

La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporains

Aude Porcedda

Volume 10, numéro 1, 2021

Gouvernance des musées et droit de la culture

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1093112ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1093112ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Québécoise de Promotion des Recherches Étudiantes en
Muséologie (AQPREM)

ISSN

1718-5181 (imprimé)

1929-7815 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Porcedda, A. (2021). La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporains. *Muséologies*, 10(1), 117–133. <https://doi.org/10.7202/1093112ar>

Résumé de l'article

Since the 2000s, the museal sector has had to face the combined challenges of sustainability, a fresh range of management tools coming from “new management,” and the digital revolution. While there was no real organizational disruption, several strategic behavioral patterns were observed. In fact, this changing environment brought about a progressive implementation of new tools and practises within cultural organizations. It seems important today to reevaluate these organizations’ management strategies, particularly in the context of increasing globalization. First of all, there must be an awareness of research in this field to allow for the proposal of a theoretical framework that can provide the elements of comprehension of the functioning of today’s museal organizations. Analysis of the three examples of integrating a policy of sustainable development will then lead to a concrete illustration of the challenges to be met in order to conclude which contemporary issues museal management must meet today and in the future.

Article deux

La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporains

Aude Porcedda

Professeure à l'université du Québec à Trois-Rivières, directrice de la collection 21 aux éditions Hermann (Paris), Aude Porcedda étudie depuis deux décennies la gestion du changement vers le développement durable et plus récemment le lien santé et culture à travers la question de l'accessibilité universelle dans les institutions muséales. Sa démarche appelle à dépasser l'opposition traditionnelle entre valeurs en usage et valeurs affichées et plaide pour l'étude du musée compris comme organisation à part entière. Au croisement de la sociologie et de l'anthropologie, ses travaux construisent l'hypothèse d'une « muséologie des relations et du pluralisme ».

C'est une vérité de plus en plus largement partagée : la culture est aujourd'hui au cœur du développement des sociétés, que ce soit dans leurs composantes économiques, sociales ou territoriales. Elle est un facteur déterminant de créativité, de productivité et de cohésion sociale. De fait, la culture contribue à la création d'emplois, au développement de l'industrie touristique, à l'économie du savoir et à celle du divertissement. Intimement liée au développement humain, individuel et collectif, elle en conditionne le modèle ainsi que la pratique économique. La culture, en d'autres termes, induit un rapport au monde, au temps, à l'espace ; c'est une manière de penser et d'agir, mais également le vecteur d'un régime d'historicité qui façonne les rapports que nous entretenons, dans le cadre des sociétés multiculturelles qui sont désormais les nôtres, avec leurs héritages divers.

Ce que l'on appelle la gestion culturelle peut être définie comme l'ensemble des savoirs et des pratiques de gestion et d'organisation dans le domaine des arts et de la culture¹.

Concrètement, c'est la capacité, pour une organisation, à faire face aux changements qui interviennent dans son environnement. Bref, pour le dire en d'autres mots, c'est la capacité de comprendre son environnement, de s'adapter, de faire face à un avenir incertain. La question est particulièrement d'actualité pour les institutions culturelles, qui doivent surmonter plusieurs problèmes relevant de questions aussi diverses que la relation entre les professionnels de la culture et les gestionnaires, la diminution de la fréquentation, la recherche de sources de financement, l'intensification de la concurrence, la flexibilité des organisations ou encore l'évaluation de la performance². Ainsi, les musées sont plus que jamais confrontés à un environnement particulièrement instable qui remet en cause le rôle qui leur a été traditionnellement alloué.

Si le développement durable s'est progressivement imposé dans l'évidence de sa légitimité politique et sociale dans les musées, il doit toutefois, pour rester efficace et assumer pleinement son rôle de vecteur de positionnement stratégique, composer avec ses paradoxes et sa propre métamorphose, en intégrant le questionnement et la mise en débat au cœur de ses pratiques. En effet, le développement durable n'est pas uniquement une expérience de recyclage et de récupération de la matière, c'est aussi une démarche d'organisation de nature stratégique, technique et financière. C'est un outil qui permet de changer les règles du jeu, pour peu que les parties prenantes accordent une légitimité à cette transformation³.

Toutefois, pour être réellement stratégique, une démarche de développement durable doit conduire à un renouvellement des règles en vigueur⁴. Qu'en est-il dans le monde muséal ?

Avant de réfléchir aux enjeux contemporains, mon analyse propose de répondre à trois questions qui me semblent essentielles. Quelles définitions pouvons-nous donner à la gestion culturelle ? Quels regards devons-nous adopter pour comprendre le fonctionnement des organisations muséales ? Quelle est l'évolution de la gestion dans les musées inscrits dans le mouvement du développement durable ?

Quelles définitions pouvons-nous donner à la gestion culturelle ?

Une étude de la littérature consacrée au management des activités culturelles, à ses origines, à ses principes, à ses méthodes et à ses moyens, permet de prendre la mesure de son importance croissante, depuis plus d'une vingtaine d'années, dans le domaine de la recherche universitaire. Depuis les années 90, en effet, la production a été abondante et variée. Le travail

1 MAIRESSE François, BALLARINI Marie, *Gestion de projets culturels : conception, direction et mise en œuvre*, Malakoff : Armand Colin, 2016.

2 POISSON-DE HARO Serge, MENOT Simon, *La gestion stratégique des organisations artistiques*, Montréal : Éditions JFD, 2012.

3 DEEPHOUSE David L., « To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2, 1999, p. 147-165.

4 GRANDVAL Samuel, SOPARNOT Richard, « Le développement durable comme stratégie de rupture : une approche par la chaîne de valeur intersectorielle », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 5, 2005, p. 7-26.

d'analyse mené entre 1991 et 2009 par la revue *International Journal of Arts Management* (IJAM)⁵ montre qu'entre 1991 et 1995, les articles scientifiques portaient sur la gestion et la politique culturelle, alors que, de 1997 à 2003, l'intérêt s'est nettement tourné vers le marketing. Depuis 2005, le marketing, le comportement des consommateurs ainsi que les ressources humaines et financières se sont imposés comme thèmes de prédilection.

Filser a identifié trois axes qui structurent la recherche dans le domaine de la gestion culturelle : l'analyse du comportement du public, la stratégie des institutions et la gestion de leurs décisions opérationnelles dans les domaines de la tarification, de la communication et de la distribution⁶. Il est ainsi possible, selon ces trois axes, d'aborder des questions aussi diverses, par exemple, que le mécénat, le marketing, les politiques culturelles, la créativité, le droit, la gestion de projet, les dynamiques des acteurs, des villes et des territoires, le leadership ainsi que le bénévolat, auxquelles se sont ajoutées, depuis la révolution numérique, les questions des technologies et des nouvelles modalités de communication.

