Hata »

Il s'agit ici d'exposer les éléments qui ont permis de qualifier la relation établie entre l'entreprise « Famille Hata » et le Musée des tissus et des arts décoratifs de relation coopérative. Si certains de ces éléments ont émergé en se centrant sur cette relation dyadique, il a été nécessaire pour identifier les autres de raisonner à plus long terme et au niveau d'un réseau d'organisations, que nous avons qualifié de « réseau clignotant ».

La relation dyadique « Famille Hata »-musée

La **durée** est pour certains auteurs une condition sine qua non de la coopération. Ainsi, pour Rullière et Torre (1995)⁶, l'inscription du projet commun « *dans le cadre d'un engagement ayant une certaine durabilité* » est l'un des critères permettant de conclure au caractère coopératif de la relation établie autour de ce projet commun. Or il semble qu'aucune opération n'ait été réalisée en commun par le musée et l'entreprise « Famille Hata » préalablement à l'exposition de 1996, et qu'aucun projet commun n'ait été prévu depuis. La relation établie à l'occasion de l'exposition de 1996 entre le musée et l'entreprise ne correspondrait donc pas à une coopération. Cependant, si aucune autre exposition n'a été organisée avec cette entreprise au Musée des tissus et des arts décoratifs de Lyon, c'est par volonté de ne pas lasser les visiteurs en présentant à intervalles trop rapprochés des expositions semblables. Par ailleurs il est évident que si, à plus long terme, une autre exposition sur les tissus japonais est organisée dans ce musée, ce ne sera pas sans les Hata, qui en seront des partenaires privilégiés. C'est donc la participation à un projet commun et la durée potentielle de la relation ou de l'engagement qui font de cette relation une coopération.

Pour d'autres auteurs la durée n'est pas une condition nécessaire de la coopération. Ainsi, pour Dussauge et Garrette (1997), « les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires (...) ». L'existence du **projet** exposition temporaire co-produite par des organisations indépendantes suffirait alors à déterminer le caractère coopératif de la relation.

Enfin, des relations de confiance et d'amitié se sont développées entre des membres du personnel du musée et la famille Hata. Ceux-ci sont restés en contact depuis 1996, et se sont

⁶ Cités par Hirtzlin (1998)

rendu visite les uns aux autres. Des liens amicaux ont également été noués entre la famille Hata et le Directeur des Ressources Humaines de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, qui est aussi Directeur du Musée des tissus et des arts décoratifs. Or les liens interpersonnels, en l'occurrence ici ils s'agit de liens faibles (Granovetter, 1973), sont souvent le ciment des relations de coopération inter-organisationnelles. Pour Uzzi (1996), ils constituent d'ailleurs l'un des points de départ principaux pour l'émergence de «réseaux intégrés» (les « embedded networks » au sens de Granovetter, 1985, 2000).

La prise en compte de la notion d'encastrement historique et structurel incite élargir l'angle de vue, d'abord en incluant d'autres parties prenantes, puis en raisonnant à long terme au niveau du réseau constitué par l'ensemble de ces parties prenantes. Cet élargissement apporte des éléments qui permettent de qualifier de coopérative la relation établie entre l'entreprise et le musée, mais aussi de faire émerger la notion de réseau clignotant. D'une manière générale, l'intégration de la démarche historique à l'intérieur du champ des sciences de gestion ne peut être qu'enrichissante (Batsch, 2002).

La notion de réseau clignotant : de la route de la soie à nos jours.

Lorsque l'on s'intéresse à l'ensemble des partenaires de l'exposition de 1996⁷, on constate deux phénomènes. D'une part, ces partenaires sont impliqués, par petits groupes, dans des opérations antérieures ou ultérieures à cette exposition, et dont certaines sont liées à l'exposition de 1996. D'autre part, que ces opérations ont des retombées qui concernent d'autres acteurs que ceux qui les ont organisées.

