

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
MUSÉUM NATIONAL D'HISTOIRE NATURELLE DE PARIS

LES DÉFIS ET ENJEUX DU CHANGEMENT VERS LE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE : L'ANALYSE STRATÉGIQUE DES MUSÉUMS NATURE DE MONTRÉAL

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT  
ET DU DOCTORAT EN MUSÉOLOGIE, SCIENCES ET SOCIÉTÉS

PAR  
AUDE PORCEDDA

JANVIER 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## Table des matières

<i>Avant-propos</i> _____	<i>i</i>
<i>Remerciements</i> _____	<i>ii</i>
<i>Liste des tableaux</i> _____	<i>iv</i>
<i>Liste des abréviations, sigles et acronymes</i> _____	<i>v</i>
<i>Résumé en français</i> _____	<i>vi</i>
<i>Résumé en anglais</i> _____	<i>vii</i>
<b>Introduction</b> _____	<b>1</b>
<b>1. Chapitre 1 : Trois ancrages théoriques</b> _____	<b>7</b>
<b>1.1. Partie A : Une présentation historique des référentiels, propres à la muséologie scientifique, centrée sur l'évolution de l'identité, des pratiques et des acteurs</b> _____	<b>9</b>
1.1.1. Le musée, comme acteur du patrimoine (du 18 <sup>ème</sup> siècle au 19 <sup>ème</sup> ) _____	11
1.1.2. Le musée comme acteur de la recherche (du début du 20 <sup>ème</sup> siècle à 1970) _____	16
1.1.3. Le musée comme acteur culturel (de 1970 à aujourd'hui) _____	22
1.1.4. Conclusion de la partie A _____	41
<b>1.2. Partie B : Un rappel sur la question du changement dans les musées : le point de vue de la sociologie des organisations</b> _____	<b>46</b>
1.2.1. La sociologie des musées _____	48
1.2.2. La sociologie des organisations _____	53
1.2.3. La théorie du changement selon l'analyse stratégique _____	87
1.2.4. Le concept de référentiel _____	107
1.2.5. Conclusion de la partie B _____	112
<b>1.3. L'histoire, les transformations et les enjeux actuels du développement durable</b> <b>114</b>	
1.3.1. Les grands moments au niveau international _____	115
1.3.2. Le développement durable, la rencontre de deux courants _____	124
1.3.3. Le musée et le développement durable _____	142
1.3.4. Conclusion de la partie C _____	157
<b>1.4. Conclusion sur les trois ancrages théoriques</b> _____	<b>159</b>
<b>2. Chapitre 2 : L'approche méthodologique</b> _____	<b>162</b>
<b>2.1. La description du cadre formel des Muséums nature de Montréal (MNM)</b> _____	<b>162</b>
2.1.1. Un rappel historique _____	163
2.1.2. La mission, ses valeurs et ses sphères d'activités _____	168

2.1.3.	Les organigrammes et les catégories d'employés _____	169
2.1.4.	Les services offerts, les partenaires et le type de clientèle _____	177
<b>2.2.</b>	<b>Le climat organisationnel des quatre institutions _____</b>	<b>182</b>
<b>2.3.</b>	<b>Notre démarche de recherche _____</b>	<b>187</b>
2.3.1.	L'induction _____	188
2.3.2.	La description _____	189
2.3.3.	La comparaison _____	190
<b>2.4.</b>	<b>Le déroulement du processus d'enquête _____</b>	<b>191</b>
2.4.1.	Le choix du guide d'entretien _____	192
2.4.2.	Le choix des acteurs _____	194
2.4.3.	Le choix de l'analyse _____	197
<b>2.5.</b>	<b>Conclusion de l'approche méthodologique _____</b>	<b>198</b>
<b>3.</b>	<b><i>Chapitre 3 : De la rationalité de l'institution à la rationalité de l'acteur _____</i></b>	<b>200</b>
<b>3.1.</b>	<b>L'enjeu organisationnel : la création d'une société paramunicipale _____</b>	<b>201</b>
3.1.1.	La structure municipale en question _____	202
3.1.2.	L'arrivée d'une logique de gestion _____	205
3.1.3.	Le choc des cultures _____	208
<b>3.2.</b>	<b>L'enjeu des ressources humaines : l'essoufflement des employés _____</b>	<b>212</b>
3.2.1.	Les conséquences de la syndicalisation sur la gestion des conflits muséaux _____	213
3.2.2.	Les ressources humaines, des acteurs en devenir _____	216
3.2.3.	Les cols bleus font aussi des choix stratégiques _____	218
<b>3.3.</b>	<b>L'enjeu économique et commercial : un tabou pertinent _____</b>	<b>225</b>
3.3.1.	Une utopie ou une réalité de l'économie culturelle _____	226
3.3.2.	Un partage serré entre les acteurs économiques _____	229
3.3.3.	Conflits de personnes et de systèmes d'action _____	235
<b>3.4.</b>	<b>L'enjeu du public : le monopole de l'éducation questionné _____</b>	<b>239</b>
3.4.1.	Le public « pris en otage » _____	240
3.4.2.	La décentralisation d'un monopole _____	246
3.4.3.	La rationalité conflictuelle des acteurs _____	248
<b>3.5.</b>	<b>L'enjeu de la recherche : l'environnement à la rescousse _____</b>	<b>253</b>
3.5.1.	L'inadéquation entre la mission scientifique et le fonctionnement institutionnel 254	
3.5.2.	Une mission controversée _____	259
3.5.3.	Le virage vert : une culture organisationnelle en mutation ? _____	262
<b>3.6.</b>	<b>L'enjeu du développement durable : un modèle organisationnel à intégrer ? 268</b>	

3.6.1. Le développement durable au niveau de la Ville de Montréal et des MNM	269
3.6.2. De l'utopie à la réalité des acteurs	272
3.6.3. La multiplication d'interventions spécifiques	278
3.6.4. Au-delà du débat environnemental...la responsabilisation sociale?	288
<b>3.7. Conclusion sur la présentation et sur l'analyse transversale des résultats</b>	<b>296</b>
<b>Chapitre 4 : Gérer le musée autrement et/ou décréter le développement durable ?</b>	<b>301</b>
<b>3.8. La logique managériale et le musée</b>	<b>302</b>
<b>3.9. La logique de développement durable et le musée</b>	<b>307</b>
<b>4. Conclusion</b>	<b>315</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>328</b>
<b>Annexe 1 : Carte de la Communauté métropolitaine montréalaise (CMM)</b>	<b>1</b>
<b>Annexe 2 : Le guide d'entretien</b>	<b>2</b>
<b>Annexe 3 : La déclaration du Sommet des musées des Amériques à San José (Costa Rica) : « Museums and sustainable communities »</b>	<b>3</b>



## *Avant-propos*

Notre projet de doctorat en codirection s'est inscrit dans une dynamique interdisciplinaire où se croisent les regards des sciences de l'environnement, de la sociologie des organisations et de la muséologie des sciences. Ainsi, une collaboration s'est créée en 2001 entre l'Insectarium des Muséums nature de Montréal, le Muséum national d'histoire naturelle de Paris, et la Chaire d'études sur les écosystèmes urbains de l'Institut des sciences de l'environnement à l'Université du Québec à Montréal.

Si nous précisons la nature de cette alliance, c'est qu'elle a largement influencé le contenu de cette thèse. Au cours de notre projet de recherche, nous avons cherché sans cesse à concilier plusieurs regards. Cet exercice a été intellectuellement très riche, dans le sens où nous avons dû apprivoiser différents champs disciplinaires. Il a aussi été très difficile, car il a fallu sans cesse chercher un compromis entre nous tous. Sans invoquer l'exhaustivité, nous espérons avoir rendu compte, du mieux possible, de la richesse de cette collaboration interdisciplinaire et interculturelle.

Afin de porter un regard objectif sur les défis et les enjeux du changement vers le développement durable, nous avons étudié les Muséums nature de Montréal (MNM). Ils font partie des premières institutions muséales à avoir introduit le développement durable dans leurs valeurs. Nos objectifs étaient de comprendre comment ces institutions fonctionnaient et intégraient le référentiel<sup>1</sup> du développement durable au niveau de leur discours, leur pratique et leur action. Il est indéniable que sans leur pro-activité, ce doctorat n'aurait jamais pu se concrétiser.

Cependant, nous tenons à préciser que la rencontre avec les employés a eu lieu à un moment délicat du développement des quatre institutions. Ces résultats ne sont aucunement porteurs de vertu et de vérité, ils ne sont pas une finalité en soi. Ils sont plutôt l'illustration d'une réalité à un moment donné de leur évolution. Une organisation est vivante, les humains sont changeants et l'équilibre des relations de pouvoir est instable. Par conséquent, cette histoire appartient à sa manière au passé, et pour cela, elle ne doit pas figer l'évolution de ces institutions, mais au contraire la nourrir.

---

<sup>1</sup> La définition de la notion de référentiel se trouve à la page 107 dans le chapitre 1. Le référentiel est une représentation du rôle et de la place d'un secteur donné à un moment dans la société. Un référentiel s'est créé suite à un compromis entre les différentes élites d'un secteur donné. Le médiateur est l'acteur qui va créer une image cognitive du secteur déterminant la perception des problèmes et la définition des solutions appropriées. La création d'une vision du monde est donc un processus social collectif. L'analyse par référentiel vise alors à repérer les mécanismes de fabrication des images, des idées, des valeurs qui vont constituer une vision du monde (Jobert et Muller, 1987).

## *Remerciements*

Cette thèse n'aurait vu le jour sans la confiance, la détermination, la patience et la générosité de mes trois directeurs Laurent Lepage, Yves Girault et Johanne Landry qui ont accepté de co-encadrer cette thèse. Chacun à votre manière vous avez cru en mes capacités et su me guider, m'écouter, me protéger et me donner l'énergie d'aller au bout de mon cheminement. J'ai eu l'immense privilège de recevoir un encadrement d'une qualité irréprochable à travers nos discussions et nos réflexions tout au long de ces années ainsi que d'avoir bénéficié d'excellentes conditions d'apprentissage.

De plus, les conseils que vous m'avait donné tout au long de la rédaction, ont toujours été clairs et pertinents, me facilitant grandement la tâche et me permettant d'aboutir à la production de cette thèse. Je vous en serai éternellement reconnaissante et je ne sais comment exprimer ma gratitude à vous trois, autrement qu'en vous promettant d'agir comme vous avec des étudiants dans ma situation, si un jour l'occasion m'en est donnée. Chacun par votre approche à l'enseignement et à la vie est digne d'honneur et je me considère choyée de vous avoir dans ma vie.

Je remercie les membres du jury : Bernard Schiele (directeur de la maîtrise et du doctorat en muséologie de l'UQAM), Catherine Ballé (chercheur au Centre de sociologie des organisations), Laurent Lapière (Titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal) et Christian Brodhag (Ingénieur Civil des Mines, Docteur Es Sciences, Chevalier de la Légion d'Honneur et délégué Interministériel au Développement Durable) de l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail. Par leur regard, ils contribuent à améliorer la qualité de cette thèse et je leur en suis très reconnaissante.

Un remerciement tout particulier à Annette Viel (professeur au MNHN), Michel Van-Praët (directeur des galeries du MNHN), Robert Davidson (chercheur au Biodôme), Jacques Prescott (conseiller au Bureau de coordination du développement durable du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs), Claude Villeneuve (professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi), Talal Younes (Directeur Exécutif de l'Union Internationale des Sciences Biologiques), Anne Charpentier (chef de division Culture et bibliothèques) et Thérèse Drapeau (conseillère principale pour Environnement Canada en matière de développement durable) pour m'avoir écouté dès mes débuts, transmis votre expérience et toujours orienter sur le bon chemin. Je nourris un grand respect pour vos parcours, vos idées et votre humanisme. Vous avez eu un rôle déterminant à chaque étape de ma thèse.

Un grand merci à Monsieur Michel Lamontagne, directeur général des MNM, et à tous ses employés pour leur confiance, leur collaboration et leur soutien indéfectible. Durant toute ma recherche vous avez fait partie de ma vie jour et nuit. Vous représenterez toujours pour moi une famille qui a su partagé les moments difficiles comme les bons. Un remerciement tout particulier pour la précieuse équipe de l'Insectarium qui a su m'accueillir et m'accepter dès mes premières heures en me faisant découvrir le Québec avec le cœur. Vous avez tous et toutes grandement contribué à mon épanouissement et largement participé à mon évolution intellectuelle et professionnelle.