Même si les organisations culturelles témoignent encore d'une réelle méfiance à l'égard de l'adoption de méthodes de gestion issues du monde de l'entreprise marchande, elles perçoivent de plus en plus le potentiel de ces méthodes, en particulier pour le traitement des interrogations stratégiques auxquelles elles sont confrontées sous la pression de leur environnement économique, politique et institutionnel⁷. La preuve en est la mise en place de nouveaux outils de gestion dans les organisations muséales, qui n'a fait que croître au cours

des quinze dernières années : outils comptables (bilan, compte de résultat, comptabilité analytique), outils d'organisation de l'activité et des équipes (organigramme, planification) et outils d'évaluation (grille d'évaluation, rapport de performance, questionnaire, bilan d'activité)⁸. Ces changements mènent au constat suivant : la nouvelle génération des dirigeants de musées semble avoir de plus en plus endossé l'unique forme du gestionnaire et non celui de conservateur puisque les enjeux économiques ont souvent pris le pas sur la mission fondamentale des musées.

Pour certains chercheurs, la gestion culturelle est en train de signer la fin de l'hégémonie des conservateurs, des artistes ou des scientifiques à la tête de l'institution muséale. En effet, le modèle du « gardien romantique » reste profondément ancré dans le milieu, avec l'idée que la créativité des « culturels » ne doit pas être enfermée dans des carcans gestionnaires, et que la gestion n'a aucune légitimité à piloter les activités muséales⁹. Ce refus viendrait en partie de la volonté de ne pas laisser la place aux Philistins, de lutter contre la diminution du financement public et de faire fi de l'augmentation de la concurrence pour des sources de financement alternatives tel que le mécénat. Pour Moody, il est toutefois nécessaire de remettre en question les attitudes et les croyances institutionnalisées qui constituent la culture opérationnelle dominante, ce qu'il appelle la « culture de la culture »¹⁰.

Pour d'autres analystes, tels Aubouin, Coblenz et Kletz, la mise en place progressive d'outils de gestion dans les organisations culturelles, portée par de nouveaux acteurs dotés d'une légitimation d'intervention et

5 PÉREZ-CABAÑERO Carmen, CUADRADO-GARCIA Manuel, « Evolution of arts and cultural management research over the first ten AIMAC Conferences (1991-2009) », *International of Arts Management*, vol. 13, n° 3, 2011, p. 56-68.

6 FILSER Marc, « Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques », *Management & Avenir*, vol 3, n° 5, 2005, p. 179-189.

7 Ibid.

8 AUBOUIN Nicolas, COBLENZ Emmanuel, KLETZ Frédéric, « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, 2012, p. 191-214.

9 CHIAPELLO Ève, « Les organisations et le travail artistique sont-ils contrôlables ? », *Réseaux*, vol. 15, n° 86, 1997, p. 77-113.

10 MOODY Eric, *Arts management – The evolution of cultural management*, <<https://www.artsprofessional.co.uk/magazine/article/arts-management-evolution-cultural-management>>, Consulté le 24 mars 2021.

d'expertise, a fait émerger une nouvelle forme de rencontre entre l'outil et l'organisation¹¹. Loin de constituer un frein à la créativité et à l'innovation artistique, ces outils sont apparus comme de puissants vecteurs de création et de positionnement stratégique.

Le bilan me semble clair : les musées sont désormais portés par une véritable gestion, au sens actif du terme. Ils font l'objet d'actions visant leur développement, leur renouvellement et l'élargissement de leur offre d'activités. D'où l'augmentation de tâches de nature purement gestionnaire : organisation de la sécurité (mise aux normes en sécurité incendie, par exemple), recherche de financements par appel au mécénat ou location de salles, plans de formation des agents, etc.¹². Selon Desvallées et Mairesse,

de ce qui pouvait encore apparaître comme un monde hétérogène et ouvert semblent émerger quelques très grands établissements "superstars", transformant un secteur largement "concurrentiel" (mais qui ne se voyait pas comme tel) en un oligopole à frange¹³ où les droits d'entrée sont de plus en plus importants (investissements architecturaux, frais d'organisation d'exposition et de communication) et dans lequel les règles semblent édictées par une poignée de musées célèbres et fort fréquentés, générant des rentrées financières largement supérieures à celles des autres¹⁴.

Pour le dire autrement, la gestion culturelle constitue un ensemble de pratiques qui organisent « ici et maintenant » la rencontre entre des lieux de culture, des collections, des publics et des secteurs dans toute leur diversité, et ce,

dans une optique de performance et de positionnement stratégique. Les conservateurs, les artistes et les scientifiques, travaillant seuls ou en collaboration, sont au cœur de toutes les créations muséales autour desquelles s'articulent les activités. Celles-ci n'ont pas de raison d'être sans les pratiques muséales, et leur mission première est de rendre les actes de création accessibles à la société et d'assurer leur conservation. Ainsi, bien que ces actes de création, de conservation et de médiation culturelle soient souvent le fruit d'une démarche indépendante des conservateurs, des artistes ou des scientifiques, les fonctions de l'organisation culturelle consistent toujours à concevoir, à produire, à reproduire, à diffuser ou à conserver des œuvres.

Pour toutes ces raisons, avec leur mode de fonctionnement et leur dynamique propres, la gestion des organisations culturelles ne s'inscrit pas dans les finalités lucratives du monde des entreprises. Cette divergence modifie nécessairement les processus stratégiques qui les guident. Dans ce contexte, la finalité de leur gestion n'est pas l'augmentation de la valeur, un surplus résultant de l'activité, mais bien la viabilité de l'organisation¹⁵. Dans un musée, l'idée n'est pas – ou ne devrait pas être – de créer de la richesse, mais de rendre accessible, de partager et de redistribuer la connaissance. Cette viabilité économique n'est, certes, pas suffisante pour atteindre la mission confiée à l'organisation. Ainsi, les décisions stratégiques doivent également permettre de créer de la valeur artistique, historique, scientifique, culturelle, communautaire et éducative pour l'ensemble des parties prenantes : la polysémie des valeurs des organisations culturelles en enrichit et en complexifie la gestion.

121

11 AUBOUIN Nicolas, COBLENCÉ Emmanuel, KLETZ Frédéric, *op. cit.*

12 UGHETTO Pascal, « La performance publique entre l'économie et le politique. Le cas des musées », *Politiques et management public*, vol. 24, n° 1, 2006, p. 55-78.

13 Un oligopole à frange est une structure de marché à concurrence imparfaite, où un petit nombre de grosses entreprises, formant un oligopole, contrôlent une vaste part du marché, le reste étant représenté par un grand nombre de petites entreprises.

14 DESVALLÉES André, MAIRESSE François, « L'organisation des musées : une évolution difficile », *Hermès, La Revue*, vol. 3, n° 61, 2011, p. 30-37.