Ainsi, avant 1996, la ville de Lyon (via le Musée des tissus et des arts décoratifs, et via la Chambre de Commerce et d'Industrie), a participé, avec la chaîne de télévision NHK, à une exposition organisée dans cinq grandes villes du Japon. C'est à la suite de cette exposition que l'ambassade de France au Japon a soumis à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon l'idée d'une exposition centrée sur les kimonos de la famille Hata.

Quant à Tokio, celui-ci avait, depuis 1955, l'habitude de participer, par des prêts de kimonos et des démonstrations, à des expositions organisées dans de grands musées nationaux et internationaux. Ainsi a-t-il apporté sa contribution à l'exposition consacrée à «Tokio Hata: trésor national vivant», présentée en 1992 à Kanazawa et l'année suivante à Kyoto.

Par ailleurs, suite à l'exposition de 1996, le grand groupe textile et cosmétique japonais Kanebo, propriétaire d'une collection de textiles anciens et de poudriers, a pris contact avec le musée. Depuis, Kanebo est devenu client de la « banque d'images » du musée : il lui achète des documents dont il s'inspire pour créer des tissus. Actuellement, il est question d'un projet -encore à l'étude- d'exposition dans un grand magasin japonais, exposition où seraient présentés les documents provenant de la « banque d'images » du musée, et les produits réalisés par Kanebo à partir d'eux.

Enfin, l'exposition de 1996, conçue initialement comme un projet culturel, a eu des retombées économiques dont a bénéficié l'ensemble de la ville de Lyon : par exemple, elle a attiré beaucoup de touristes japonais. Dans cette communication centrée sur la conservation du patrimoine culturel, les aspects économiques n'ont pas été développés. Il ne faut pas oublier cependant qu'ils sont très présents ; actuellement le Japon, neuvième client de la France et de la région lyonnaise, est le premier partenaire de notre pays en Asie. Plus de cinq mille entreprises françaises sont en relations d'affaires régulières avec le Japon, dont six-cent

⁷ Ces partenaires sont les suivants : L'ambassade du Japon en France, la préfecture de Kyoto, la ville de Kyoto, le musée départemental des beaux arts d'Iskhikawa, l'association du négoce du tissus de Kyoto, la chambre de commerce et d'industrie de Lyon, la chambre de commerce et d'industrie de Kyoto, la fondation pour l'encouragement des échanges culturels internationaux, et le journal Kyoto S.A.

cinquante en Rhône-Alpes. L'implantation du JETRO⁸ en octobre 1994 à Lyon marque d'ailleurs la volonté de ce partenaire japonais de développer les échanges avec la ville.

Finalement, dans une perspective de long terme, l'exposition de 1996 apparaît comme un élément d'un vaste processus de développement économique et culturel, dont les dimensions économique et culturelle sont étroitement imbriquées. Ses origines remontent au XVIII^{ème} siècle, à l'époque de la création de la route de la soie. La ville de Lyon était alors spécialisée dans la transformation industrielle de la soie, laquelle venait initialement des Cévennes. Suite à des maladies des mûriers et pour des raisons de coûts, les tisserands Lyonnais se sont peu à peu tournés vers la soie japonaise. Depuis, Lyon entretient des relations économiques diverses avec les grandes villes Japonaises, notamment avec Kyoto, l'ancienne capitale.

Les acteurs impliqués dans ce processus, dont la conservation du patrimoine culturel est l'un des volets, constituent les nœuds d'un vaste réseau⁹, qui évolue au cours du temps. Dans le cas « Famille Hata », les nœuds du réseau sont des musées, des entreprises d'artisanat d'art ou plus industrielles, mais dont le domaine d'activité est lié au textile ou au luxe, ainsi que des organisations comme les Chambres de Commerce et d'Industrie, et les ambassades. Ces dernières ont essentiellement un rôle de partenaire financier, d'intermédiaire et de caution. Au sein de l'ensemble des organisations concernées, les transactions et interactions sont récurrentes, ce qui pour Grand et Leyronas (1998) fonde la définition-même du réseau, et ne sont « *pas systématiquement soumises au jeu de la concurrence* », élément qui, joint au précédent, caractérise le réseau pour Bidault (1993). Les nœuds sont régulièrement activés, lors de la participation des organisations correspondantes à des projets précis. D'où le nom de réseau clignotant. L'exposition de 1996 apparaît comme l'un de ces projets.