Bien entendu, je ne peux pas oublier de remercier les étudiants de la Chaire d'étude sur les écosystèmes urbains Annie Rochette, Nicolas Milot, Marie-Joelle Fluet, Paula

Berestovoy, Karine Filiatrault, Ugo Lachapelle, Perrine Lapierre, Sandra Arce et Louis Simard ; les étudiants de l'Institut des sciences de l'environnement Maryse Bouchard, Sébastien Weissenberger, Nicolas Soumis, Délaine Sampaio, Roman Teissenrenc, Céline Surette. Jérémie Mbairamadji et Céléstine Mengue ; enfin les étudiants du doctorat en muséologie du Muséum National d'Histoire Naturelle de Paris Anne Nivart, Samuel Cordier et Emmanuel Huet avec qui j'ai passé de très beaux moments de réflexions et d'amitié.

Merci aussi à tous mes amis d'ici et d'ailleurs, mais toujours présent dans mon cœur, Marguerite Delaval, Katell Le Cars, Christine Vandenabeele, Elsa Cornet, Viviane Jovet, François Massut, Eric Guiho, Richard Dao, Gwenael Kaminski, Esa Eskelinen, Wilbur Septer, Nopparat Thepthea (Meaw), Frédérique Lafon, Diane Laberge ...et tous les autres qui seront bien sûr se reconnaître.

Je dois aussi remercier Yvette Pallix, Lucie Brodeur et Rejeanne Cloutier de leur présence permanente assurant une qualité et une rigueur au suivi administratif relatif au cotutelle entre les deux pays. Mes remerciement vont aussi à Jocelyne Rheault pour m'avoir accompagner dans la correction linguistique de ma thèse. Ses commentaires et ses suggestions ont été fort judicieux et appréciés. Cette expérience m'a fait découvrir la magie de la langue française et une personne de grande valeur.

Que serait une thèse sans le soutien de ses proches...! Toute ma reconnaissance va à ma famille (Juliette, Guy, Xavier et Jola, Hervé, Rémi et Évelyne, Cécile et Jean, et leurs enfants Valentine, Elisabeth, Charlotte, Laureline, Christophe et Maïa), à ma famille québécoise (Johanne, Phil, Vanessa, Jason, Gaia et les chats) et à mon « *colocataire préféré* » Jean-Claude qui ont su m'accompagner, m'écouter et me soutenir dans cette expérience tout au long de ces cinq années.

Enfin je tiens à remercier les Amis du Muséum National d'Histoire Naturelle de Paris, la Chaire d'études sur les écosystèmes urbains et les Muséums nature de Montréal, de leur soutien financier.



## Liste des tableaux

Tableau 1 : Schéma des transformations muséales « identité, acteurs, enjeux, référentiels »	44
Tableau 2 : Schéma des concepts clés de l'analyse stratégique	79
Tableau 3 : Les quatre pouvoirs essentiels (Crozier et Friedberg, 1977)	86
Tableau 4 : Le modèle de développement durable (Brodhag, 1998).	124
Tableau 5 : Muséologie et développement durable : le référentiel patrimonial	146
Tableau 6 : Muséologie et développement durable : le référentiel écosystémique	150
Tableau 7 : Muséologie et développement durable : le référentiel intégré	154
Tableau 8 : Le « musée durable »	155
Tableau 9 : Les référentiels dominants pour les musées de sciences et le développement durable de 1972 à 2002 (Porcedda, Landry et Lepage, 2005)	156
Tableau 10 : Les principaux moments de l'évolution des MNM	167
Tableau 11 : Répartition par catégorie et statut des effectifs des Muséums nature de Montréal pour l'année 2003 (DIS, 2004a)	171
Tableau 12 : Organigramme de la Direction des Institutions scientifiques (année 2003)	172
Tableau 13 : Organigramme de la division de l'Administration et des Services techniques (année 2003)	173
Tableau 14 : Organigramme de la division développement, commercialisation et soutien à la planification (année 2005)	174
Tableau 15 : L'organigramme du Biodôme (année 2003)	175
Tableau 16 : L'organigramme de l'Insectarium (année 2003)	176
Tableau 17 : L'organigramme du Jardin botanique (année 2003)	176
Tableau 18 : L'organigramme du Planétarium (année 2003)	177
Tableau 19 : Les données socio-économiques pour les quatre institutions (année 2003) (DIS, 2002a,c, 2004a)	182
Tableau 20 : Un récapitulatif des entretiens menés par catégories professionnelles.	196
Tableau 21 : Un récapitulatif des entretiens menés par divisions.	196
Tableau 22 : Grille d'analyse « acteurs, enjeux, ressources et stratégies »	198
Tableau 23 : Prise en compte du développement durable au niveau de Ville de Montréal et des MNM	270
Tableau 24 : Les défis que relève une démarche de développement durable selon les acteurs des MNM.	295
Tableau 25 : Schéma des différentes approches du développement durable pour les musées.	308
Tableau 26 : Exemple d'un modèle intégré du développement durable pour les musées.	311

### *Liste des abréviations, sigles et acronymes*

CCSTI	Centre culturel scientifique et technique industrielle
CMED	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CNUED	Conférence des nations unies pour l'environnement et le développement
CRDÎM	Conseil régional de développement de l'île de Montréal
CRE-Mtl	Conseil régional de l'environnement de Montréal
CUM	Communauté urbaine de Montréal
DIS	Direction des institutions scientifiques
EDD	Éducation au développement durable
EG	Économies de la grandeur
ERE	Éducation relative à l'environnement
FES	Fond des équipements scientifiques
FMN	Fonds mondial de la nature
GES	Gaz à effet de serre
GRAUD	Groupe de recherche en aménagement durable urbain
ICOM	International council of museum / Conseil international des musées
IDH	Indice de développement humain
INAPG	Institut national agronomique Paris-Grignon
IRBV	Institut de recherche en biologie végétale
MNM	Muséums nature de Montréal
NTI	Nouvelles technologies de l'information
OCDE	Organisation de coopération et développement économique
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des nations unies
OST	Organisation stratégique du travail
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique Nord
PIB	Produit intérieur brut
PNUE	Programme des nations unies pour l'environnement
PTI	Programme triennal d'immobilisation
SABEM	Société des amis du Biodôme
SAJIB	Société d'animation du Jardin et de l'Institut botanique
SDD	Système de gestion de développement durable
SES	Services des équipements scientifiques
SGE	Système de gestion environnementale
SMC	Stratégie mondiale de la conservation
SMSNM	Société des musées de sciences naturelles de Montréal
UdM	Université de Montréal
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources
UNESCO	United nations educationnal, scientific and cultural organization / Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture.
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
WWF	World wildlife fund
ZAP	Zoo, aquarium, planétarium

### *Résumé en français*

Longtemps, les institutions muséales scientifiques étaient considérées comme une empreinte de la société, un lieu élitiste, un lieu où seule la science avait son mot à dire. Aujourd'hui, les acteurs des musées se diversifient et sont soumis à des pressions sociales, économiques et environnementales complexes dont ils n'avaient pas à faire face jusqu'à présent. Certains musées de sciences ont ainsi inscrit dans leur nouvelle mission les termes de développement durable. Mais l'introduction récente de cette notion dans les musées de science suscite des débats. Contrairement à l'environnement, le développement durable ne se présente plus comme uniquement une notion à vulgariser dans les expositions, il s'inscrit aussi comme un nouveau système de gestion. Dans cette éventualité du changement, des logiques commerciales, environnementales, culturelles, scientifiques et sociales se trouvent confrontées modifiant l'identité propre des musées de sciences. Cette recherche vise donc à répondre à la question suivante : Quels sont les défis et les enjeux pour les musées scientifiques d'aller vers le développement durable ? Les objectifs de la recherche sont de comprendre les mécanismes qui régissent le fonctionnement des institutions muséales scientifiques, de développer une contribution critique sur les conséquences du changement vers le développement durable et de déterminer l'apport méthodologique de la sociologie des organisations pour la muséologie.

**MOTS-CLES :** développement durable (enjeux sociaux, économiques et environnementaux), analyse stratégique, changement, référentiel, modèle organisationnel, Muséums nature de Montréal (Biodôme, Insectarium, Planétarium et Jardin botanique).



### *Résumé en anglais*

Challenges and issues of the shift toward the sustainable development: A strategic analyses of Museums nature of Montreal.

Science museums were long considered the preserve of the well-to-do of societies past, elitist places where science was the only consideration. Today, there is a broader range of museum stakeholders and their institutions are subject to complex and previously unknown social, economic and environmental pressures. Some science museums have recently included sustainable development in their new missions, but not without generating some controversy. For sustainable development, unlike the environment, is no longer just a concept to be explained to visitors through exhibitions ; it is also a new system of management. This kind of change challenges established commercial, environmental, cultural, scientific and social paradigms, and alters the very identity of science museums. The goal of this research project, then, is to answer the question: What are the challenges and issues involved for science museums that opt for sustainable development? The goals of the project are to understand the mechanisms governing the operation of science museums, to engage in a critical discussion on the consequences of the shift toward sustainable development and to determine the methodological contribution of organisational sociology for museology.

**MOTS-CLES :** sustainable development (social, economic and environmental issues ) strategic analysis, change, referential, organisational model, Museums nature of Montreal (Biodome, Insectarium, Planetarium and Botanical Garden).

## Introduction

Les acteurs muséaux s'entendent relativement tous sur l'idée d'un musée « *espace public* » où l'éducation et le débat permettent de diffuser les connaissances à un large public. Si nous demandons ce qui donne vie au musée, ce qui l'anime, la réponse est unanime: le public. Dans un tel contexte la question de l'identité du musée, de son mode de fonctionnement et de son ancrage social n'aurait pas besoin d'être posée. Le discours des employés de la recherche, de la conservation et de l'éducation ne révèle pas l'existence d'un tel questionnement. Pourtant que l'on parle de musée temple, de musée forum ou d'espace public, de musée citoyen ou d'entreprise culturelle, le fond du problème n'est-il pas la fonction et la place que les acteurs cherchent à lui donner dans la société ? Particulièrement aujourd'hui où le musée scientifique doit accorder sa mission (conservation, recherche et éducation) avec les exigences économiques, sociales et politiques qui lui sont imposées.

Durant des siècles, les musées se sont ainsi transformés sans porter une attention particulière à leur organisation privilégiant une approche centrée sur la protection des collections, sur la diffusion du savoir et sur la connaissance des publics. Pourtant, les acteurs des musées se sont diversifiés transformant ainsi l'identité même des musées (Ballé et Poulot, 2004). Aujourd'hui, cette microsociété est soumise à des pressions de plus en plus complexes : le désengagement de l'État, la transformation de l'infrastructure, la redéfinition professionnelle, la mise en place de projets culturels, la diversification des expertises et le développement des partenariats (Ballé, 1996a). Toutes les logiques de conservation, scientifiques et d'éducation autour des « *objets* », puis des « *idées* » et enfin des différents « *publics* » se trouvent ainsi remises en question par l'arrivée de pressions économiques, sociales, mais aussi environnementales.

Le modèle organisationnel du musée serait-il questionné ? Ce questionnement ne nécessite-t-il pas de regarder le musée à l'échelle des « *acteurs* » et des « *organisations* » ? Une analyse stratégique menée sur le musée du Louvre par Gombault (2001, 2003) avait montré que les

acteurs muséaux étaient désormais aux prises avec une logique de gestion les conduisant à redéfinir l'identité de leur institution. Ce changement se fait aussi ressentir dans les musées en Russie (Chekova, 2004), en Amérique du Nord (Colbert, 1993 ; Benghozi, 1993 ; Selbach, 2000) ou encore en Europe (Tobelem, 1996, 2001 ; Gombault, 2001, 2003 ; Ballé et Poulot, 2004 ; Mejòn, et Johansson, 2004 ; Chatelain-Ponroy, 2005 ; Krebs et Maresca, 2005). De manière unanime, les acteurs vivent assez difficilement cette évolution du musée et traversent inmanquablement une crise, conséquence de la construction d'une nouvelle identité de l'établissement (Gombault, 2003).

D'emblée on peut se demander si l'introduction du développement durable dans le discours des acteurs muséaux aura des conséquences sur le fonctionnement du musée. À l'instar des concepts scientifiques, le développement durable n'est pas un simple concept à vulgariser dans les expositions, il est un référentiel qui peut s'intégrer dans la culture organisationnelle, et donc dans le fonctionnement propre du musée. Selon Jobert et Muller (1987) le référentiel est un système de référence négocié entre les élites d'un secteur en vue de donner une représentation du rôle et de la place de ce secteur à un moment dans la société. Cependant, les référentiels ne déterminent pas l'action, ils servent de repères aux employés d'une organisation pour justifier leurs actions et façonner une vision du monde en déterminant la perception des problèmes et la définition des solutions appropriées.

