

# CONGRES ARIMHE 2025



## Créativité managériale dans les activités culturelles

Le prochain congrès de l'ARIMHE aura lieu sur deux jours, à Paris, les **27 et 28 novembre 2025**. Il traitera du **management des organisations artistiques et culturelles**.

Parallèlement, quelques ateliers aborderont les **méthodes réalistes en recherche managériale**.

Le congrès acceptera aussi d'autres communications en management, sous condition qu'elles aient une perspective humaniste et une visée transdisciplinaire.

## 1. MANAGEMENT CREATIF DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

L'axe principal du congrès 2025 concerne le management des entreprises artistiques, culturelles et créatives (BUSSON, EVRARD, 2023, TOBELEM, 2023), ainsi que des territoires impliqués dans des pratiques ou des enjeux culturels. Le contexte les oblige à développer des ressources en matière de gestion (recherche de financements, animation des personnes et des équipes, communication, rapport aux clientèles, logistique, conformités juridiques et réglementaires, organisation et production).

Comment réfléchir aux besoins managériaux de ce secteur en acceptant ses contraintes économiques (BENHAMOU, 2019), sa diversité (symbolique, idéologique et technique) et ses tensions actuelles dans un contexte de pénurie de moyens publics (KUBLER et alii, 2021, GUERRIN, 2024) ? Comment et par quels dispositifs managériaux se jouera la résilience des activités culturelles, à partir de ses unités d'expression et de production (KONINCKX, TENEAU, 2010) ?

Il y a une très grande différence de ressources entre les acteurs : certains ont des situations précaires, d'autres disposent de moyens importants ; certains sont avant tout subventionnés, d'autres vivent des recettes apportées par leurs clientèles ; certains ont des statuts salariés avec des régimes plus ou moins spécifiques, d'autres sont des indépendants, voire des quasi-entrepreneurs (EMIN, SCHIED-BIENFAIT, 2020). La plupart des réalités sont complexes et obligent à des stratégies composites.

Par ailleurs, les conceptions de l'art ou de la culture impactent la manière de manager. Est-ce de l'art pour l'art, de la production destinée à des publics choisis ou de l'engagement politique (pour changer la société) ? Bon nombre d'activités culturelles sont orientées vers des transformations sociétales et justifient, par exemple, de ne pas s'assujettir aux règles habituelles de gestion, car elles sont jugées mercantiles ou contraires à leurs valeurs. Mais on peut aussi réinventer le management, dans une logique à la fois réaliste et créative, ce que montrent des expériences innovantes dont il convient de rendre compte ou qu'il est utile d'explorer. Parallèlement, les apports du numérique et de l'IA peuvent réduire certains coûts en même temps qu'ils enrichissent les formes expressives dans la plupart des productions culturelles.

Beaucoup d'organisations doivent améliorer le rapport entre les fonds qu'elles engagent (publics ou privés) et la qualité de ce qu'elles réalisent (en contenus et satisfaction des cibles). Elles apprennent à adapter leurs fonctionnements par un projet collectif, sur lequel tous les acteurs internes et partenaires puissent se mobiliser.

On s'intéressera d'abord aux organisations concrètes. En particulier les petites structures qui développent des approches innovantes à potentiel de généralisation (dans le théâtre, la musique, le spectacle vivant, le cinéma, l'édition, l'exposition d'artistes et la diffusion artistique).

Les politiques publiques font partie de la réflexion, mais davantage comme environnements stratégiques que comme lieux d'études spécifiques. Elles sont particulièrement abondantes en France, à travers des institutions supposées venir en aide aux acteurs de multiples manières, dans un écosystème national où une partie importante de la culture est fortement

administrée. Paradoxalement, les ambitions publiques manquent de ressources financières ou de mansuétude idéologique, ce qui oblige à renforcer les pratiques de billetterie, de sponsoring, de mécénat ou de collecte de fonds privés.

Comme chaque année, les meilleures communications seront retenues dans un numéro dédié de la revue RIMHE.

## **2. L'INNOVATION EN METHODOLOGIE : APPROCHES REALISTES ET SUJETS SENSIBLES**

L'innovation méthodologique a été souvent abordée à l'ARIMHE, avec l'objectif d'organiser des journées d'études sur la question.

Cette année, nous commençons à les intégrer dans notre congrès annuel, pour travailler sur les recherches dites réalistes en lien avec des contextes particuliers (à l'intérieur d'espaces temps limités). Le réalisme est un compromis pratique entre positivisme et constructivisme.