15 POISSON-DE HARO Serge, MENOT Simon, *op. cit.*

L'organisation culturelle se trouve à la croisée des chemins, entre le respect du travail lié aux missions muséales, les réalités d'un contexte économique ardu et l'obligation de l'offre de service public qu'elle doit remplir. Ces trois dimensions composent le monde dans lequel évoluent les organisations culturelles et correspondent aux trois grands enjeux de leur gestion stratégique : élaborer les conditions favorables à l'établissement d'une synergie entre les obligations administratives et financières de l'organisation et les activités muséales ; assurer leur viabilité et leur pérennité ; et, enfin, modeler les stratégies qui permettront d'éduquer, de maintenir et de développer le public¹⁶.

Par conséquent, les responsables culturels assurent à la fois la viabilité de l'organisation, la satisfaction des citoyens, l'interaction entre les multiples parties prenantes et la prise en compte des besoins non solvables (produit ou acte non marchand) et sociétaux (biens ou services satisfaisant un groupe, une collectivité, la société). Ils agissent dans le secteur des arts, du spectacle vivant, du patrimoine, de la muséologie, de la littérature, du loisir, des industries culturelles, des médias audiovisuels et du Web, mais leurs principes s'appliquent à d'autres sphères : activités socioculturelles, loisirs, sport, milieux publics et privés, jeux vidéo, etc. La gestion culturelle permet, pour ne citer que ces exemples, de concevoir des expositions, de monter des spectacles ou des événements de nature culturelle, d'organiser un festival, de créer des jeux vidéo ou encore de concevoir des applications numériques. Mais par quels moyens peut-on comprendre le fonctionnement des organisations qui façonnent cet écosystème culturel ?

Quels regards devons-nous adopter pour comprendre le fonctionnement des organisations muséales ?

Dans un monde idéal, la gestion et l'organisation des milieux culturels s'effectueraient dans le cadre d'une démocratie participative, avec la

concertation, la coopération et le partenariat de tous les acteurs du développement de la société. Mais c'est une utopie. Il nous faut donc considérer les choses telles qu'elles sont, et examiner ce qu'il est possible de faire. Pour y parvenir, trois approches théoriques ont été retenues dans le but de déterminer le fonctionnement des organisations sous les angles du pouvoir, de la culture et des structures, soit respectivement la sociologie des organisations de Michel Crozier, l'économie des grandeurs de Luc Boltanski et Laurent Thévenot et, enfin, la théorie de la contingence d'Henry Mintzberg.

Tout d'abord, les principes directeurs de la sociologie des organisations, énoncés par Michel Crozier, seront esquissés. Ils se résument en quelques mots : la sociologie des organisations est une discipline ayant pour but de comprendre la réalité sociale et d'expliquer les changements qu'elle subit. Pour ce faire, elle conçoit la réalité sociale comme une construction. Le déroulement de l'action humaine dans son environnement n'est jamais considéré comme figé, mais sans cesse réadapté, réinvesti et négocié. En d'autres termes, l'ordre social n'est pas le simple résultat d'une détermination structurelle et politique : le changement ne peut se décréter.

La problématique organisationnelle ne s'intéresse pas à ce qui est spécifique dans chaque type d'organisation, mais à ce qui, au contraire, est général dans chacun des types. Le but n'est pas de comprendre l'origine, les particularités et le développement des diverses formes d'organisation, mais plutôt de savoir comment des êtres humains peuvent résoudre les enjeux liés à la coopération dans un ensemble organisé, quelles sont les capacités auxquelles les diverses solutions font appel et quel en est le prix. Ce sont les fondements, les mécanismes et les conditions du phénomène d'intégration qu'elle cherche à dégager. Pour les besoins de la recherche, on les traitera de façon autonome.

Dans cette perspective, la pensée de Michel Crozier peut être évoquée avec l'exemple de l'introduction du « *lean management* » comme nouvel outil de gestion muséale. L'idée centrale qui soutient cette approche est de remplacer une culture dite de commandement et de contrôle par une culture de liberté, tout en réduisant les éléments ou processus superflu¹⁷. Dans cette logique, la suppression des règles formelles (organigramme, règlements, plan stratégique, etc.), assimilée à la mise en place d'une culture de liberté, est censée faire disparaître toute forme de contrôle. Les sociologues savent bien que le contrôle social ne passe pas uniquement, ni même essentiellement, par les règles formelles. Les normes sociales, largement informelles, représentent tout autant une contrainte pour ceux à qui elles s'appliquent. Les organisations modernisées font peser sur les salariés des contraintes qui relevaient auparavant de la hiérarchie¹⁸. Les salariés ont-ils pour autant les marges de manœuvre nécessaires pour y faire face ? Le *lean management*, qui vise, apparemment, à réhumaniser l'organisation, en opposition, tout aussi apparemment, à la déshumanisation taylorienne, renvoie en fait à un processus de déprofessionnalisation, de soumission des salariés à une volonté extérieure et donc à une perte de leur autonomie¹⁹. Elle déstructure également les silos, menant à l'ouverture potentielle de conflits. On ne contrôle plus leurs gestes, le temps de travail, l'application des procédures, mais on exige un engagement total, le dévouement et une implication subjective, en prenant pour modèles les sports collectifs de haut niveau et les organisations religieuses ou militantes, qui présentent

tous le sens du sacrifice²⁰. En fin de compte, les doctrines qui tablent sur la mobilisation subjective des salariés ne relèvent-elles pas de la doctrine taylorienne, dont un des buts était d'instaurer un nouvel état d'esprit chez les salariés ?²¹

Pour répondre à cette question, l'analyse stratégique conduit d'abord à considérer que l'organisation est un ensemble d'êtres humains libres, actifs, en relation les uns avec les autres et dont la rationalité est limitée²². Elle postule que le pouvoir est la capacité d'influencer une personne pour qu'elle effectue ce qu'elle n'aurait ordinairement pas fait de sa pleine initiative²³. Le pouvoir n'est donc pas un attribut et il est encore moins hiérarchique. Dès lors, l'ordre social ne serait pas le simple résultat d'une détermination structurelle et politique, mais également le fruit de la prise en compte de la culture et de ses acteurs, c'est-à-dire des savoirs, savoir-faire, règles, normes, interdits, stratégies, régulations, croyances, idées, valeurs, mythes, qui se transmettent de génération en génération et qui se reproduisent en chaque individu²⁴. Ensuite, elle cherche à comprendre les effets des relations internes et externes entre les humains, les non-humains, les réseaux et les organisations²⁵. Enfin, elle considère que toute action collective s'appuie sur des règles communes (normatives et pragmatiques). La mise en action des règles implique nécessairement un processus de négociation, voire de sanction, positive ou négative, réelle ou anticipée. Les sanctions

123

17 MISSET Séverine, *Introduction à la sociologie des organisations*, Malakoff : Armand Colin, 2017.

18 BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999.

19 LINHART Danièle, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse : Érès, 2015.

20 MISSET Séverine, *op. cit.*

21 *Ibid.*

22 CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris : Le Seuil, 1963.

23 CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Le Seuil, 1977.

24 MORIN Edgar, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris : Le Seuil, 2000.

25 CALLON Michel, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36, 1986, p. 169-208. Voir aussi Callon Michel, « Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen », (LAW John dir.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?*, Boston : Routledge and Kegan Paul, 1986, p. 196-223.

rappellent la norme, et l'autorégulation permet d'intérioriser les conséquences de la transgression.