L'arrivée du développement durable oblige à nous pencher sur les conséquences d'un changement de référentiel. Depuis son émergence, il se présente comme un effort conceptuel et pratique visant à rapprocher les dimensions économiques, environnementales et sociales pour une gestion holistique des ressources naturelles et humaines. Il permettrait de réconcilier les activités des musées avec les valeurs de la société en répondant aux attentes de l'ensemble des partenaires de la société civile. Néanmoins selon leurs intérêts et leurs objectifs, les individus n'accordent pas la même importance aux trois dimensions. Aujourd'hui, les porteurs du projet de développement durable favorisent une approche intégrée autour de la protection de l'intégrité des écosystèmes et de l'harmonisation des intérêts des acteurs sociaux (Lepage et al, 2003 ; Lepage, 2005). Comment sera-t-il possible de parvenir à un compromis autour de ces multiples représentations et usages ?



Face au développement durable, de nouveaux enjeux semblent se profiler forçant à revoir nos certitudes, à réévaluer chaque mot, chaque concept à la lumière de ce référentiel. Tout comme lors de la démocratisation des musées, la prise en compte des publics, dans un musée dirigé par des conservateurs et des chercheurs, ne s'est pas faite simplement. Il a fallu attendre plusieurs siècles avant que le public y soit toléré et que les experts de la fonction éducation finissent par trouver leur place dans cette dynamique. « *Le changement ne doit donc pas être imposé, mais bien négocié avec les acteurs* » (Dupuy, 2001). La négociation ne doit pas se faire en parlant de principes moraux, généraux et abstraits sur le développement durable et le fonctionnement du musée, mais bien à partir de la compréhension de la réalité quotidienne des différents acteurs.

Dans le contexte muséal, le développement durable ne prendra place que s'il trouve un écho favorable chez une majorité d'acteurs dans un contexte organisationnel propice à son arrivée. On peut se demander s'il obligera les personnes à remanier le système de gestion des musées, afin que leur engagement social soit en accord avec la mission du musée ; si les logiques gestionnaires, commerciales et environnementales prévalaient sur les logiques de conservation, de recherche et d'éducation ; si introduire le développement durable au sein du musée était pour certains une prise de position le situant non plus comme un « *espace public* » mais plutôt comme un acteur social privilégié ; enfin s'il est vraiment nécessaire d'introduire ce changement obligeant à gérer un ensemble de contradictions.

Pour élucider cet épineux problème identitaire, nous avons réalisé une analyse stratégique auprès des employés des Muséums nature de Montréal. Toute compréhension de stratégie de changement doit se baser sur la connaissance du contexte organisationnel (organigramme, mission, histoire, etc.) et du fonctionnement du système d'action concret (interactions, stratégies et jeux des acteurs), de ses contraintes et de ses forces. L'analyse stratégique permet de relater l'histoire et de décrire le fonctionnement de ces institutions à partir des propos recueillis chez les acteurs en faisant émerger les applications et les diverses représentations, propositions ou suggestions qu'ils ont de leur institution et du développement durable.

Notre démarche de recherche se voulant inductive et empirique, nous n'avons pas formulé d'hypothèses de départ. Le musée est une organisation vivante, dynamique composée d'humains libres et actifs ayant une rationalité limitée et contingente. Il n'y a donc pas de déterminisme dans le fonctionnement organisationnel, ni de modèle idéal vers lequel il faut tendre, ni un comportement plus adéquat à adopter (Crozier, 1979). Dans notre recherche, nous essaierons de comprendre comment les employés envisagent l'intégration du développement durable dans leur pratique, comment ce référentiel questionne les employés des Muséums nature de Montréal et comment leur organisation peut fonctionner dans une telle perspective. Mais, comprendre comment le développement durable peut ou non s'installer oblige à déterminer quelques repères conceptuels qui retracent les étapes évolutives des musées.

Afin de déterminer les résistances et les transformations entourant l'évolution des musées, notre réflexion s'est aussi inspirée de l'approche par référentiel guidant notre façon de poser les problèmes et d'élaborer des solutions dans un contexte d'action. Ce choix nous a permis d'étudier les musées à la fois sous l'angle d'une histoire longue et sous le regard d'une histoire immédiate des représentations et des usages (Ballé et Poulot, 2004). Ces informations permettront de cadrer notre réflexion afin de savoir comment les différents participants sont arrivés concrètement à jouer leur rôle respectif, compte tenu de leur situation, des atouts dont ils disposent et des contraintes qui pèsent sur eux (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bernoux, 1985 ; Friedberg, 1988 ; Amblard et al, 2005). Nous aurons ainsi des éléments nous permettant d'envisager les défis et les enjeux que soulèvent le virage vers le développement durable pour ces institutions, à la fois empreintes de l'évolution des sociétés occidentales et de ses positionnements scientifiques.

Notre démarche de recherche étant établie, nous traiterons en quatre chapitres de la problématique du changement vers le développement durable pour les musées de sciences. Dans le premier chapitre, nous présenterons les ancrages théoriques où le regard de la muséologie des sciences, la sociologie des organisations et des sciences de l'environnement (via le développement durable) se croisent pour répondre aux exigences pluridisciplinaires de

notre recherche. Ce chapitre sera lui-même divisé en trois parties. La première partie propose un portrait critique des transformations muséales sous l'angle de l'évolution de leur identité, de leur pratique et des acteurs. Le choix de procéder par découpage chronologique en trois périodes (le siècle des lumières, le début du 20<sup>ème</sup> siècle et la période suivant les années 1970 jusqu'à aujourd'hui) et en fonction des référentiels propres aux musées de sciences (patrimoine, science, éducation et culture, marketing et gestion) vise à mettre en perspective, différents repères marquant les changements clés.

Au-delà de la connaissance acquise sur les transformations muséales, nous voulons comprendre ce qui se passe à l'intérieur des organisations à l'échelle des acteurs. La deuxième partie portant sur les ancrages théoriques aura pour but de dégager ce qui se cache sous la notion de système d'action concret, d'acteur, de pouvoir, de zone d'incertitude, de changement et de référentiel, ainsi que de faire ressortir les prémisses fondamentales de l'analyse stratégique. Nous présenterons premièrement l'approche de l'analyse stratégique selon Michel Crozier en retraçant les étapes de l'origine de cette pensée. Cette présentation nous amènera à définir l'organisation comme un ensemble composé d'humains ayant une rationalité limitée et contingente. Les interactions entre ces individus (ou groupes) sont entretenues (ou se rompent) dans un contexte de relations de pouvoir. Elles s'exercent à partir de la volonté de chacun des acteurs de contrôler des zones d'incertitude (ressources ou contraintes) qui peuvent soit renforcer leur pouvoir, soit au contraire le remettre en question. Finalement, les interactions maintenues en équilibre par les relations de pouvoir constituent le système d'action concret que nous cherchons à décrire.

Cette interrogation nous permettra de reconstituer le système et de comprendre le fonctionnement de l'organisation à travers la connaissance du jeu des acteurs : un fonctionnement informel qui est bien loin de celui décrit par le cadre formel que proposent l'organigramme et les règles organisationnelles. Cette connaissance du jeu informel des acteurs permet de saisir la dynamique propre à chacune des organisations et de poser un diagnostic sur les capacités d'action des individus (ou groupes) qui la constituent. En s'interrogeant sur le changement sous l'angle de l'analyse stratégique, nous soulignons qu'il ne s'agit pas à tout prix de faire le choix de changer la structure, de faire de la formation

auprès des employés ou encore de proposer un modèle organisationnel type, mais plutôt de comprendre ce que le système d'action peut nous apprendre avant d'envisager le changement. Enfin, nous définirons le concept de référentiel qui nous permettra d'appréhender le développement durable comme un nouvel enjeu pouvant donner naissance à une nouvelle vision du secteur muséal.

Enfin la troisième partie, qui clôt le chapitre un, rendra compte du référentiel du développement durable en vue de porter un regard critique sur sa mise en œuvre à l'échelle des organisations. Nous retracerons les grands moments au niveau international en décrivant les différentes étapes du développement durable d'un point de vue historique à partir des années 1970 jusqu'à nos jours. Ce portrait permettra de comprendre les objectifs du développement durable, mais aussi d'expliquer ses forces et ses faiblesses. Puis, nous allons l'examiner comme étant lui-même né de la rencontre de deux référentiels : le développement et l'environnement. En retraçant les origines de cette rencontre, nous comprendrons les raisons principales des conflits entourant sa mise en œuvre. Enfin en comparant l'évolution du développement durable à l'évolution des musées pour la période de 1970 à 2002, nous verrons comment les employés des musées ont déjà pu intégrer le développement durable dans leur manière de penser et d'agir.

Le chapitre 2 sera consacré à la description de notre approche méthodologique. Pour mieux comprendre la démarche de l'analyse stratégique, nous avons choisi de présenter le cadre formel et le climat organisationnel des Muséums nature de Montréal. La description de leur cadre formel se fera à travers la présentation de leur histoire, de leur mission, de leur organigramme, de leur budget, des services offerts ainsi que du type de clientèle. Le climat organisationnel présentera la perception des employés, de leur atmosphère de travail et de leurs relations, ainsi que du rôle de leurs dirigeants. Ces informations sont nécessaires pour comprendre le cadre de l'action, sans pour autant être suffisantes pour analyser la dynamique. La découverte du monde informel est possible grâce à la méthodologie développée par Michel Crozier : l'analyse stratégique. Afin de comprendre comment elle nous donne les outils nécessaires à la production d'une telle connaissance, nous allons expliquer notre démarche de recherche inductive, descriptive et comparative, puis le déroulement du



processus d'enquête (choix de questions en vue d'élaborer notre guide d'entretien, choix des acteurs à rencontrer). Enfin, nous expliquerons les raisons qui nous ont poussées à opter pour une analyse transversale et qualitative des données.

Nous présenterons les résultats et les analyserons dans le chapitre 3. La comparaison des différents problèmes et des faits nous a permis de déterminer six enjeux principaux pour les quatre institutions : le modèle organisationnel, la gestion des ressources humaines, les aspects économiques et commerciaux, les publics, la recherche et l'environnement, en plus de l'enjeu concernant le développement durable. Pour rendre compte des conséquences sur le jeu des acteurs et sur l'équilibre du système, nous décrirons en premier lieu le contexte dans lequel se situe chacune des institutions afin de situer la problématique, puis nous présenterons les acteurs et leurs interactions en vue de déterminer le fonctionnement du système des relations de pouvoir, et enfin nous illustrerons la dynamique du sous-système entourant chacun des enjeux. Finalement, nous prolongerons notre réflexion en comparant ces résultats sur le fonctionnement de l'organisation à ceux du développement durable. Cette comparaison permettra de conclure sur la validité des facteurs favorisant ou non un virage vers le développement durable.

Finalement, le chapitre 4 présentera les forces et les faiblesses de la logique managériale, pour ensuite esquisser des pistes de réflexion sur le virage vers le référentiel du développement durable, et cela au regard de la dynamique des quatre institutions. Les questions qui se sont imposées à nous après la présentation des résultats sont : doit-on gérer les MNM autrement ? Est-ce que le développement durable pourrait devenir pour ces acteurs un modèle de gestion intégrateur ? Précisons que notre but est de décrire les phénomènes et de nourrir une réflexion sur les tendances actuelles. Les solutions ne pourront venir que de la réflexion et de la mise en débat des faits entre les individus concernés. Notre discussion ne cherchera donc pas à donner des solutions, bien au contraire, mais plutôt à mettre en perspective les défis et les enjeux que pose 'le virage d'une logique managériale, en émergence dans les institutions étudiées, en vue de la comparer à une logique de développement durable proposée par les acteurs interrogés.

## 1. Chapitre 1 : Trois ancrages théoriques

Ce premier chapitre a comme principal objectif de présenter la problématique générale de notre recherche. Un constat s'impose, il n'existe que très peu d'études concernant les enjeux du développement durable et la compréhension des changements organisationnels dans les musées en général, et plus particulièrement dans les musées de sciences (les musées d'art et d'archéologie ont en général été plus étudiés). De plus, les experts en muséologie commencent seulement à s'intéresser au champ de la sociologie des organisations pour comprendre le fonctionnement du musée. Par ailleurs afin de répondre aux exigences pluridisciplinaires de notre recherche, nous avons privilégié la rencontre des domaines de la muséologie des sciences, de la sociologie des organisations et des sciences de l'environnement. En privilégiant cette approche, nous avons recensé les différentes recherches et analyses portant spécifiquement sur la compréhension des transformations qu'ont dû opérer les institutions muséales. Notre cadre théorique se divisera donc en trois parties : la muséologie, la sociologie des organisations et le développement durable.