Conclusion

A l'issue de cette recherche, on voit bien le rôle fondamental que jouent les artisans d'art en matière de conservation du patrimoine culturel, seuls et en relation avec d'autres organisations.

Finalement, cette recherche a, d'un point de vue pratique, fourni une illustration du rôle-clé que peuvent jouer des petites entreprises, dans un cadre dont les particularités présentent un intérêt méthodologique. En effet, les organisations sur lesquelles est centrée cette communication sont des entreprises d'artisanat d'art, c'est-à-dire des PE marchandes, qui oeuvrent dans un secteur particulier, le secteur artistique/culturel, amenées à coopérer avec les organisations non marchandes que constituent les musées, et qui s'avèrent indispensables à la conservation du patrimoine culturel. D'un point de vue théorique, cette recherche a permis l'émergence de la notion de réseau clignotant. L'approfondissement de cette notion constitue une piste de recherche possible. Il est prévu d'étudier d'autres cas de réseaux clignotants -des terrains sont actuellement en cours de recherche- et de positionner cette notion par rapport au corpus théorique existant sur les réseaux.

⁸ Le Centre Japonais du Commerce Extérieur.

⁹ D'après Thorelli (1986), on peut considérer un réseau comme un ensemble de nœuds et de liens qui sont les interactions entre ces nœuds.