L'analyse stratégique consiste ainsi à se servir des commentaires des acteurs pour remonter à la source de leurs conflits, puis à analyser, au prisme des décisions clés qui les concernent, le type de solution généralement donné à ces conflits et le jeu de pouvoir implicite qui y correspond. La compréhension du fonctionnement des systèmes à travers les jeux de pouvoir entre les acteurs permet de raisonner plus concrètement sur la genèse et les limites de la capacité organisationnelle. Certes, insister sur la prédominance de l'organisationnel par rapport au micro ou au macrosociologique est une chose mais, compte tenu de la complexité du monde muséal, de son évolution et de l'intérêt grandissant pour les sciences de la gestion chez les responsables et les chercheurs, je me permets de reconsidérer les apports des analyses culturalistes et structurelles.

124

Penchons-nous maintenant sur la théorie de l'économie de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991)²⁶. Elle postule que le fonctionnement de la société et des organisations ne peut se comprendre qu'en matière de conventions et d'accords, qu'ils soient écrits ou non. Le secteur culturel, au même titre que celui des entreprises ou de l'administration publique, est un ensemble de visions du monde qui s'affrontent. Le musée est composé de conservateurs, de scientifiques, d'éducateurs, de gestionnaires, de médiateurs ou encore de technologues du numérique. Pour qu'il y ait échange, coordination et coopération entre eux, il faut que soient instituées des conventions, entre les personnes d'une même ou de différentes cités. Boltanski et Thévenot identifient sept types de cités : la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité marchande, la cité projets²⁷ et la

cité écologique^{28 et 29}. Chacune de ces cités implique des formes d'accords et des objets sociaux spécifiques, qui permettront de reconnaître la nature de la situation, et de savoir quel mode de résolution de conflits et de controverses il faut adopter.

Examinons enfin la théorie de la contingence de Henry Mintzberg. L'organisation ne peut être réduite à une boîte noire composée de la somme des préoccupations des acteurs ou des groupes d'acteurs, de leurs projets et des enjeux qui animent leurs choix. Dans un environnement incertain, l'organisation ne peut avoir une structure figée : elle est contingente et dépend de facteurs contextuels et évolutifs qui influencent les décisions, les actions et la gestion de l'organisation. Pour Mintzberg, ces facteurs de contingence sont au nombre de quatre³⁰ : l'âge et la taille de l'organisation – plus une organisation est ancienne et plus sa taille est grande, plus le comportement est formalisé et plus sa structure est complexe ; le système technique – les procédés développés sur le plan opérationnel pour produire des biens et des services ; l'environnement ou les caractéristiques du contexte extérieur – plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique ; et, enfin, le pouvoir – une organisation, en général, tend à centraliser le pouvoir à son sommet et à formaliser son comportement. Donc, selon Mintzberg, « on gère comme on est » : il ne saurait y avoir de modèle de gestion unique, il faut prendre en considération la complexité de chaque organisation et le contexte dans lequel elles s'inscrivent.

C'est à ces contingences organisationnelles que s'est intéressé Mintzberg, contingences pour lesquelles il a proposé, en dépit de leur grande diversité, une description des facteurs généraux qui les conditionnent. Ainsi, il distingue sept types de configurations structurelles, « idéaux types » ou catégories, suivant en cela le

26 BOLTANSKI Luc, THÉVENOT Laurent, *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard, 1991.

27 *Ibid.*

28 LAFAYE, Claudette., Thévenot, Laurent, « Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature ». *Revue française de sociologie*, 34(4), 1993. p. 495-524.

29 LATOUR, Bruno, Moderniser ou écologiser. « A la recherche de la Septième Cité ». *Ecologie et Politique*, n° 13 : 1995. p. 4-27.

30 MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Éditions d'Organisation, 1982.

modèle wébérien : 1) la structure simple (petite ou moyenne, flexible, peu de ligne hiérarchique, supervision directe, interaction centralisée, environnement simple, dynamique et hostile); 2) la bureaucratie mécanique (stable, procédures formalisées, travail spécialisé, division du travail, ligne hiérarchique développée, groupement des activités en unité, environnement simple et stable); 3) la structure divisionnelle (organisée par division, activité spécifique, concentration sur un segment de clientèle ou une zone géographique, contrôle du centre administratif du siège, autonomie des divisions, contrôle de la performance, standardisation des résultats, environnement de marchés hétérogènes); 4) la bureaucratie professionnelle (organisée par profession, standardisation des compétences, autonomie assujettie au contrôle des professions, environnement complexe et stable); 5) l'organisation innovatrice ou adhocratie (organisation horizontale, fluide, organique et décentralisée, environnement complexe et dynamique avec une concurrence sévère); 6) l'organisation missionnaire ou idéologique (structure par équipe, système de valeurs, de normes et de croyances auxquelles adhèrent tous les acteurs, environnement simple et stable); et, enfin, 7) l'organisation politique (organisation transitoire, temporairement en crise, confrontée à un conflit ouvert)³¹.

Ces configurations ont certes évolué, principalement en raison de la mondialisation de l'économie. De Lavergne synthétise ces évolutions en ces termes :

La structure simple intègre progressivement davantage de formalisme, de professionnalisation gestionnaire (dispositifs en ressources humaines et de gestion). Le centre opérationnel a toujours peu d'autonomie et la structure reste centralisée. Ce type de structure, si elle est sous-traitante, est dépendante

des exigences de ses commanditaires. La bureaucratie mécaniste a réduit sa ligne hiérarchique, le centre opérationnel est plus qualifié et autonome pour gérer les aléas et la qualité (professionnalisation, empowerment...). La technostructure s'est informatisée et s'est externalisée (certification par des organismes externes, industries de l'audit et de la certification). Les adhocraties sont achetées par des grands groupes (fonction de vivier d'innovation non pérenne). Les structures divisionnalisées, multinationales donnent de moins en moins de pouvoir aux filiales, les standardisent pour réaliser des économies d'échelle. Un type d'organisation s'est développé depuis les années 1980, c'est l'organisation en réseau, dans le contexte de la mondialisation. Ce ne sont plus des activités non spécifiques qui sont externalisées, mais des fonctions entières, ce qui nécessite une collaboration étroite entre des sociétés juridiquement distinctes, qui doivent partager des dispositifs d'échange de données, des procédures : des modes de coordination qui ne sont plus internes à une firme. Cela entraîne de nouvelles vulnérabilités, également (ex : tsunami de 2011 au Japon et composants électroniques, impacts sur les smartphones, sur l'industrie automobile...)³².