Avant tout, rechercher les origines de l'institution muséale, c'est retracer l'histoire du passage des collections, de la science et du public dans les musées. Ce premier ancrage théorique nous permettra de dresser un tableau historique non exhaustif de la naissance des musées de sciences et de dépeindre l'état d'esprit qui a prévalu à leur création. Notre objectif étant de comprendre les transformations qu'ils ont vécues, nous avons choisi de découper cette évolution en trois périodes de l'Antiquité jusqu'à notre siècle. Nous allons décrire plus spécifiquement la période du siècle des lumières, puis celle de la fin du 19<sup>ième</sup> et début 20<sup>ième</sup> siècle, pour finalement s'attarder aux événements faisant suite à l'arrivée de la nouvelle muséologie dans les années 1970. Cette présentation sera ainsi illustrée à partir des différents repères conceptuels qui ont jalonné leur évolution, tels que la patrimonialisation, la science, l'éducation et la culture ou encore la commercialisation et la gestion.

L'évolution des musées n'étant pas continue, nous avons considéré à la fois les continents européens et américains, les musées de sciences et d'arts, afin de mieux saisir les

convergences et les divergences en vue d'avoir une compréhension plus globale sur les changements vécus par ces institutions. En effet, certains facteurs ont complexifié l'identité et la dynamique des musées selon le pays et l'époque, et par conséquent diversifié les relations entre les individus. De là, nous avons pu observer plusieurs visions du musée ou référentiels, telles que : patrimoniale, scientifique, éducative ou encore gestionnaire. Notre propos sur les référentiels s'articulera autour de trois axes : la présentation de l'identité du musée, puis le développement de la muséographie et la muséologie et les transformations de la place et du rôle des acteurs. Nous pourrions ainsi cerner l'évolution historique des transformations muséales.

Pour approfondir notre réflexion sur les changements vécus par les acteurs des musées, notre deuxième ancrage théorique sera consacré à la présentation de notre cadre méthodologique : l'analyse stratégique du champ de la sociologie des organisations, la problématique du changement, et le concept de référentiel. Tout d'abord, l'analyse stratégique nous conduira à considérer le musée comme une microsociété dans laquelle interagissent des être humains relativement libres. Ces interactions se maintiennent grâce aux relations de pouvoir qui s'exercent entre les acteurs. Cet ensemble de relations forme un système d'action concret, qui une fois analysé, permet de comprendre comment l'organisation fonctionne au-delà de la description de son cadre formel (organigramme, histoire, règles, etc.).

Nous présenterons par la suite la problématique du changement. L'analyse stratégique nous permettra de comprendre toute la complexité du monde informel et de mieux saisir la pertinence, mais aussi les limites d'engager des changements par la connaissance des relations de pouvoirs. Enfin, notre recherche portant sur le changement vers le référentiel du développement durable, nous expliquerons pourquoi nous avons utilisé l'approche par référentiel pour l'ensemble de notre réflexion. La présentation de ce deuxième ancrage théorique servira de base à la compréhension de notre processus de recherche à la fois empirique et inductif.

Après avoir présenté l'évolution des transformations des référentiels et les contours de la sociologie des organisations, il sera plus facile de traiter du développement durable. Ce



troisième ancrage théorique permettra d'asseoir et de cadrer notre réflexion sur la pertinence du changement, afin de bien comprendre quel type de vision le développement durable pourrait impliquer dans les musées. L'évolution de cette notion est intimement liée aux intérêts et aux pouvoirs qu'ont les différents acteurs à l'égard des enjeux sociaux, économiques et environnementaux propres aux sociétés occidentales. Ce portrait critique en trois points visera à montrer les forces et les limites de décréter politiquement le développement durable sans tenir compte de la réalité des organisations et des acteurs. Premièrement, nous retracerons les moments décisifs au niveau international afin d'expliquer son émergence et son évolution. Deuxièmement, nous nous intéresserons aux conflits que ceux-ci ont suscités et suscitent encore aujourd'hui à travers la présentation des deux concepts qui le caractérise : le développement et l'environnement. Puis dans un troisième temps, nous nous attacherons à décrire les spécificités du développement durable dans les musées, et ainsi, cerner les contours de cette problématique pour esquisser les traits de son évolution muséale.

Ces trois axes, muséologie des sciences, sociologie des organisations et développement durable répondent en réalité à trois grandes questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans ce premier chapitre : quels sont les différents référentiels entourant le secteur des musées ? Quelles sont les bases théoriques pour comprendre les défis et les enjeux du changement pour les organisations muséales ? Comment appréhender l'arrivée du développement durable dans des institutions publiques et scientifiques comme les musées ?

### **1.1. Partie A : Une présentation historique des référentiels, propres à la muséologie scientifique, centrée sur l'évolution de l'identité, des pratiques et des acteurs**

Pour débiter notre réflexion sur les transformations des référentiels muséaux, signalons brièvement l'importance des premiers types de musées constitués à partir des collections privées. Ces musées privés ont vu le jour grâce aux collectionneurs et à l'accumulation d'objets de collection. Cette époque allant de l'Antiquité jusqu'au 18<sup>ième</sup> siècle correspondait au système culturel et social des sociétés monarchiques. Elle coïncidait justement avec la période de la création des premiers musées ou plus exactement la constitution des collections



(Ballé, 1995). La Grèce pourrait être considérée comme le berceau des premiers musées. Il se constitua alors un premier cercle d'amateurs et de collectionneurs, parmi lesquels nous retrouvons les princes, les ecclésiastiques et les souverains.

Plus tard, les grands voyages du 16<sup>ième</sup> et du 17<sup>ième</sup> siècle avaient conduit à l'émergence d'un engouement pour les collections d'objets rares, tels que des livres précieux, orfèvreries, ivoires, objets exotiques et curiosités. Chaque prince, chaque duc, chaque comte, collectionneur privé et scientifique accumulaient des objets hétéroclites pour leur rareté et leur beauté dans des cabinets de curiosité (Poulot, 1983 ; Van-Praët, 1989 ; Simard, 1992 ; Ballé, 1995 ; Rasse, 1997 ; Gob, 2003). Cependant, les cabinets qui s'étaient développés jusqu'au 18<sup>ième</sup> siècle n'étaient pas uniquement conçus comme de simple lieu de thésaurisation. La majorité d'entre eux était au contraire conçu pour y réaliser des démonstrations et des enseignements (Girault, 2003). Le prestige d'un peuple n'était plus la seule finalité de la constitution d'une collection, il s'y ajoutait la curiosité à l'égard du passé ou du présent (Ballé, 1995, Gob, 2003).

Le musée trouvait alors un nouveau rôle, qui s'inscrivait dans une vision globale de l'art, de la science et de l'univers. Cet éveil à la compréhension des choses de l'art et de la nature ne résista pourtant pas à la crise iconoclaste provoquée par la Révolution française (Ballé, 1995, Gob, 2003). Les collectionneurs des musées se sentaient menacés par le vandalisme. Le rôle patrimonial des musées s'institutionnalisa permettant le passage du cabinet de curiosité à celui de musée public. Sa fonction était d'assurer la gérance et la préservation des collections désormais propriété de la Nation. Finalement, cette période de l'Antiquité jusqu'au début du 18<sup>ième</sup> siècle marquait à la fois le passage des cabinets d'objets vers les musées de collections, et le transfert du pouvoir des collectionneurs privés (souverains, etc.) aux conservateurs.

Nous allons poursuivre notre réflexion sur l'évolution et les transformations des musées en dressant un portrait historique grâce à l'approche par référentiel. Nous chercherons en effet à identifier des facteurs et les enjeux qui auraient participé à l'évolution des musées et à l'émergence de nouveaux types organisationnels. Pour chacune des trois périodes, nous considérons l'identité du musée, les pratiques et les acteurs en vue de définir un référentiel

pour chacune des transformations. Cet ancrage théorique muséologique permettra de lancer des pistes de réflexion pour la suite de notre questionnement sur les changements dans les musées.

### 1.1.1. Le musée comme acteur du patrimoine (du 18<sup>ème</sup> siècle au 19<sup>ème</sup>)

L'impact du début de la démocratisation sur le musée a transformé son identité. La période du Siècle des Lumières avait participé au passage d'un lieu privé à un lieu public. Le développement des sciences avait aussi contribué à une modification de la présentation des collections au public conduisant à parler de muséologie d'objets et d'idées. Nous illustrerons les premières conséquences de l'arrivée du public sur la dynamique des acteurs en place au sein de l'organisation muséale. La démocratisation du musée permettait à de nouveaux individus, les conservateurs, de garder désormais le contrôle des objets de collections. Cet ensemble de transformations a mené à l'émergence du premier référentiel muséal, le référentiel patrimonial.

#### 1.1.1.1. *La démocratisation du musée*

La patrimonialisation était un premier phénomène de la démocratisation amorcée au Siècle des Lumières. En effet, le pouvoir de l'Église et de la royauté furent remplacé par l'État participant à la formation d'une conception démocratique du musée (Ballé, 1995 ; Rasse, 1997 ; Gob, 2003). En s'ouvrant au public, les « *biens nationaux* » étaient désormais à la disposition de la nation dans un espace qui ne faisait référence ni aux religieux, ni à la monarchie, ni à la féodalité. Avec le changement de statut des collections privées en collections publiques, le musée devenait alors un lieu de rassemblement et de préservation.

Parallèlement à ce phénomène de protection des collections de la nation, le concept d'écologie (1966) fut inventé par Ernst Haeckel (1834-1919). L'écologie participera ainsi à une vision systémique de notre rapport à l'environnement naturel, mais aussi à notre environnement culturel. L'objectif ne sera plus de faire l'inventaire et la description des

éléments de la nature ou encore de la culture, mais bien d'explorer les processus naturels et sociaux en vue d'en approfondir les connaissances (Van-Praët, 1989, 1994, 2004).

Selon Van-Praët (2004), la rencontre entre la fonction scientifique et patrimoniale du musée aurait permis d'enrichir l'analyse du phénomène de patrimonialisation qui a conduit à notre vision contemporaine du musée : « *une institution de conservation des productions de la nature et du génie humain (pour prendre les expressions fondatrices des musées du XVIIIe siècle), et lieu de communication culturelle vers un public élargi, jouant sur les registres du savoir et de la délectation (pour prendre les actuelles expressions de l'ICOM)* » (Van-Praët, 2004).

La patrimonialisation transformait progressivement le musée en un lieu servant à nous comprendre nous-mêmes, à savoir qui nous étions à travers les objets et leur histoire (Ballé, 1996a ; Poulot, 2001). Aujourd'hui, le patrimoine<sup>2</sup> pourrait se définir comme « *l'ensemble de tous les biens ou valeurs, naturels ou créés par l'homme, matériels ou immatériels (intangibles<sup>3</sup>), sans limite de temps ni de lieu, qu'ils soient simplement hérités des ascendants et des ancêtres des générations antérieures ou réunis, et conservés pour être transmis aux descendants des générations futures* » (Desvallées, 1998).

Pourtant à cette époque, tout en ayant un rôle patrimonial, l'essentiel de l'activité du musée était interne. Les échanges avec son environnement étaient minimes – et ceux qui existaient étaient très contrôlés. Tout le système était organisé autour d'un principe de mise en réserve, en quelque sorte, aussi bien d'objets, de fonds financiers, voire même de l'individu... (Davallon, 2005). Finalement, cette époque illustre l'idée d'un musée tourné vers lui-même, où les objets étaient au cœur des activités de recherche et de conservation.

---

<sup>2</sup> « Dans ce cadre il faut bien différencier le terme patrimoine, du terme anglais «Heritage» qui ne signifie pas la même chose. Il s'agit de l'appropriation par sélection, d'un bien public, d'ou le terme de «patrimoine», différent de la relique, objet symbole vénéré. «Heritage» traduit le leg sans sélection, d'un patrimoine privé » (Girault, 2005b).

<sup>3</sup> Le patrimoine immatériel ou intangible inclut le patrimoine culturel et le naturel et, dans le culturel, il comprend tous les actes de création y compris la Science (Van-Praët, 2004).