De telles recherches ont des affinités avec les courants pragmatiques, développés par JAMES (1903) et appliqués en sciences de gestion grâce à des auteurs comme LORINO (2018). On y prône la loyauté scientifique aux faits. Pour comprendre un mécanisme observable (un dispositif de gestion par exemple), il faut le soumettre à l'expérience et tester ce qu'il produit dans la réalité. Ce mécanisme a une signification s'il a des conséquences expérimentables ou si la croyance en ses propriétés entraîne en soi des conséquences expérimentables.

On abordera aussi les approches transdisciplinaires, dialectiques ou anthropologiques de la recherche en gestion. Par rapport à l'anthropologie, il existe des enquêtes interprétatives sur la manière dont un tissu de normes managériales culturalisées produit des effets opérationnels efficaces (dans le jeu concurrentiel), avec un cadrage institutionnel et organisationnel spécifique (FAURE, 2003). Parallèlement, on réévaluera les apports de MOLES (1990) sur les « sciences de l'imprécis » et on réanalysera les conclusions de POPPER (1998), qui considérait les sciences sociales comme des sciences avant tout historiques, en leur reprochant de vouloir inconsidérément généraliser. Cette contraction des théories sociales sur des espaces temps restreints montre toute l'importance des « théories à moyennes portée » de MERTON (1949).

La perspective dialectique, dans des domaines forcément conflictuels, permet d'organiser un débat réfléchi entre des protagonistes qui s'opposent (par exemple sur le climat, le politique ou les enjeux technologiques de l'innovation). C'est une meilleure manière de construire un réel plausible, tant du point de vue des réalités évolutives sur lesquelles on se confronte, que du point de vue des personnes qui vont devoir s'entendre, a minima, pour opérationnaliser le futur à partir de scénarios crédibles (FOURNOUT, BOUCHER, 2020).

Enfin, on pourra discuter de méthodes permettant de mieux étudier des sujets sensibles, soit parce qu'ils sont difficiles à appréhender, soit parce qu'ils suscitent des réactions affectives et qu'ils exigent un mélange d'éthique et de finesse relationnelle.

En 2026, un ouvrage publié par l'ARIMHE reprendra les principales contributions.

## BIBLIOGRAPHIE MANAGEMENT CREATIF DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

ALEXANDRE O., NIEL S., PINTO A., 2017, *Culture et (in) dépendance. Les enjeux de l'indépendance dans les industries culturelles*, Bruxelles, Peter Lang.

AUBOUIN N., COBLENCE E., KLETZ F., 2012/4, « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », n°54, p. 191-214

AZIMI R., BACQUE R., 2021, « Maîtres d'œuvres », *Le Monde Magazine*, p. 52-63

BENHAMOU F., 2019, *L'économie de la culture*, Paris La Découverte, Que sais-je, 8° édition.

BOURGEON-RENAULT D., DEBENEDETTI S., GOMBAULT A., PETR C., 2024, *Marketing de l'art et de la culture*, Paris, Dunod, 3e éd.

BUSSON A., EVRARD Y., 2013, *Les industries culturelles et créatives. Economie et stratégie*, Paris, Vuibert.

CHAUMIER S., MAIRESSE F., 2023, *La médiation culturelle*, Paris, Armand Colin, 2023

Culture Etudes, pratiques culturelles des français (éditions multiples).

EMIN S., SCHIED-BIENFAIT N., 2020, « Portrait de l'artiste en entrepreneur : entre passion et précarité », in E. FIMBEL et O. TORRES, « Les faces cachées de l'entrepreneuriat », éditions EMS.

FILSER M., 2005, « Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques », *Management et Avenir*.

FILSER M., ROEDERER C., (direction), 2022, *L'expérience : objet académique et réalités managériales*, Editions EMS.

GARAY (de) R., 2019, *Art et marketing, stratégies de médiation, de promotion et de vente de l'art*, Paris, ARS VIVENS.

GUERRIN M., 2024, « Pour la première fois depuis des décennies, la culture va trinquer comme le reste et ça s'explique », *Le Monde*, 27 décembre.

KONINCKX G., TENEAU G., 2010. *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2010.

KUBLER B., AREZKI D., SOLDI E., 2021, « Les musées face à la crise. Proposition d'une taxonomie de la résilience muséale en temps de COVID », *Revue Gestion & Management public*, Vol. 9, n°4.

MACHINERIEDESARTS.CA. Ce dispositif canadien (La Machinerie des arts) est au service des acteurs culturels. Il « mutualise des ressources, des outils et des expertises avec une approche diversifiée, personnalisée et inclusive. Par l'entremise de sa communauté, il consolide et fait rayonner les aspirations artistiques et culturelles ».

MAIRESSE F., 2020, *Gestion de projets culturels, conception, mise en œuvre et direction*, Paris, Armand Colin.