La sociologie des organisations, l'économie des grandeurs et la théorie de la contingence incitent à considérer le secteur culturel comme un ensemble d'interactions, de négociations et de stratégies qui se construisent autour de projets menés par des équipes hybrides, structurées par des configurations organisationnelles adaptées à un environnement complexe. Ce système d'action et cette architecture organisationnelle invitent également à considérer que la gestion des ressources humaines ne repose pas uniquement sur le contrôle de personnes et de règles, mais aussi sur la compréhension des

125

31 Ibid.

32 DE LAVERGNE Catherine, *Structure et dynamique des organisations*, < <https://www.studocu.com/fr/document/universite-cote-dazur/economie/rec-structure-et-dynamique-des-organisations-7/9170608> >, Consulté le 24 mars 2021.

interactions des individus entre eux ainsi qu'avec leur environnement interne et externe. Le défi est alors de diriger et d'organiser l'ingérable, ou ce qui peut *a priori* paraître comme tel, dans des configurations à géométrie variable.

Quelle est l'évolution de la gestion dans les musées inscrits dans le mouvement du développement durable ?

Je ne reviendrai pas ici sur l'historique de l'introduction du développement durable dans les musées, question largement développée dans la littérature, mais plutôt sur l'ouverture vis-à-vis de ce mouvement que l'on observe parmi les responsables de musées ou d'organisations culturelles, qui, sous la poussée d'obligations réglementaires ou légales et de l'opinion publique, l'incluent au centre de leur vision stratégique, comme un élément structurant. Le faisceau de concepts que recouvre la notion de développement durable est intégré différemment dans chacun des continents.

Certains, pour créer des liens avec les communautés, l'utilisent comme thème principal des activités culturelles et éducatives, d'autres s'appliquent à faire de la recherche interdisciplinaire et de la conservation préventive. La création de bâtiments certifiés LEED³³, l'adoption de gestes écoresponsables et le développement de l'écoconception des expositions viennent modifier le rapport du musée à son environnement. Quant aux responsables de musées, ils tentent de changer leur style de gestion en le rendant plus inclusif et transversal³⁴.

La réflexion managériale et éthique au sein des institutions, qui sous-tend le développement durable, conduit alors à parler de responsabilité sociale des entreprises (RSE). La notion de responsabilité sociale fait appel à une adhésion

de l'organisation aux valeurs globales de la société – dans une perspective sociale, économique et environnementale – ainsi qu'aux attentes des parties prenantes³⁵, c'est-à-dire l'ensemble des individus et groupes d'individus de l'extérieur qui interagissent avec l'organisation – citoyen, association, école, université, entreprise et gouvernement.

Jusque-là observée sous les angles de l'amélioration des conditions de conservation du patrimoine, de l'écoconception des expositions et des visites du public, la responsabilité sociale du musée fait aussi référence aux besoins, pour le management, de considérer les effets sociaux de ses actions – l'amélioration des conditions de vie et de travail des professionnels ainsi que la question du développement des institutions et de leur relation avec les parties prenantes³⁶. Bien que l'analyse séparée de ces éléments ne soit pas récente, le fait de les traiter ensemble représente un nouveau cadre de développement des musées. Toutefois, il n'existe pas encore de définition universelle de la responsabilité sociale des entreprises ou des musées. Je ne suis d'ailleurs pas convaincue que ce soit utile ni nécessaire.

Pour comprendre comment le développement durable peut contribuer à transformation du fonctionnement et du rôle du musée, il faut aussi s'interroger sur la capacité d'apprentissage des individus et des groupes d'individus qui le composent et qui interagissent avec lui. Cette capacité d'apprentissage, c'est-à-dire cette possibilité de créer, d'acquérir et de transférer de la connaissance dans le but de modifier son comportement, est liée à la culture, à la configuration organisationnelle ainsi qu'aux jeux des relations de pouvoir entre les individus. Avant de changer les pratiques et les

33 Leadership in Energy and Environmental Design

34 PORCEDDA Aude, *Musées et développement durable. Les Muséums nature de Montréal*, Paris : L'Harmattan, 2009.

35 BROADHAG Christian, GONDRAAN Natacha, DELCHET Karen, « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000 », *VertigO*, vol. 5, n° 2, 2004 ; PASQUERO Jean, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des

sciences de gestion : un regard historique » (TURCOTTE Marie-France, SALMON Anne dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 80-111 ; CARON Marie-Andrée, QUARIEL-LANOIZELÉE Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte, 2007.

36 DAVIS Keith, « Social responsibility is inevitable », *California Management Review*, vol. 19, n° 1, 1976, p. 14-20.

méthodes de travail, il faut les comprendre. La résistance, d'ailleurs, n'est-elle pas plus souvent culturelle que technique ?

En effet, nous pouvons penser soit que le musée – préalablement défini par un groupe – détermine les actions des personnes, soit, au contraire, que ces personnes définissent le musée. Dans ce dernier cas de figure, le musée est perçu comme une microsociété au sein de laquelle agissent librement plusieurs individus ou groupes d'individus. Ils contribuent individuellement et collectivement à définir le fonctionnement, le rôle et la place³⁷ du musée dans la société.

J'ai démontré, dans des travaux antérieurs³⁸, comment le développement durable s'invitait politiquement et transversalement dans les dynamiques, sans toujours s'aligner sur les enjeux opérationnels ni s'ancrer durablement dans la culture organisationnelle. Les résultats de mon analyse ont révélé une intégration mitigée du modèle, de nature essentiellement environnementale, les aspects économiques, sociaux et culturels du développement durable ayant été laissés de côté. Pour ces raisons, j'avais conclu que cet enjeu n'était pas pertinent à l'égard des défis entourant la refonte du modèle organisationnel, confronté à d'importantes contraintes comme l'essoufflement des employés, l'arrivée du marketing, la remise en question du monopole de l'éducation par celui de l'événementiel, le rôle de la recherche ou encore la protection de l'environnement dans le contexte particulier d'un complexe muséal scientifique.

Toutefois, lors de ma recherche doctorale, certains membres des équipes muséales considéraient le développement durable comme un

concept intégrateur pour repenser leur organisation. De ce point de vue, il est envisagé comme un méta-référentiel, résultat de la rencontre avec d'autres référentiels ou visions du musée. Certes, sa mise en œuvre peut devenir conflictuelle, mais ces conflits favorisent le développement de processus de négociation, ce qui mène à établir des contrats entre les différents acteurs. En effet, en fonction de la vision et des référents, les événements semblent différents d'un acteur à un autre, selon leur position et leurs repères. Il n'y a donc pas une seule et unique manière de voir ou d'agir en matière de développement durable. Toutes ont une légitimité selon le contexte dans lequel l'acteur et l'organisation évoluent³⁹.