### 1.1.1.2. Une muséologie raisonnée

Le deuxième phénomène était l'impact des grands voyages naturalistes et de l'évolution des sciences sur la muséographie. Le siècle des lumières marquait une rupture muséologique par une spécialisation des collections et à une organisation du monde scientifique (Van-Praët, 1989, Rasse, 1997, Poulot, 2001, Gob, 2003). Contrairement à l'accumulation des collections de curiosités, les objets étaient désormais présentés de manière raisonnée à partir des théories scientifiques (classement chronologique, par école, la systématique linnéenne, etc.). Le passage d'une muséologie d'objets, spécifique aux cabinets de curiosités, se fait vers une muséologie d'objets et d'idées. « *On considérait l'usage, la nature et le statut des objets présentés dans l'exposition comme effectivement différents, c'est-à-dire que les objets de collection ou les outils de présentation, étaient mis au service de l'idée* » (Davallon, 1993 ; Girault, 2003).

L'intérêt des collections se situait alors dans l'explication des réalités de l'homme, de sa place dans l'univers. En passant par l'observation des objets, l'homme se fabriquait ainsi des catégories pour comprendre l'univers. Cette tendance s'était poursuivie au 20<sup>ème</sup> siècle avec l'arrivée d'un discours écologique et l'utilisation des dioramas. Ce dernier évoquait un paysage ou une scène, à partir d'un décor en trompe-l'œil, mettant en scène des objets en trois dimensions (Van-Praët, 1989, Bitgood, 1996 ; Montpetit, 1996, Desvallées, 1998, Fortin-Debart, 2003b). Ce type de présentation permettait de représenter les interactions naturelles entre les végétaux, les animaux et parfois le climat d'un milieu donné.

Mais, le diorama symbolisait aussi la rupture entre les collections pour le public et celles pour la conservation du patrimoine. D'abord centrées sur des spécimens, les expositions avaient, grâce à eux, intégré le concept de milieu, et ce sous l'impulsion de l'émergence d'une nouvelle discipline scientifique : l'écologie. Elle est un « *élément du développement des idées synthétiques en sciences naturelles. L'écologie s'affirme comme démarche scientifique et impose une nouvelle thématique muséologique à partir des années trente* » (Van-Praët, 1989 ; Montpetit, 1996 ; Girault, 2003). Ainsi, les objets dans les dioramas étaient parfois « *modifiés* » pour faciliter la mise en contexte dans leur environnement. Selon Van-Praët et



Eidelman (2000), « *les musées conçus autrefois comme des réserves fermées, affirmaient alors avec l'exposition, une volonté d'ouverture à travers la diffusion des valeurs sociales, artistiques et scientifiques à une part élargie de la population* ».

Cependant, Rasse (1997) nuance les propos sur la réalité de la démocratisation dans les musées. En effet dans les faits, ce type de muséification des collections savantes se faisait au détriment de la discussion, de l'ouverture sur l'extérieur et de l'échange entre les professionnels, amateurs éclairés et visiteurs occasionnels. Le public n'était toléré dans les musées que s'il n'entravait pas le travail des conservateurs et des scientifiques. D'une certaine manière, avec les théories scientifiques, « *l'objet d'exception* » (en tant qu'objet du patrimoine) était remplacé par le « *savoir établi* » (reconnu par les scientifiques). *Tout comme le musée traditionnel centré sur l'objet, le musée se transformait alors en gardien du savoir, et contrôlait la réception qui en était faite par le public* (Davallon, 2005). Finalement, le visiteur devait toujours se conformer à la place qui lui était donnée.

#### *1.1.1.3. L'ouverture au public*

L'ouverture des collections au public constituait le troisième phénomène marquant de cette époque, et de celles qui allaient lui succéder (Ballé, 1996a, 2002b ; Girault, 2003 ; Gob, 2003 ; Davallon, 2005). La culture était diffusée des classes régnautes vers le peuple afin qu'il puisse voir et s'instruire. Ce passage a permis de valider le caractère publique du musée. L'ouverture des collections correspondait donc à une « *décision du pouvoir politique de réduire le décalage* » en matière de connaissance scientifique entre savants et non initiés « *pour de motifs économiques, sociaux ou idéologiques* » (Van-Praët, 1989 ; Rasse, 1997).

Cette première période d'ouverture au public s'inscrivait dans le projet de démocratisation du musée visant à rendre ce dernier accessible au grand public. Cependant, cette manière de considérer la présentation des musées ne faisait que renforcer l'idée que le visiteur était passif, qu'il devait se plier aux nouvelles pratiques du musée. Pour y parvenir, il devait recevoir une formation sur la lecture des expositions conduisant à l'apprentissage du savoir scientifique. Cette tentative de rendre accessible le musée et de changer sa relation avec les

visiteurs était une première voie vers l'esprit entretenue par la nouvelle muséologie au début des années 1970. En effet, les partisans de la nouvelle muséologie cherchaient à tourner le musée vers le public et à repenser la question de l'opérativité sociale du musée (son usage et son efficacité) (Davallon, 2005).

Certes, l'engouement pour le public et la démocratisation du savoir conduisaient à l'élargissement de la sphère d'influence des musées. Ce rayonnement, visible à l'échelle internationale, tendait à favoriser l'arrivée de nouveaux types d'acteurs et l'émergence de nouvelle forme de musée (musée privé, intérêt pour la science et l'art du nouveau monde, présentation des artistes américains). Certains y voyaient les prémices d'un changement profond et durable de l'identité des musées, d'autres un phénomène passager. Mais le principe, de l'ouverture pour tous, rencontrait des résistances considérables (Ballé, 1995). *« En effet, certains acteurs estimaient que la remise en cause des principes de statut protecteur du patrimoine aurait pour risque de faire glisser les musées vers le transitoire, et pourrait les exposer aux dangers extrinsèques de l'économie et de la mode »* (Regourd, 2001).

Au cours du 19<sup>ème</sup> siècle et pendant une bonne partie du 20<sup>ème</sup> siècle, la tâche du musée était bien définie et reconnue dans la société. *« Les conservateurs étaient un nouveau type de collectionneurs et ils brillaient par leurs connaissances et leur savoir. La collection était leur principal souci et ils avaient l'entière responsabilité des objets et du choix des thématiques des expositions. Le visiteur était le bienvenu au musée, mais sans plus »* (Menz, 2002b). Mais l'évolution en cours, qu'il fallait bien qualifier de politique, recelait un potentiel de remise en question de l'institution muséale dans les fondements mêmes de sa mission de conservation : l'inaliénabilité des collections n'avait de sens qu'au regard de la souveraineté et de la continuité de l'État (Regourd, 2001).

Ainsi, deux conceptions s'opposaient et partageaient le monde des musées : l'une où le musée était tourné vers lui-même, et l'autre où il était tourné vers le public. Les conservateurs avaient le sentiment de perdre leur *« pouvoir absolu »*. Ils étaient désormais forcés de partager certaines décisions avec d'autres acteurs. *« Légitimement, ils fustigeaient*

*l'autonomie des nouveaux services, comme l'éducation, qu'ils jugeaient excessive* » (Gombault, 2003). Ils se plaignaient d'une collaboration difficile, accusaient les autres services de rendre malaisé leur travail. En même temps, ils développaient des activités de restauration, souvent liées à des laboratoires de recherche, ainsi que des méthodes d'analyse et de datation sophistiquée (Rocha-Mille, 2001 ; Join-lambert et al, 2005).

Les conservateurs payaient donc un prix organisationnel élevé face à l'arrivée de nouveaux types d'employés (éducateurs) et de la nouvelle logique muséale (dirigée vers le public). Le référentiel patrimonial, porteur du monopole des conservateurs et de l'objet de collection était questionné. Et en même temps, l'arrivée du public avait conduit à trouver des solutions originales et pertinentes pour valoriser les collections (Regourd, 2001 ; Join-lambert et al, 2005). *« Dans ces conditions, les objets de musée n'étaient pas seulement des choses du passé, mais des choses qui devaient être conservées (dans la pratique) et utilisées (sur un plan symbolique). Ils avaient ainsi acquis une nouvelle signification. L'objet était devenu plus que lui-même : il participait à une interprétation et il était exposé au discours social »* (Davallon, 2005). En ce sens, l'exposition rendait publique l'action patrimoniale dont elle était l'aboutissement ; elle l'officialisait.

#### 1.1.2. Le musée comme acteur de la recherche (du début du 20<sup>ème</sup> siècle à 1970)

Afin d'illustrer la période succédant au Siècle des Lumières, nous présenterons une période moins riche au niveau des innovations, mais propice à l'ancrage d'une mission scientifique. Cette période marque le passage de l'accumulation et de la conservation des collections à leur étude scientifique transformant ainsi leur son rôle. Puis, nous montrerons comment la prise en compte progressive du public avait contribué à une modification du rapport entre l'objet et la recherche, favorisant l'entrée d'une discipline centrée sur la connaissance des publics. Enfin, nous illustrerons les conséquences découlant de cette prise en compte du public et de leurs pratiques sur la dynamique des employés de la conservation et de la recherche. En effet, cette rencontre avait favorisé cette évolution des techniques muséales et du rapport au public. Nous situerons cette période dans le référentiel où la science prédomine.

### 1.1.2.1. Le musée temple

L'héritage légué par le 19<sup>ème</sup> siècle, « âge d'or des musées », était ambivalent et contradictoire en ce qui concernait la vocation publique des musées. La plupart étaient devenues des lieux élitistes et des sanctuaires patrimoniaux (Ballé, 1996b ; Ballé et Poulot, 2004). Ces musées étaient des temples dont les conservateurs se préoccupaient plus des objets et de leur préservation, que de l'ouverture vers le public, du moins en Europe. Il existait donc à cette époque une résistance évidente aux changements face à l'arrivée d'une nouvelle incertitude, le public.

La période de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, marquée par les deux guerres mondiales, fait en sorte que l'activité des musées fut moins intense (Gob, 2003). La volonté de consolider et d'approfondir les avancées rapides du siècle précédent était un des objectifs pour ces acteurs. Ils cherchaient à renforcer les conventions sur la patrimonialisation, à enrichir les collections, à développer les expertises de la conservation et les activités de recherche ainsi qu'à affirmer leur identité culturelle. « Cette époque avait permis le développement de la fonction scientifique du musée et de la recherche sur les collections plutôt que sur la théorisation ou la critique méthodologique » (Sander, 2001). Dans cette vision du musée temple du savoir, l'évolution des sciences avait beaucoup influencé cette évolution des musées et leurs pratiques de conservation, de recherche, mais aussi de diffusion (Girault, 2003 ; Fortin-Debart, 2003a).

Cependant la science, d'abord acceptée dans l'enthousiasme pour ses promesses de développement, faisait face à un certain désarroi, à une inquiétude et à une hostilité qui succédaient à l'enthousiasme autrefois soulevé. Comme le souligne Ulrich Beck (2001), « les scientifiques avaient toujours fait comme s'ils étaient les détenteurs de la vérité, et devaient le prétendre quand ils s'adressaient à l'extérieur, parce que leur position en dépendait ». Finalement, le musée était pour eux à la fois ce temple en déclin et cette vitrine qui tentait de les honorer. « En effet, tout comme la politique, la science devenait de plus en plus nécessaire, mais de moins en moins suffisante à l'élaboration d'une définition socialement établie de la vérité » (Beck, 2001). Il devenait donc urgent qu'elle se reconnaisse comme



partie intégrante de la culture au sein de laquelle elle se développait (Prigogine et Stengers, 1979). Comment les conservateurs et les chercheurs allaient réagir avec l'entrée en scène du public ?

### *1.1.2.2. La recherche en question*

L'arrivée des expositions, événements phares de la politique culturelle des musées actuels, absorbait de manière croissante le potentiel de travail et de financement des acteurs (Sander, 2001). Ceci avait eu pour conséquence de modifier la vision de la recherche au cours du temps. L'activité scientifique dans un musée ne se limitait plus à l'étude des objets de collection, elle se doublait d'une activité de terrain pour soutenir les missions didactiques. Par conséquent, la recherche jouait un rôle transversal par rapport aux missions patrimoniales et didactiques en les alimentant et en leur fournissant le fondement indispensable en vue d'assurer leur crédibilité (Triquet et Davallon, 2000 ; Gob, 2003). D'une part, la recherche était indispensable à la conservation, car elle supposait la connaissance des œuvres et des spécimens comme un préalable à toute action dans le domaine de la conservation. Et d'autre part, elle alimentait la fonction de présentation en fournissant les éléments factuels et interprétatifs qui permettaient de construire l'exposition, d'élaborer son discours, de lui donner une signification.