TOBELEM J.-M., 2023, *Politique et gestion de la culture - Publics, financement, territoire, stratégie*, Paris, Armand Colin, 4° édition.

## **BIBLIOGRAPHIE L'INNOVATION EN METHODOLOGIE : APPROCHES REALISTES ET SUJETS SENSIBLES**

FAURE S., *Manager à l'école de Confucius*, Editions d'Organisation, Paris,

FOURNOUT O., BOUCHET S., *Le champ des possibles. Dialoguer autrement pour agir*, Paris, SIKIT, 2020

JAMES W., *Pragmatism A New Name for Some Old Ways of Thinking*, 1907.

LORINO P., *Pragmatisme et étude des organisations*, Paris, Economica, 2018.

MERTON T., *Social Theory and Social Structure* (1949), traduction française : *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, trad. Henri Mendras, Plon, 1953.

MOLES A., *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, 1990 (paru en poche, 1999).

POPPER K., *Toute vie est résolution de problèmes (T2, réflexions sur l'histoire et la politique)*, Actes Sud 1998 (édition originale 1994)

## **Comité d'organisation**

Pierre LOUART, IAE Lille, Université de Lille, Président de l'ARIMHE

Erick LEROUX, IUT de Saint Denis, Université Sorbonne Paris Nord

Patrick BOISSELIER, CNAM

Marie-Hélène VIGLIANO, Directrice de l'IUT de Saint Denis, Université Sorbonne Paris Nord

Joanna FERREIRA, IUT de Saint Denis, Université Sorbonne Paris Nord

## **Conseil scientifique**

Mounia BENABDALLAH Université de Toulon

Audrey BECUWE, IAE de Limoges

Chérifa BENSADK , Ecole nationale du Tourisme, Alger

Patrick BOISSELIER, CNAM, CRC

Didier CHABAUD, IAE de Paris

Oleg CURBATOV Université Sorbonne Paris Nord

Benoît DESMACHELIER Université Sorbonne Paris Nord

Raphael DORNIER, Université Sorbonne Paris Nord

Mbaye FALL DIALLO, IAE de Lille, Université de Lille

Camal GALLOUJ, Université Sorbonne Paris Nord

Olivier GUILLET, Université Paris1 Panthéon Sorbonne.

Aziz HMIOUI, ENCG Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

Sylvie JOUNIOT, Université Paris Cité

Isabelle KUSTOSZ, Université Polytechnique des Hauts-de-France

Erick LEROUX, Université Sorbonne Paris Nord

Mathias NAUDIN, Université Paris Cité

Ewan OIRY, Université de Poitiers

Agnès PARADAS, Université d'Avignon

Françoise PIERSON, IAE de Franche-Comté

Pierre-Charles PUPION, Université de Poitiers

Yann RIVAL, Université de Polynésie

Laëtitia ROUX, IAE Lille, Université de Lille

Lilia SMAOUI, Université Sorbonne Paris Nord

Céline VIALA, Université Sorbonne Paris Nord

Marie-Hélène VIGLIANO, Université Sorbonne Paris Nord

## **Calendrier et consignes aux auteurs**

Avant le 30 septembre 2025 : envoi des propositions de communication sous forme courte (cinq pages max ou POWERPOINT)

Retour du conseil scientifique aux auteurs : 15 octobre 2025

Avant le 31 octobre 2025 : envoi des documents qui vont servir aux présentations (POWERPOINTS et/ou documents si besoin)

Avant le 31 Janvier 2026 : envoi des papiers finalisés pour les revues.

**Mode de dépôt :** envoyer à [erick.leroux@sorbonne-paris-nord.fr](mailto:erick.leroux@sorbonne-paris-nord.fr)

## **Valorisation**

Un numéro spécial de la revue RIMHE sera consacré à la valorisation du colloque.

Les Revues Managements, Communication Management et RAMAP (Revue Africaine de Management Public) sont également partenaires.

## **Frais d'inscription :**

- 200 euros pour les enseignants-chercheurs (sans dîner de gala)
- 100 euros pour doctorants (sans dîner de gala),
- 80 euros (dîner de gala)

## **Lieu du colloque et accès**

IUT St Denis

Place du 8 mai 1945 – 93206 Saint-Denis cedex

### *Transports en commun :*

SNCF : gare de Saint-Denis puis tramway T1 station « Marché de Saint-Denis »

RER : ligne D gare de Saint-Denis puis tramway station « Marché de Saint-Denis »

Métro : ligne 13 station « Saint-Denis Basilique » suivre place du 8 mai

Autobus : ligne 154 arrêt « Marché de Saint-Denis » Tramway : T1 ou T5 station « Marché de Saint-Denis »