Pour aller plus loin dans ce débat, je reprendrai les conclusions d'une étude que j'ai menée sur la mise en place du développement durable dans trois musées qui ont vécu des transformations stratégiques au moment de l'analyse : le Muséum national d'Histoire naturelle de Paris, les Muséums nature de Montréal et le Musée de la civilisation de Québec⁴⁰. Les responsables de ces trois musées ont tous affirmé publiquement leur engagement à l'égard du développement durable. Ces musées diffèrent par leur taille et leur ancienneté : 1 800 employés et presque 300 ans d'existence pour le Muséum de Paris, 600 employés et 200 ans pour les Muséums nature, et 80 employés et 30 ans pour le Musée de la civilisation. Le premier est national, le deuxième est municipal, et le troisième est une société d'État. Leur mission, bien que publique, diffère en ce qui concerne les biens et services rendus aux citoyens. Si le deuxième musée assure la mission classique de conservation, de recherche et d'éducation, le premier y ajoute celle de l'enseignement supérieur et de la diffusion d'expertise. Quant au

³⁷ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Le Seuil, 1977.

³⁸ PORCEDDA Aude, *Les défis et enjeux du changement vers le développement durable : l'analyse stratégique des muséums nature de Montréal*, Thèse de Ph.D. (muséologie), Université du Québec à Montréal, 2009 ; PORCEDDA Aude, *Musées et développement durable. Les Muséums nature de Montréal*, Paris : L'Harmattan, 2009.

³⁹ PORCEDDA Aude, *Op cit.*

⁴⁰ PORCEDDA Aude, LANDRY Johanne, « Quand le développement durable s'invite dans les musées de sciences et sociétés : un regard franco-québécois », (CÔTÉ Michel dir.), *La fabrique des musées de sciences et sociétés*, Paris : La Documentation française, 2011.

troisième, il se distingue des deux autres en assignant à l'approche thématique le rôle central traditionnellement dévolu à l'objet de collection. La configuration de ce dernier est ad hoc (structure par projet) contrairement aux deux autres, qui sont des bureaucraties professionnelles. Ces différences influencent-elles leurs façons d'utiliser le développement pour se transformer ? C'est ce qu'il s'agit de déterminer.

Le Muséum national d'Histoire naturelle est composé de plusieurs sites répartis sur le territoire français, chaque site possédant des compétences et des fonctions différentes (laboratoire, zoo, etc.). Au début des années 2000, il a subi une restructuration profonde de son organisation dans le contexte du nouveau management public. Il a procédé à l'adoption d'une structure matricielle, à l'assainissement de son budget, à la mise en place d'une équipe de ressources humaines ainsi qu'à l'intégration du marketing et de la communication dans son fonctionnement⁴¹. Dès l'application de cette réforme, le développement durable a été considéré comme un axe stratégique de la politique de l'établissement. Pour le mettre en œuvre, la haute direction a privilégié une démarche bureaucratique (de type *top down*) : nomination d'un conseiller, création d'un comité et rencontres avec les directeurs. Un bilan des connaissances, des pratiques et des outils de mise en œuvre a été réalisé, et un séminaire de direction a été organisé, pour établir une stratégie sur le long terme. Depuis, une politique a été rédigée et présentée à la communauté en vue de mobiliser les expertises⁴². La transformation des anciennes infrastructures, le soutien et la mobilisation des ressources humaines restaient toutefois un défi⁴³. L'intégration du développement durable s'est principalement faite à travers sa dimension

environnementale en lien direct avec la mission scientifique de conservation, d'étude de la nature et d'éducation sur l'environnement. Les scientifiques et quelques administrateurs ont eu à cœur de l'intégrer dans leur discours. La valeur ajoutée des dimensions sociales et économiques n'a cependant pas été perçue comme stratégique, la dimension culturelle n'en étant pour sa part qu'à ses prémisses.

Quant aux Muséums nature de Montréal⁴⁴, ils forment un complexe de quatre institutions : le Biodôme, le Jardin botanique, le Planétarium et l'Insectarium. Même si le Biodôme a intégré le développement durable dès la parution de ses textes fondateurs, en 1992, ce n'est qu'au début des années 2000 qu'une planification stratégique a permis de définir une mission commune et de mettre l'accent sur le développement durable, les ressources humaines et le service à la clientèle. Les défis à relever étaient nombreux : valoriser les projets et les pratiques existantes, favoriser la transversalité entre les individus ou encore créer une structure collective. La démarche de développement durable était par ailleurs directement inscrite dans le plan stratégique de la Ville, ce qui obligeait politiquement et formellement les responsables à s'y conformer. Et c'est là que résidait sans doute la fragilité de la démarche, son opérationnalisation reposant à la fois sur un nouveau positionnement politique et sur des initiatives volontaires de la part de son personnel et de quelques directeurs depuis le début des années 1990, voire depuis la création du Jardin botanique et d'autres projets, comme les jardins communautaires. Les initiatives du personnel ont toujours été encouragées (*bottom up*), mais n'étaient pas encore inscrites dans un cadre officiel. Plusieurs bilans, directives et analyses ont alors attesté des réflexions et des

41 PORCEDDA Aude, LAPIERRE Laurent, Bertrand-Pierre Galey et le Muséum national d'Histoire naturelle, < <https://education.hec.ca/centredecas/app/ft/cases> >, Consulté le 24 mars 2021.

42 PORCEDDA Aude, HAMDI PACHA Abdelkrim, « La responsabilité sociale et le secteur culturel : l'exemple des Muséums nature de Montréal », *RIMEC-Revue internationale de Management d'entrepreneuriat et de communication*, vol. 01, 2017.

43 BORREDON Liz, RIOUX-DUFORT Christophe, « Pour une organisation apprenante : du dialogue et du mentorat », *Gestion*, vol. 23, n° 1, p. 42-53.

44 Renommés les Espaces pour la vie en 2012.

actions réalisées sur le plan des bâtiments, des opérations ou encore des activités éducatives et événementielles. Dans ce cas, les transformations des comportements – principalement des directeurs de services face aux pressions du personnel et de la Ville – ont été le fruit d’une adaptation et d’un ajustement de l’organisation. Comme le Muséum national d’Histoire naturelle, les Muséums nature se sont positionnés stratégiquement sur la dimension environnementale en s’ouvrant cependant à la dimension sociale. La différence réside dans les porteurs du dossier, qui n’étaient plus les scientifiques et quelques administrateurs, mais les gestionnaires, les éducateurs et les employés des ressources matérielles. Ce changement a induit une intégration du développement durable dans le fonctionnement quotidien de l’organisation (recyclage, éducation sur l’environnement, responsabilité sociale, etc.), et non plus exclusivement dans le discours scientifique et politique.