Bibliographie

- Amans P.** (2002), Significations des indicateurs de gestion : le cas de la fréquentation muséale, *XXIIIème congrès A.F.C.*, Toulouse, 16 et 17 mai 2002.
- Amans P.** (2003), *Les indicateurs de contrôle entre simplification et complexification - Le cas de la fréquentation muséale*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Amans, P. et S. Loup** (2002), Relations entre organisations marchandes et non marchandes : Un cas de coopération entre artisans d'art et musées, *16ème Journées Nationales des IAE*, Paris.
- Avenier, M.J.** (1989), méthode de terrains et recherche en management stratégique, *Économie et société*, SG, N°14.
- Ballay J.F.** (1997), *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Eyrolles, Collection de la Direction des Etudes et Recherches d'Electricité de France, Paris.
- Batsch, L.** (2002), L'histoire et la géographie ont-elles leur place en sciences de gestion ?, in Huault I. (Ed), *la construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter*, EMS, Management et Société, Colombelles.
- Bayart D. et Benghozi P.-J.** (1993), *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études et de la prospective, La Documentation Française, Paris.
- Bidault F.** (1993), « Apprentissage et réseaux », *Economie et Sociétés*. Tome XXVII n°5, Série dynamique technologique et organisation, W, N°1 : la firme et la dynamique de l'apprentissage, mai.
- Chatelain S.** (1996), *Le contrôle de gestion dans les musées : émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles*, Thèse de doctorat de Gestion soutenue à l'Université Paris XII Val-de-Marne.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. et alii** (2001), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, Collection Fnege, Paris.
- Durand T.** (2000), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- Dussauge P. et Garrette B.** (1997), *Alliances Stratégiques, Encyclopédie de gestion*, (Y. Simon & P. Joffre éditeurs.), 2^e édition, Economica, Paris.
- Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux** (1997), *Market, études et recherches en marketing, connaître et pratiquer la gestion*, Nathan, Paris.
- Gombault, A.** (2000), *La construction de l'identité organisationnelle: une étude exploratoire au musée du Louvre*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Bordeaux IV.
- Grand L. et Leyronas C.** (1998), Réseaux et valeurs : valeurs du réseau et réseau de valeurs », *Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE. Marketing, stratégie et organisation*, Tome 3, Presses Académiques de l'Ouest, Nantes.
- Granovetter, M.** (1973), The strength of weak ties, *American journal of sociology*, 78.
- Granovetter, M.** (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American journal of sociology*, Vol. 91, N°3.
- Granovetter, M.** (2000), *Le marché autrement*, Sociologie économique, Desclée de Brouwer, Paris.
- Grefte, X.** (1999), *La gestion du patrimoine culturel*, Anthropos, Paris.
- Grefte, X.** (2002), *Arts et artistes au miroir de l'économie*, Economica, Paris.
- Grimand A.** (1996), « Savoir et compétences au travail : éléments de controverse et proposition d'une grille d'analyse », *Actes des XIIIèmes Journées nationales des IAE*, Tome 1, Toulouse.
- Haldy-Rispal, M.** (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Hirtzlin I.** (1998), « La coopération entre organisations comme indicateur de la performance publique: exemple du secteur de la santé », *Politiques et Management Public*, Vol. 17, N°3, septembre 1999.
- Icher F.** (1999), *Les compagnons*, Milan, Collection Les Essentiels, Toulouse.
- Lecotté R.**, (1951), *Essai bibliographique sur les compagnonnages de tous les Devoirs du tour de France et associations ouvrières à forme initiatique*, Plon, Paris.
- Louart, P.** (2002) allocution autour de l'étude de cas, *Journée d'étude sur la méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bordeaux.
- Loup S.** (2003a), Les petites entreprises des métiers d'art, *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N°144, mai/juin.
- Loup S.** (2003b), *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Mairot P.** (1997), Un réseau de musées d'un type nouveau en France : les Musées des techniques et cultures comtoises, *Museum International* N°194 Vol. 49 N°2, Unesco.
- Morgan G.** (1989), *Images de l'organisation*, Les presses de l'université de Laval, Eska, Collection Sciences de l'administration.
- Rault-Jacquot, V.** (1999), Savoir-faire, in Le Duff, R. (Ed.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, Paris.
- Sallois J.** (1998), *Les musées de France*, Presses Universitaires de France, Collection Que-sais-je ?, Paris.
- Simeoni M.** (1999), *La stratégie de la firme artisanale : Essai d'interprétation de sa conception et de sa mise en œuvre par la notion de savoir-faire*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Corte.

- Stake, R.E** (1995), *The art of case study Research*, Thousand Oaks, C.A. Sage.
- Thorelli H.** (1986), *Networks : Between Markets and Hierarchies*, *Strategic Management Journal*, Vol. 7.
- Uzzi B.** (1996), *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect*, *American Sociological Review*, Vol. 61, August.
- V. A.** (1993), *patrimoine*, *Le Petit Larousse Illustré 1994*, Larousse, Paris.
- V. A.** (1996), *Kimonos de la famille Hata : catalogue de l'exposition*, Musée de la chambre de commerce et d'Industrie de Lyon.
- V. A.** (2001), « conserver », *Le petit Robert*, Dictionnaires Le Robert, Collection Le Robert/ Seuil, Paris.
- V. A.** (2001), « muséologie », *Le petit Robert*, Dictionnaires Le Robert, Collection Le Robert/ Seuil, Paris.
- Vander Gucht D.** (1998), *L'art contemporain au miroir du musée*, La lettre volée, Collection Essais, Bruxelles.
- Wacheux, F.** (2002), *Modèles et représentations de l'organisation : le symbolisme actionnable* in Nikitin, M. (Ed.), *La modélisation en sciences de gestion*, L'harmattan, Paris.
- Wacheux, F.** (2002), *Rêverie épistémologique autour de l'étude de cas*, *Journée d'étude sur la méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bordeaux.
- Yin, R.K.** (1991/1994), *Case study research*, Sage publications, INC.