Dans ce mouvement, certains chercheurs avaient su saisir l'opportunité de l'avancée technologique et de l'arrivée du public, même si de prime abord, il pouvait menacer l'identité et la mission du musée. En effet, il était indéniable que l'introduction des nouvelles technologies dans les domaines de la conservation avait constitué un apport considérable. *« Les tâches de l'inventaire, de l'édition et celles liées à l'organisation des expositions s'en étaient trouvées sinon allégées du moins facilitées, et le contrôle des objets patrimoniaux confiés à l'institution pouvait prétendre à plus de rigueur »* (Menz, 2002b). De plus, pour cet auteur, la recherche scientifique bénéficiait largement des avantages qu'offrait l'informatique : les nouveaux moyens d'investigations permettaient d'ouvrir de plus vastes champs et d'en accélérer les procédures. L'intérêt grandissant de l'étude des publics plutôt que des objets avait aussi permis l'arrivée de l'expertise provenant des disciplines des

sciences humaines. Ces recherches portaient sur les conditions de visite et sur les moyens de mise en œuvre de l'exposition : *à côté d'une recherche liée au contenu même de l'exposition, il existait une recherche orientée vers l'analyse de l'exposition, afin de mieux répondre aux besoins des visiteurs* (Gob, 2003).

Mais, certains signes montraient un recul de l'intégration de la recherche fondamentale au sein des musées. Ce recul se manifestait à deux niveaux : celui des activités scientifiques et celui des activités didactiques. En effet, très peu de musées avaient l'autonomie nécessaire pour monter leur propre laboratoire, l'équiper en matériel, afin de pouvoir étudier les collections et être compétitif pour publier. Dans ce contexte, les chercheurs travaillaient en collaboration avec des partenaires extérieurs : chercheurs universitaires, autres musées, centres de recherche, laboratoires de conservation, chercheurs individuels. *« La mise en réseau permettait de mettre en commun leurs ressources documentaires et scientifiques pour mieux remplir leur mission scientifique »* (Gob, 2003). Mais dans certains musées, les résultats étaient rarement consignés (dans les dossiers) et publiés. Cette situation conduisait parfois à des résultats grotesques comme dans le cas d'œuvres majeures qui finissaient par être étudiées par plusieurs chercheurs (Sander, 2001).

Au niveau des activités didactiques, même si l'intérêt scientifique ne jouait pour ainsi dire plus aucun rôle à l'extérieur, notamment auprès du grand public, cet aspect était pourtant celui qui servait, dans la politique interne des musées, à légitimer les expositions temporaires et les échanges de prêts (Sander, 2001). Mais, il restait à savoir combien d'expositions répondaient effectivement à des exigences scientifiques au sens strict. De même, nous pourrions nous demander combien de visiteurs y allaient pour acquérir des connaissances scientifiques. Bien sûr, il existait des exceptions à la règle. Certaines expositions temporaires étaient le fruit de travaux de recherche solides menés pendant plusieurs années ; leurs catalogues faisaient la synthèse de l'état des connaissances, tout en apportant une contribution substantielle à la recherche (Le Marec, 1997 ; Sander, 2001). Pour conclure, l'importance prise par l'information, tous médias confondus, l'accélération de sa diffusion et l'ampleur de son champ d'action avaient contraint les musées à devoir constater que leur

seule existence matérielle, scientifique ou institutionnelle ne suffisait plus à garantir leur survie, ni à légitimer leur présence.

### *1.1.2.3. De la recherche sur les objets à celle sur les publics*

Le renouveau qu'a connu la muséologie au dernier tiers du 20<sup>ème</sup> siècle remettait en cause cette vision du musée trop exclusivement axée sur la collection et proposait de placer le public et l'expérience du visiteur au centre de la démarche muséale (Ballé, 1996a ; Gob, 2003). Ainsi, les musées étaient passés d'une vocation de conservation et de recherche à une vocation pédagogique où les individus reliés aux domaines de l'éducation et de l'étude des publics prenaient réellement leur place dans le musée. C'est dans la mouvance des années 1960-70, que les premières études sur l'évaluation des éléments d'exposition, l'analyse des publics et plus rarement sur les organisations muséales s'étaient développées.

En 1968, l'article intitulé « The Museum visitor » de Stephen de Borhegyi, faisait le bilan d'enquêtes commencées au musée de Milwaukee dès les années 1950 sur les caractéristiques de son public, et la réception face aux expositions (Poulot, 2001). Quant à Harris H. Shettel et Chandler G. Screven, ils introduisaient la notion d'évaluation dans les expositions des musées. Ainsi, l'évaluation des éléments d'exposition pouvait être considérée comme faisant partie de l'ensemble plus vaste des études sur le visiteur (Shettel et Bitgood, 1994). Plus globalement, Girault et Clément (2001) soulignaient l'existence d'au moins deux grands courants nord-américains marquant le début de cette discipline pour les musées : Shettel (1968) et Screven (1976, 1984) dans le champ des sciences de l'éducation afin de mesurer l'efficacité des expositions scientifiques, et Wolf (1979, 1980) avec une approche plus globale des expositions et de leurs effets.

Ainsi selon les travaux de Girault et Clément (2001), les recherches nord-américaines dateraient du début du 20<sup>ème</sup> siècle, tandis que les premiers courants en France se situeraient aux alentours des années 1980. Ces auteurs citent au moins cinq courants français principaux oeuvrant dans l'analyse des expositions et des publics : (1) la psychologie expérimentale (Gottesdiener, 1986, 1987), (2) la sémiologie (Davallon, Decrosse, Jacobi) ; (3) la sociologie

(Laigneau, Eidelman, Van-Praët, Schiele) ; (4) la didactique (Clément, Giordan, Rasse, Oberlin, Van Blyenburgh, Souchon, Dupont, Natali, Guichard, Girault, LeMarec) ; (5) l'épistémologie et l'histoire des sciences et des techniques (Beaune, Thorel, Dagognet, Escudié, Cantor-Coquidé, André Giordan, Daniel Raichvarg) (Girault et Clément, 2001).

D'après Ballé (2002a), les travaux sur les musées dans le domaine de la sociologie demeuraient rares. Cette auteure cite en exemple la grande enquête canadienne sur « *Les musées et leurs publics* » par Dixon, Courtney et Barley et enfin en France, la recherche de Bourdieu et Darbel sur les musées européens dans laquelle ils dénonçaient leur élitisme. Finalement, la majorité des études sur les expositions et les publics intéressaient, soit les musées eux-mêmes, soit les organismes publics, parapublics ou privés, chargés de la politique culturelle. Ainsi, des observatoires des publics se créaient à l'intérieur des musées de différents pays en vue de cerner la qualité des visites et évaluer la prestation offerte à partir de données relatives à la fréquentation (nombre de visites) et aux caractéristiques (sociodémographiques) des publics.

De manière générale, l'idée était d'optimiser l'impact éducatif des techniques muséographiques en prenant en compte les savoirs naïfs, les représentations, les pratiques de références des visiteurs. Ces données répertoriées permettaient normalement de transmettre plus efficacement les connaissances, les attitudes, les pratiques qui constituaient une culture scientifique (Triquet et Davallon, 1993 ; Le Marec, 1997). Ainsi, le travail sur la relation entre le public et l'institution se trouvait être le champ même de la muséologie à travers une réflexion politique sur la fonction sociale des musées, du lien vis-à-vis de la société ou la population et dans l'élaboration d'un langage muséographique comme média de communication lors des expositions. La recherche dans les musées s'élargissait vers les publics, et ne portait plus uniquement sur les objets, développant de nouvelles expertises.

Cependant, la rencontre entre le référentiel patrimonial détenu par les conservateurs et le référentiel de la science (au sens large) détenu par les chercheurs faisait que le public devait être contrôlé tout comme l'objet et plus largement, l'exposition. Le visiteur devait encore se conformer à la place qui lui était donnée, même s'ils avaient cherché à mieux connaître ces



visiteurs réels ou potentiels. La place du visiteur au centre des préoccupations muséales ne s'était donc pas faite du jour au lendemain. En effet, même si le musée se déclarait ouvert au public, il avait fallu attendre plusieurs années, voire plusieurs siècles, pour observer une réelle rupture entre le musée traditionnel et l'espace public. La transformation du rapport entre le musée et le public avait modifié progressivement notre rapport à l'objet et au patrimoine. Mais il avait aussi favorisé l'émergence de nouveaux jeux de pouvoirs entre les acteurs.

Afin de vaincre les résistances face au passage de l'objet vers le public, il avait fallu que les conservateurs et les chercheurs trouvent un réel intérêt à un tel changement. Ainsi, certains avaient su saisir l'opportunité du public et de l'exposition pour développer leurs pratiques et leur identité. Les études de Triquet et Davallon (1993) sur l'analyse stratégique de l'exposition avait permis de comprendre comment le public s'était transformé en un enjeu pertinent pour les chercheurs et même les conservateurs afin de cerner le visiteur et ainsi se maintenir dans l'action collective. A l'instar de l'objet, l'exposition devenait le support permettant de faire valoir les collections, de développer de nouvelles pratiques et de diffuser plus largement les connaissances scientifiques. Ainsi, « *le développement des études de visiteurs et des techniques de l'évaluation avait permis de passer d'une époque de démocratisation du musée à une époque d'optimisation de la relation que le musée pouvait entretenir avec ses visiteurs* » (Davallon, 2005).

Afin de poursuivre notre réflexion sur la succession des référentiels muséaux, nous allons tenter de décrire à présent, l'impact de la transformation du rapport au public sur la complexification de la dynamique et de l'identité des musées de 1970 à aujourd'hui.

### 1.1.3. Le musée comme acteur culturel (de 1970 à aujourd'hui)

La dernière période est celle marquée par la nouvelle muséologie. Afin de montrer les transformations subies par les musées suite à la rupture produite par l'intégration des fonctions liées à l'éducation et la communication, nous expliquerons comment l'évolution de l'identité du musée centrée sur le public l'avait transformé en un espace public. Puis nous

montrons comment la logique culturelle, associée à des enjeux économiques, était en train de modifier l'exposition scientifique en un produit culturel conduisant à parler de muséologie « *du point de vue* ». Enfin, nous présenterons comment l'arrivée des experts du marketing interrogeait la place et les pratiques des experts de la conservation, de la recherche et de l'éducation. En effet, cette quête du public avait conduit à l'émergence de nouveaux acteurs, les experts de l'éducation et de la communication qui détenaient les ressources contrôlant le public et l'exposition. La rencontre de ces trois logiques d'action, autour soit des objets, soit du savoir, soit du public, questionnait la place de l'objet, de la science, du public et des acteurs muséaux. Cette période matérialise l'émergence du référentiel de l'éducation et celui de la culture, interrogeant par là-même ceux du patrimoine et de la science.

#### *1.1.3.1. Le musée forum ou espace public*

Le courant de l'interprétation dans les parcs nationaux pour le Canada, initié par Tilden, et celui de la « *nouvelle muséologie* » initié par les créateurs des écomusées comme Georges Henri-Rivière au début des années 1980, marquait véritablement ce passage à une nouvelle ère muséale. Desvallées (1998) explique comment les tenants de la « *nouvelle muséologie* » avaient la volonté de réfléchir à la fois sur la vocation sociale du musée (son usage et son efficacité) et sur son caractère interdisciplinaire, dans le but de se détacher du carcan des traditions. Ce courant considérait que tout patrimoine ouvrait sur un éventail d'usages qui allait d'une identité communautaire, au sein de laquelle le public pouvait « *non seulement s'approprier les objets, mais prendre l'initiative de faire de leur patrimoine, le fond du musée* », à une identité culturelle par la voie médiatique, en donnant aux visiteurs les codes nécessaires à la lecture des objets (Davallon, 2005 ; Girault, 2005).

En effet, face aux résistances à l'égard du public, plusieurs auteurs comme Cameron, Tilden, Georges Henri-Rivière, Desvallées avaient dénoncé au tournant des années 1970, l'idée du « *musée temple* », centré sur lui-même, et parlé de la nécessité de bâtir des « *musées forum* », ouverts vers l'extérieur. Les musées devaient se réformer et se développer en vue de satisfaire les besoins de la société (Cameron, 1971). « *Il fallait réinventer le musée comme un organe de médiation culturelle, tendant vers un modèle où il ferait office de tribune libre et*

*s'emploierait à résoudre les enjeux sociaux contemporains tout en se départissant de son pouvoir d'intervention et de son autorité traditionnelle, ainsi que de son rôle de mémoire culturelle de la société » (Cameron, 2000).*

En se tournant vers le public à la fin du 20<sup>ème</sup> et le début du 21<sup>ème</sup> siècle, les musées n'étaient plus seulement des lieux où des choses du passé étaient conservées. Ils étaient devenus de véritables lieux de vulgarisation, de démocratisation et d'éducation du grand public. Ainsi pour expliquer cette nouvelle réalité, nous aurons recours à l'idée du « *musée forum* »<sup>4</sup> qui symboliserait pour nous le passage à la notion d'espace public défini par Habermas (1962) comme un espace de discussion, ouvert à tous, où les individus construisaient leurs points de vue de façon critique (Caillet, 1995 ; Tarpin, 1995, Rasse, 1999 ; Van-Praët et Eidelman, 2000 ; Davallon, 2005 ; Schiele, 2005). Ces auteurs avaient chacun développé leur vision de la notion d'espace public. Certains estimaient qu'il était une réalité, pour d'autres ils seraient encore à inventer. Néanmoins, cette réflexion s'inscrivait dans la mouvance de la politique culturelle de Malraux (ministre de la culture de 1959-1969 en France) qui voulait démocratiser et décentraliser la culture et aussi celle du ministre Duhamel (ministre de la culture de 1970-1973) qui tentait de gagner de nouveaux publics à la conception d'une culture « *plurielle* » (Urfalino, 2004). Le musée se voulait être un lieu ouvert à un public désormais actif.