Dès sa création en 1988, les responsables du Musée de la civilisation, je l’ai dit, ont pour leur part choisi un nouveau modèle, soucieux d’avant-garde, avec des expositions centrées sur les faits sociaux plutôt que sur les objets de collections. Sa structure est basée sur une approche par projet facilitant *a priori* le partage des connaissances et la flexibilité des rôles. Les individus y disposent d’une autonomie décisionnelle. En revanche, les responsables de l’organisation doivent conserver une vision globale en veillant à ne pas laisser les projets se développer de manière non conforme à sa mission et à ses objectifs. Depuis 2006, la *Loi sur le développement durable* a obligé l’institution à formaliser son discours avec un plan d’action. En 2009, le premier plan d’action reposait sur trois enjeux fondamentaux qui intégraient les dimensions environnementales, économiques et sociales : développer la connaissance, promouvoir l’action responsable et favoriser l’engagement. La dimension culturelle s’y est

ajoutée en 2012. La démarche du Musée reposait sur un engagement politique de la direction générale à l’égard du gouvernement et sur la mobilisation des membres de son équipe. Le Musée de la civilisation a su tenir compte des trois dimensions du développement durable pour se positionner stratégiquement et impliquer ses employés. Ce musée semble avoir eu une grande capacité à transformer ses cadres de référence fondamentaux, et donc ses modèles mentaux, pour appliquer le changement à court et moyen terme. Si le caractère éphémère de la structure par projets favorise le transfert des connaissances, il ne permet pas cependant leur intégration sur le long terme, ce qui laisse peser un doute légitime sur la pérennité d’une telle orientation.

L’analyse de ces trois cas permet de constater que la prise en compte du développement durable se fait selon deux positionnements stratégiques types : l’écosensible adopte une politique durable de manière à en tirer un avantage concurrentiel, et l’écodéfensif se limite au strict respect des contraintes légales sans aucun souci d’anticipation⁴⁵. Les Muséums nature et le Muséum national d’Histoire naturelle sont manifestement écodéfensifs, tandis que le Musée de la civilisation tend à s’inscrire temporairement dans une approche écosensible, au risque – bien réel – de retourner vers une approche écodéfensive, une fois que le projet de développement durable est remplacé par un projet d’une autre nature. D’une façon générale, la question de l’identité (scientifique ou sociale) influence le choix des actions à adopter. Si le développement durable semble avoir été considéré comme valide et digne d’être enseigné, ne serait-ce que temporairement, il n’a cependant pas transformé sa culture organisationnelle de manière permanente. Finalement, le changement vers le développement durable a été « freiné » pour devenir une obligation administrative. Certains groupes d’acteurs ont perçu le développement

45 GRANDVAL Samuel, SOPARNAT Richard, « Le développement durable comme stratégie de rupture : une approche par la chaîne de valeur intersectorielle », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 5, 2005, p. 7-26.

durable comme contre-culturel ou comme un projet parmi d'autres, en niant son efficacité organisationnelle.

Une fois que l'on règle la question des acteurs dans le musée, et de leur relation avec le développement durable, il importe de réfléchir à la place du musée dans son environnement externe, et, plus largement, à la place de la culture dans la société. De plus en plus, sous l'effet, entre autres, de prises de position internationales comme la reconnaissance par les Nations unies, en 2015, de l'inclusion de la culture dans les programmes de développement durable, on attribue à la culture une importance accrue, voire égale à celle des dimensions sociales, économiques et environnementales. Le gouvernement du Québec est le premier à avoir pris cette position en adoptant l'Agenda 21 de la culture (A21C) en 2012. Pourtant, à ce jour, la notion de durabilité culturelle ne semble pas être une priorité pour les musées⁴⁶.

130

Comment appréhender l'enjeu de durabilité ? Throsby identifie cinq principes types : l'équité, la diversité culturelle, le principe de précaution, l'interdépendance des systèmes culturels, économiques, sociaux et environnementaux ainsi que la protection des biens culturels. Ces principes ont été conçus, à l'origine, pour faciliter la gestion durable des ressources écologiques. En raison de leurs similitudes, ils peuvent également être appliqués à la gestion du patrimoine culturel. Il s'agit, notamment, de garantir l'équité d'accès aux ressources culturelles pour les générations actuelles et futures, de promouvoir la diversité culturelle et d'appliquer le principe de précaution dans la gestion du patrimoine. Throsby insiste également sur l'importance de rester conscientisé sur l'interdépendance des systèmes culturels, économiques, sociaux et environnementaux, et sur

les conséquences que les décisions prises pour la gestion du patrimoine culturel peuvent avoir sur les autres préoccupations de durabilité. Enfin, Throsby réitère la conviction portée par l'A21C, à savoir que la protection des biens culturels est aussi essentielle pour la durabilité culturelle que la protection des ressources écologiques pour la durabilité environnementale⁴⁷.

À travers le projet du développement durable – mais on pourrait en dire autant pour d'autres types de projets –, des modes d'action permettent parfois de transcender les limites imposées par les manières de penser et d'agir⁴⁸. D'où l'incontournable et difficile question : comment la culture d'une organisation peut-elle changer ? Les organisations sont souvent considérées comme des éléments particulièrement stables de la réalité sociale, bien qu'il soit manifeste qu'elles sont confrontées de manière cruciale au changement. Toute organisation, quelle que soit sa fonction et quels que soient ses buts et son environnement, doit faire face à des transformations qui lui sont imposées aussi bien de l'extérieur que de l'intérieur. Le changement est une transformation des caractéristiques et des modes de régulation d'un système, dont il peut conserver les dysfonctionnements ou faire l'objet de négociations constantes. L'important est la création de dynamiques à travers lesquelles peuvent se concrétiser progressivement une ligne directrice et se mettre en place une nouvelle logique de fonctionnement. Affirmer qu'un changement se généralise implique qu'il est manifeste sur le plan des valeurs, des comportements et des activités. Autrement dit, les personnes adoptent cette nouvelle culture si les références de base ne fonctionnent plus. Elles dictent alors la nouvelle vision en fonction de leurs intérêts.

⁴⁶ LOACH Kristen, ROWLEY Jennifer, GRIFFITHS Jillian, « Cultural Sustainability as a Strategy for the Survival of Museums and Libraries », *International Journal of Cultural Policy*, vol. , n° 2, 2016, p. 186-198.

⁴⁷ THROSBY David, *Economics and Culture*, New York : Cambridge University Press, 2001.

⁴⁸ BATESON Gregory, *Steps to an Ecology of Mind*, New York : Ballantine Books, 1972.

Une autre réponse, plus nuancée, consisterait à dire que dans toute situation se trouve un équilibre maintenu par des forces opposées : des forces favorisent le changement, et d'autres s'y opposent. Quand l'équilibre est brisé, le changement est inévitable. La transformation vers le développement durable résulte donc de compromis établis entre les différents acteurs au sein du musée. Ainsi, la construction d'un nouveau cadre de référence n'est pas un processus purement idéologique, mais elle s'inscrit dans le concret des relations sociales. Nul ne peut décréter le développement durable comme étant la solution idéale pour résoudre les problèmes auxquels il est confronté. Il en va ainsi, par exemple, pour la révolution numérique et les transformations importantes qu'elle induit à différents niveaux.