C'est ainsi que la notion de débat a pris place dans les musées. Plusieurs chercheurs se sont alors interrogés sur l'émergence de cette nouvelle pratique. Or l'efficacité de sa mise en œuvre était contestable, il était indéniable que le débat sur les rapports sciences /sociétés donnaient au public des éléments pour l'aider à faire des choix (Fortin-Debart, 2003a, Girault, 2003). Mais pour ces deux auteurs, le débat était difficile à mettre en œuvre dans la réalité. Selon nous, l'arrivée des experts de l'éducation et de la communication<sup>5</sup> ont ouvert les portes vers une nouvelle approche entre l'institution et son public. D'une certaine

---

<sup>4</sup> En même temps, ce concept du « *musée forum* » ne vise pas à donner une définition unique de tous les types de musées créés à cette période. Pour nous, il symbolise l'ouverture vers les publics et se présente comme un repère temporel. Notre but est bien de comprendre le processus de transformation des référentiels muséaux dans leur globalité, et non dans la spécificité des différents types de musées.



manière, cette période marque le passage du monopole de la conservation et de la recherche au monopole de l'éducation et de la culture. Ce changement de monopole a-t-il participé à la démocratisation réelle du musée?

Dans ce nouveau contexte, les musées tendaient à servir d'interface sociale entre la société et la communauté scientifique, parallèlement à l'école et aux médias (Davallon, 1998). Ainsi, le rôle du musée était bel et bien devenu social et pédagogique l'emportant sur la dimension patrimoniale, scientifique et esthétique. Le passage se faisait successivement du temple, au lieu de socialisation silencieux, puis au forum offrant aux visiteurs un espace dans lequel se cristallisaient les débats de sociétés. Le musée n'était plus exclusivement un lieu de transfert de connaissance, mais il pouvait également jouer le rôle d'espace public en sollicitant la participation active du visiteur. Pour Tramosch (1997), « *le musée se constituait en agora publique où chacun pouvait explorer le patrimoine culturel et naturel d'une nation, et puiser les sources de son identité* ». Ainsi, le public n'était plus un acteur passif, mais bien un acteur actif<sup>6</sup> avec ses propres motivations de visite. Finalement, le musée se voulait désormais un véritable acteur du développement social (Ballé, 1996b ; Arpin, 2000).

L'époque de l'ouverture des musées au public, le « *corps des visiteurs* » dans le musée traditionnel était en grande partie surveillé de près ou « *discipliné* » (Le Marec, 1997). Les visiteurs devaient être endimanchés et sobres. Les séries d'objets alignés ou les expositions organisées de façon linéaire, typique des musées généralistes, imposaient des axes de déplacements « *corrects* ». Les artefacts étaient généralement protégés par des vitrines ou des cordes, qui marquaient à la fois symboliquement et physiquement la séparation d'avec le

---

<sup>5</sup> Mais aussi l'arrivée des préoccupations environnementales (Schiele et al, 1996)

<sup>6</sup> Pour définir l'idée du visiteur actif, nous nous sommes appuyés premièrement sur les propos de Davallon (2005) : « *Les visiteurs peuvent désormais choisir, discuter, se former, se reconnaître des goûts communs et donner leur opinion. Ils peuvent contribuer à l'émergence de collectivités partielles et singulières : ce que l'on appelle, pour les autres activités culturelles, des publics* » (Davallon, 2005). Et deuxièmement, nous avons utilisé la définition de l'acteur selon Crozier et Friedberg (1977) : « *Un acteur est un individu actif, libre et intelligent avec ses propres buts* ».

**Un visiteur actif** est un visiteur ayant la liberté, mais aussi l'expertise, d'intervenir dans la visite et dans l'élaboration des projets muséaux, bref de pouvoir donner son opinion, de participer ou non aux activités proposées. Il a une place à part entière dans la dynamique muséal et ses buts sont donc nécessairement différents de ceux des muséologues, des chercheurs et des conservateurs.



visiteur. Le public était un intrus qu'il fallait contrôler. Puis progressivement, de nombreux professionnels du musée voyaient un intérêt que la mission muséale soit plus « *orientée vers le visiteur* ». Le succès auprès du public devenait essentiel à la légitimité politique, culturelle, économique et sociale des musées (Poulot, 1993 ; Ballé, 1996a).

Cette nécessité de rejoindre un vaste public ainsi que celle de faire face aux difficultés financières avait progressivement conduit les acteurs muséaux à développer différentes façons de percevoir le public et d'agir avec lui. « *Ils ne visaient plus à le contrôler, mais plutôt au contraire à le doter d'un réel pouvoir sur l'institution muséale. La définition du visiteur s'est construite, modifiée et adaptée au cours des différents moments de l'évolution des musées* » (Davallon, 1993). Ainsi on nomma le public de mille manières différentes : visiteur, public, scolaire, famille, client, citoyen, communauté, etc.. Il en découlait beaucoup d'antagonismes et de conflits entre les professionnels venant de l'apparente incompatibilité entre leurs perceptions de ce public (Le Marec, 1997). Pour Selbach (2000), « *le public était en définitif un sujet de recherche opératoire du secteur marchand, c'est-à-dire que les acteurs des musées cherchaient en premier lieu, à dessiner leur « marché » à décrypter leur environnement pour en déceler les « clients intéressants »* ».

Le musée, en devenant accessible à tous, amena au moins deux manières opposées de voir le public (Davallon, 2005). D'un côté, le musée pouvait être l'outil d'une communauté. C'était la voie des écomusées et de la muséologie communautaire qui visait à ce que le musée soit considéré comme faisant partie du patrimoine à protéger. L'instauration de relations plus étroites avec les communautés entraînait une ouverture à toutes les ethnies présentes dans les communautés, plutôt qu'uniquement à la culture traditionnelle. De cette manière, les musées adaptaient leurs programmes d'activités et d'expositions en fonction de l'évolution démographique. « *L'ancrage communauté-musée était une forme d'action patrimoniale dotant le public d'un pouvoir d'action réel sur le musée* » (Davallon, 2005). Mais pour Selbach (2000), la volonté d'une plus grande intégration des musées dans les communautés locales venait peut-être aussi de la nécessité de subvenir à leurs besoins financiers. En définitive, cette stratégie permettait aux musées de jouer un rôle d'intégration et d'insertion sociale, tout en augmentant leur fréquentation.

D'un autre côté, on voyait apparaître un nouveau public pour les expositions et les musées. Il faut entendre ici par « *public* » un ensemble d'individus dotés d'une compétence spécifique sur ce qui leur était présenté, pouvant émettre une opinion et en discuter. L'émergence de ce « *public culturel* » oblige à une structuration de l'espace comparable à celle qui existait déjà dans d'autres secteurs de la vie culturelle comme le théâtre, le cinéma, la musique, etc. (Davallon, 2005). Le public devient un acteur de la pratique de visite. Mais à ce titre, il pourrait se transformer en un agent économique au point d'entrer dans une relation de marché (de consommateurs) avec le musée. Ainsi « *le public se transformerait en un client au point où ses attentes, ses besoins, ses perceptions et ses pratiques définiraient le produit muséal* » (Davallon, 1993). Cette voie serait de plus en plus empruntée, car le critère de reconnaissance du bon fonctionnement du musée est la fréquentation. Finalement, tout comme il s'était dessiné deux types de collections (scientifiques et éducatives), nous faisons face à la création d'au moins deux types de public (apprenants et consommateurs).

En plus d'une recherche accrue de divers publics et de l'accroissement d'une politique de fidélisation, les musées faisaient face à une diversité des publics de plus en plus hétéroclite. On observait différents types de consommateurs possédant des origines culturelles, des modes de vie distincts un peu partout dans le monde. Par exemple, au Canada, en plus d'un désengagement de l'État, la présence de plus en plus forte de la concurrence locale et internationale et l'arrivée de citoyens d'origines diverses, modifiaient la réalité des grandes villes tout en constituant un marché culturellement intéressant (Colbert, 1998 ; Daghfous et al, 1998). On pouvait déjà voir apparaître une polysémie autour du thème « *communauté* » chez les responsables (Selbach, 2000): géographique (unité ethnique et sociologique, homogénéité du niveau de vie, mode de vie et valeurs), ethnique (orientation progression vers une ethnie particulière), culturelle (touristes, groupe religieux). Cette dimension communautaire sera-t-elle un des enjeux importants pour l'avenir des musées ?

Ces changements transformaient non seulement le musée dans sa manière de communiquer avec le public à travers le développement des expositions, mais aussi au niveau de son organisation et de sa place dans son environnement. Les intérêts des acteurs ne situaient plus



uniquement au niveau de l'exposition à travers la mise en valeur des objets de collections et des savoirs, ainsi que de la participation du public. Les objectifs et les priorités allaient d'une part aux stratégies d'exposition. Cela impliquait un intérêt de plus en plus grand pour les visiteurs nécessitant l'installation de restaurants et l'aménagement des toilettes, ainsi que le développement de la recherche sur les visiteurs (Le Marec, 1997 ; Marini, 2005). D'autre part, l'administration du budget et des ressources humaines prédominait au point où les transactions entre les musées et les donateurs étaient croissantes (Selbach, 2000 ; Chekova, 2004). La prise en compte de la dimension économique poserait-elle le problème de la place du musée à l'échelle de l'organisation et donc de politiques de gestion ?

Les prestations et les services offerts aux publics se diversifiaient : des expositions pour amateurs éclairés, des colloques réservés aux spécialistes (professionnels, chercheurs et universitaires), des activités pédagogiques et des visites scolaires, des spectacles de cinéma, de théâtre ou des concerts, une prise en charge des groupes, des actions au niveau national ou international, etc. Bref, les musées se proposaient désormais, à l'aide des services culturels, dont ils s'étaient dotés, de « *fidéliser* » leurs visiteurs, en particulier leur jeune public, garant des succès de demain. « *Il ne s'agissait plus uniquement de connaître les publics d'un point de vue sociologique, mais plutôt d'anticiper stratégiquement leurs attentes pour justifier les politiques que les établissements développaient* » (Krebs et Maresca, 2005).

Le musée ne se déterminait plus seulement par l'action des experts ou encore en fonction d'un « *public* » défini comme une entité abstraite et générale, mais il considérait les différents publics comme autant de regroupement d'utilisateurs empiriques réels ou potentiels et définis en fonction de caractéristiques, de ressources d'attentes ou de pratiques communes (Davallon, 1993). Force était de constater qu'il existait toujours des stratégies alternatives pour que les musées ou les expositions permettent aux employés de trouver leur identité au sein de cette complexe évolution culturelle. « *La dimension éducative du musée elle-même n'était qu'une simple question fonctionnelle d'acquisition de connaissances, d'un savoir, mais par-delà ces acquisitions celle de la formation d'un sujet social et politique, c'est-à-dire de l'acquisition d'une culture et de la formation du citoyen* » (Davallon, 2002). A l'évidence, le musée ne vivait plus en vase clos. Il n'était plus insulaire. Il était perméable au social. Ces

tiraillements exprimaient la tension perpétuelle qui liaient les institutions à leur environnement et rendaient manifeste l'ajustement nécessaire de celles-ci à l'évolution mouvante de la conjoncture sociale (Poulot, 2001).

Dans cette quête de plus grande performance éducationnelle et communicationnelle, il était évident que les musées étaient entrés dans une logique de marché (Benhamou, 2005 ; Gombeault, 2001, 2003 ; Roux, 2005). D'ailleurs, l'évaluation s'était développée comme l'outil de l'optimisation de la médiation transformant la notion de public (notion qualitative) à celle d'audience (notion quantitative). Ce type de démocratisation avait conduit au développement d'une logique de marketing, renversant le rapport musée-public et proposant des musées-produits répondant à un marché réel ou potentiel (Davallon, 2005). Finalement, le musée se retrouvait coincé entre un double impératif, celui de mission de service (au) public induisant la gratuité de la visite pour tous et de la nécessité de rentrée d'argent (Selbach, 2000). Les employés des musées allaient-ils longtemps jouer avec les mots ou allait-il faire face à ses transformations en vue d'accepter de se définir une nouvelle identité ?