Trois attitudes adoptées par les musées face au développement durable ont été mises en évidence dans ma recherche doctorale. La première est le rejet : ne pas y trouver d'intérêt, l'ignorer, voire l'associer à une orientation arbitraire. La deuxième correspond à un statu quo : faire la promotion d'un discours environnemental sans modifier la structure organisationnelle, ce qu'on appelle l'écoblanchiment. La troisième attitude conduit à redéfinir les relations entre les différents professionnels. Or, le changement de modèle de gestion ne peut se faire sans l'appui et l'engagement de l'ensemble des employés, des publics et des partenaires, sans rupture avec les pratiques en cours. Pourquoi, malgré les différences entre les trois musées, les attitudes face au changement se ressemblent-elles ? Pour tenter de l'expliquer, je ferai appel au concept d'isomorphisme institutionnel, qui permet de définir et de décrire les comportements semblables adoptés par les organisations dans un contexte d'alignement sur le marché⁴⁹. Chaque processus de changement remet en question et réinvente les points de repère, les points d'appui et les compétences des individus. Si ce changement permet

d'éviter un effondrement ou encore de devenir concurrentiel, les organisations d'un même champ d'activité vont se structurer au point de devenir similaires. Dans le cas des musées étudiés, ils ont tous adopté la dimension environnementale en affirmant leur responsabilité dans la protection de la nature et leur obligation d'exemplarité aux yeux des jeunes et des familles qui les visitent. Pourquoi ? Derrière l'image de la responsabilisation et de la démocratisation, il est possible de percevoir un discours sur le contrôle d'un segment de marché pour assurer le positionnement concurrentiel du musée auprès des familles.

Quels enjeux pour demain ?

Actuellement, les mutations que connaissent les musées sont très importantes. Dans *La richesse des nations*, le père du libéralisme moderne, Adam Smith, déclare que la concurrence forme une main invisible qui permet au consommateur et au producteur de bénéficier mutuellement du marché⁵⁰. Le producteur, naturellement poussé à proposer ses biens et services de manière à maximiser ses gains, ne pourra pour autant sacrifier la qualité ou être trop gourmand sur ses prix : sa cupidité le mènerait tout droit à la faillite. Le consommateur, de son côté, cherchera toujours mieux et moins cher. C'est un véritable système de motivations et de sanctions individuelles qui veille à ce que nous fassions le meilleur usage possible des ressources. Le coût de la renonciation à la compétitivité est donc *a priori* élevé.

Les responsables des musées élaborent un discours sur la qualité et la validité scientifique des contenus, s'assurent de la protection du patrimoine et de la promotion de l'identité nationale ou encore encouragent l'éducation par et pour tous, en s'assurant de maîtriser les nouvelles technologies, les nouvelles approches de gestion et les nouvelles idéologies. Le musée est

49 DIMAGGIO Paul, POWELL Walter, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160.

50 SMITH Adam, *Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Londres : W. Strahan and T. Cadell, 1776.

une organisation sociétale qui, pour assurer sa viabilité, a saisi la logique du marché. C'est un véritable système de motivations et de sanctions individuelles qui veille à ce que soit fait le meilleur usage possible des connaissances. Le coût de renonciation à la compétitivité est également élevé.

Selon Albert O. Hirschman, face à une injustice, à la dégradation d'un service public ou à un produit de marché insatisfaisant, les individus et/ou les groupes peuvent adopter trois stratégies : rester fidèle envers et contre tout (*loyalty*) ; abandonner la relation et changer de fournisseur et/ou de lieu de vie, d'engagement, etc. (*exit*) ; ou prendre la parole (*voice*), tentative qui vise à modifier la situation par une action individuelle ou collective adressée à l'entreprise, à l'association ou au service public⁵¹. Au regard de ces stratégies, il est facile de conclure que les enjeux auxquels les musées doivent aujourd'hui faire face sont leur capacité à établir de bonnes relations entre professionnels, gestionnaires et partenaires ; à stimuler la fréquentation de l'organisation ; à collecter durablement des fonds pour assurer leur pérennité ; à développer et à maintenir leur avantage concurrentiel ; à concevoir une architecture organisationnelle flexible, et à déterminer les indicateurs d'évaluation de la performance globale.

La proposition de nouveaux produits et services, la mise en œuvre de nouveaux procédés de réalisation et de conservation, ou encore l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail, ne sont que des solutions qui doivent répondre à des problèmes identifiés plutôt qu'à une mode. L'arrivée de gestionnaires à la tête de certains musées marque une véritable prise de pouvoir visant à répondre aux défis imposés par le néolibéralisme ambiant et, ainsi, à assurer la viabilité des musées. La proposition d'Hirschman permet

ainsi de comprendre, sans jugement, à quel niveau se situent les parties prenantes du musée au regard des enjeux contemporains. Il n'est cependant pas interdit, si l'on accepte pour un instant de procéder à l'évaluation éthique du changement observé, plutôt que de rester dans la description et l'analyse de phénomènes sociaux, économiques et politiques, pour en venir à remettre en question la légitimité de ce qui semble, de façon peut-être fallacieuse, être une fatalité incontournable.

Sans doute l'un des plus grands défis de la gestion culturelle est-il, selon le mot de Simone Veil à propos de la mondialisation, de savoir adopter dans ses pratiques « une vision locale sans frontières⁵² ». Montaigne, dans ses *Essais*, a su magistralement montrer qu'il était possible – et nécessaire – d'ancrer une vision universelle dans un discours singulier. On pourrait ajouter qu'il est aujourd'hui possible, et nécessaire, d'ancrer une vision économique dans le principe du respect des droits culturels, et humains, de chacun. Être à l'écoute de chez soi pour être ouvert au monde, voilà sans doute ce qui pourrait qualifier le mieux l'idéal d'un complexe muséal, qui risquerait, s'il l'oublie, d'y perdre son âme.

51 HIRSCHMAN Albert O., *Bonheur privé, action publique*, Paris : Hachette, 2006.

52 PORCEDDA Aude, « Cas d'appui : Musées et médiations culturelles, quelle(s) évolution(s) ? Le cas québécois » (PAILLER Danielle, URBAIN Caroline dir.), *Participation et médiation(s), nouveaux regards pour de nouveaux enjeux*, Paris : L'Harmattan, 2016.

Cultural Management of Museums Through the Prism of Sustainable Development: Evolution and Contemporary Issues

Since the 2000s, the museal sector has had to face the combined challenges of sustainability, a fresh range of management tools coming from “new management,” and the digital revolution. While there was no real organizational disruption, several strategic behavioral patterns were observed. In fact, this changing environment brought about a progressive implementation of new tools and practises within cultural organizations. It seems important today to reevaluate these organizations’ management strategies, particularly in the context of increasing globalization. First of all, there must be an awareness of research in this field to allow for the proposal of a theoretical framework that can provide the elements of comprehension of the functioning of today’s museal organizations. Analysis of the three examples of integrating a policy of sustainable development will then lead to a concrete illustration of the challenges to be met in order to conclude which contemporary issues museal management must meet today and in the future.