#### *1.1.3.2. Une muséologie « du point de vue »*

L'arrivée du public avait finalement transformé le rôle et la place du musée en élargissant sa mission de conservation et de recherche à une mission éducative et culturelle. Néanmoins, le contact direct avec « l'objet » était encore considéré comme indispensable au développement d'une sensibilité pratique (Rocha-Mille, 2001). Les objets en plus de leur fonction symbolique étaient aussi porteurs d'un message, d'une idée, d'une émotion, d'une valeur. Dans le musée de science, la mise en exposition avait pour fonction de rendre possible – à tout le moins de faciliter – la compréhension des phénomènes scientifiques. Les objets étaient l'outil par lequel se construisait la relation au visiteur (Davallon, 2002). Mais dorénavant, les contenus étaient retravaillés pour être mis en forme et mis en scène en fonction des publics auxquels ils étaient destinés. La création de musée sans collections, du type Centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI), était un exemple frappant de l'importance accordée à la transmission des connaissances au public et à la création d'un nouveau modèle organisationnel.



Si certains défendaient l'idée que l'exposition avait comme but ultime de mettre en valeur l'objet, d'autres au contraire protestaient en affirmant que l'exposition avait sublimé l'objet pour devenir elle-même l'événement à découvrir et à comprendre. Ainsi, les musées, dont l'influence était traditionnellement liée à la qualité, à la rareté ou à l'extension de leurs collections, avaient acquis une nouvelle notoriété par les manifestations temporaires et événementielles qu'ils organisaient. De lieu de conservation du patrimoine, ils étaient finalement devenus des lieux de culture, et non d'enseignement<sup>7</sup>. Tout était mis en œuvre pour susciter, stimuler, capter et fixer l'attention du visiteur, le motiver, éveiller son intérêt ou mobiliser ses styles cognitifs. L'objectif n'était donc plus de faire apprendre des choses, mais bien de faire passer des savoirs sans obligation d'apprendre (Caillet, 1995).

Par conséquent, *l'exposition était devenue au cours des trois dernières décennies, pour le meilleur et pour le pire, l'activité majeure des musées et des autres institutions culturelles* (Poulot, 2001). Tous les musées multipliaient et diversifiaient les expositions, les programmes, les activités, les événements de façon à créer un environnement multisensoriel et multicomunicationnel qui sollicitait constamment le visiteur et multipliait les points d'ancrage potentiels (Davallon, 1993 ; Schiele, 2005). Dans ce contexte, Poulot (2001) « ne parlait plus d'une « muséologie d'objet et d'idées », mais d'une « muséologie du point de vue », c'est-à-dire que, les expositions étaient centrées non sur l'objet ou le savoir, mais bien sur le visiteur ». L'institution muséale devenait alors l'arène où des conflits d'intérêts, de classes, de culture, de sexes, etc. propres à toute société se manifestaient autour de l'exposition et des activités qui y étaient reliées. L'exposition était en quelque sorte devenue un méta-objet muséal.

Dans la perspective de rationaliser et de gérer la relation au visiteur, un processus de médiation s'était mis en place parallèlement à la création d'un département éducatif et culturel. Ce processus de communication concernait l'ensemble des activités tournées vers les publics (Saez, 2005 ; Schiele, 2005). Il se situait au point de rencontre de deux

mouvements distincts mais convergents : le premier mouvement relevait de l'optimisation de l'accès à la culture, et le second se caractérisait par l'action de personnes intermédiaires qui faisaient le lien entre les processus de production et ceux de la réception de la culture par le public (Schiele, 2005). Ainsi, une nouvelle catégorie d'acteurs sociaux, les médiateurs, cherchait à optimiser le lien entre les contenus et leur appropriation par le public, se confrontant aux autres logiques muséales de conservation et de recherche.

Par ailleurs de plus en plus de musées s'étaient associés avec des entreprises ou partenaires financiers et continuaient encore à le faire selon leur capacité d'action. En effet, face à l'augmentation croissante des conventions de prêts, des prix du transport, de l'assurance et de l'installation des collections, il était de plus en plus difficile de financer une exposition. Dans ce contexte, les individus avaient privilégié des expositions dont les sujets étaient susceptibles de rencontrer un large succès ou d'attirer des financeurs en quête de retombées médiatiques. L'ouvrage de référence de Rasse et al (1994) et plus spécifiquement l'exemple décrit par Meurges (1994) exposaient la problématique de ce partenariat entre les musées et les entreprises sur l'avenir des expositions. Ainsi, l'expérience de la collaboration entre le musée et l'industrie pour l'exposition « *Parfums de plantes* » au Muséum national d'histoire naturelle de Paris fut à priori très profitable au niveau des collaborations entre les scientifiques, les entreprises et le public. Mais, ce partenariat avait induit des nouvelles manières de faire obligeant les employés à revoir leurs stratégies en terme de pratiques muséales (contenu, objet, acteur, promotion, etc.).

Cette réflexion, sur la quête des publics et des partenaires financiers, existait également dans les musées d'art. Selbarch (2000) a dessiné deux limites à une telle approche, malgré les résultats en terme d'innovation muséographique et muséologique. Premièrement, la programmation était établie en fonction d'exigences financières et de qualité artistique ou scientifique. Deuxièmement, les décisions étaient prises en fonction d'un plan média et d'un

---

<sup>7</sup> À propos de la différence entre l'éducation et la culture, voir, notamment, Urfalino, P., 2004, *L'invention de la politique culturelle*, Hachette littérature, 424p.

plan de communication ayant un impact sur la collecte de fonds auprès des divers publics. Les décisions, de monter telle ou telle exposition, étaient uniquement prises selon les critères de nombre de visiteurs et de rentabilité. Le résultat net de l'activité prenait alors le pas sur l'excellence du projet artistique ou scientifique. Les expositions devaient présenter un budget réduit tout en s'adressant à un large public. Dans ce cas, choisir une exposition exigeait de tenir compte des critères à la fois culturels, commerciaux et financiers (Selbach, 2000).

L'objectif de rentabilité, alors que la très grande majorité des expositions n'était pas rentable, (au contraire elles coûtaient aux contribuables) décidait finalement de la viabilité ou non d'une exposition, entraînant inmanquablement des tensions entre les membres de l'équipe de projet (conservateur, directeur, responsable des relations publiques, financières, etc.). Dans un tel contexte, *« le rôle du médiateur culturel, comme interprète du patrimoine, tendait lui aussi à disparaître, car toute la curiosité et la stimulation de nouveaux savoirs cédaient la place à la présentation de valeurs sûres, connues et reconnues du public »* (Selbach, 2000). Également, *« la conservation, la présentation au public ou la recherche, fonctions traditionnelles du musée, autrefois appréhendées selon l'unique critère de la nécessité sociale, étaient aujourd'hui pensées à partir d'un calcul des coûts »* (Davallon, 1993). Par conséquent, l'entrée dans les logiques économiques et communicationnelles était incontestable. Cependant, la manière concrète dont cette entrée se faisait pour chaque type de musée restait très variée, et pour une grande part, relativement difficile à connaître avec précision.

Tout comme lors de l'entrée du musée dans une logique éducative, certains individus étaient très résistants cette nouvelle transformation du musée. Le passage du musée forum en un lieu touristique rentable semblait plutôt mal perçu. L'objectif des partisans d'une logique économique et communicationnelle était avant tout d'optimiser les ressources internes inexploitées de l'institution, de diversifier le jeu de l'offre, de présenter des activités couvrant tous les goûts et intérêts des adhérents et des publics, en somme d'occuper le terrain culturel dans tous ses modes d'expression (Le Marec, 1997 ; Selbach, 2000 ; Maresca, 2005). Mais même si la finalité patrimoniale et culturelle n'était pas toujours la préoccupation première, le potentiel de développement existait pour maintenir la durabilité patrimoniale, scientifique,

l'ouverture au public et l'accès à tous au savoir qui avait en partie entraînée cet effet pervers, au point où la démocratisation de la culture entraînerait du même coup sa banalisation.

Heureusement, l'entrée en scène du public n'avait pas été le seul moteur des changements en cours. L'arrivée des nouvelles technologies de l'information, de la communication, de l'environnement, du marketing, les nouveaux enjeux économiques et de gestion participaient eux aussi à définir l'identité du musée, ainsi qu'à transformer la relation du musée pour l'extérieur. De multiples visions du musée se croisaient alors, faisant que certains de ces lieux de conservation du patrimoine et d'éducation se métamorphosaient lentement en entreprises culturelles où l'obligation d'apprendre fut remplacée par l'obligation de rentabilité culturelle (production d'événements, diversité des publics, etc.). Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse que l'arrivée d'une logique économique et communicationnelle symbolisait l'émergence d'une nouvelle ère muséale, d'un nouveau modèle organisationnel.

Pour conclure, la démocratisation du savoir, ainsi que la volonté de partager les connaissances scientifiques, avait permis la création des musées temples. C'était le passage de la muséologie d'objets à la muséologie d'objets et d'idées. Cette poursuite de la démocratisation avait conduit à la création d'espaces culturels ouverts où l'objet était mis en scène et la science soumise au débat. Enfin, le statut du visiteur passait d'acteur passif à celui d'acteur actif. C'était l'ancrage du musée forum et l'entrée en scène de la muséologie « du point de vue ». Or, l'arrivée de la dimension économique ne nous invitait-elle pas à envisager l'émergence d'un nouveau type de musée et d'une nouvelle relation entre la science et la société ?

### *1.1.3.3. L'entrée en scène du marketing*

L'institution muséale est au service du public pour promouvoir les connaissances, l'éducation et le plaisir, et ne pas avoir de but lucratif (Le Marec, 1997 ; Poulot, 2001). Or, face à la croissance des musées, à la question du financement, de la concurrence et de la nécessité de mieux connaître les visiteurs, les acteurs devaient réagir et trouver des moyens de reprendre une place réelle dans la cité (Leclerc, 1998 ; Tobelem, 2001 ; Krebs et Maresca, 2005). Ils



devaient prendre des initiatives pour se libérer des soubresauts de l'économie et pour s'immuniser contre toutes variations des subventions gouvernementales ou locales, et des changements de politique des organismes philanthropiques (Selbach, 2000 ; Benhamou, 2005). C'est dans ce contexte, que le marketing dans les musées avait pris réellement naissance dans les années 1980 (Le Marec, 1997 ; MacLean, 1997 ; Tobelem, 2001 ; Viel, 2003a ; Mejón et al, 2004). Retournons brièvement sur la naissance de cette technique.

Les techniques du marketing sont utilisées dans le but de satisfaire les désirs ou les besoins du consommateur ou de groupes de consommateurs. Elles cherchent à assurer la commercialisation des biens et des services proposés dans les meilleures conditions de profit. En définitive, elles sont un ensemble de moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, chez un public précis, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs (Kotler et al, 1987, Kotler et al, 2003). Son évolution dans les entreprises fut marquée par plusieurs étapes allant de la préoccupation pour le produit vers celle pour le consommateur. A l'origine, le produit proposé sur le marché était au centre des efforts des responsables du marketing dans les entreprises. Il s'agissait avant tout d'améliorer ce produit pour le vendre au plus grand nombre de consommateurs.

Dans une seconde phase, l'accent avait été mis sur la rationalisation du processus de production. Grâce à une amélioration concomitante des circuits de distribution, les sociétés industrialisées entrèrent dans l'ère de la consommation de masse, marquée par la diffusion du modèle de production de Ford (Tobelem, 1996). La période suivante, marquée par la récession des années trente, plaçait l'impératif de la rentabilité, en utilisant toute la panoplie des moyens publicitaires visant à influencer l'achat du consommateur. Ce changement faisait passer d'un marketing de l'offre à un marketing centré sur la demande. Les études et les enquêtes devaient conduire l'institution à proposer des produits toujours mieux adaptés aux besoins des consommateurs. Comment autrefois réservé aux entreprises, s'étaient-elles progressivement étendues au monde des institutions à but non lucratif ?

Jusqu'à la fin des années 1970, le « *marketing* » en milieu muséal consistait à réaliser des enquêtes auprès du public et à analyser la composition de ce dernier. Il prit par la suite le sens

de fixation des prix et de communication, puis de développement et de collectes de fonds, avant de devenir un marketing stratégique (Le Marec, 1997 ; McLean, 1997 ; Guerzoni et Troilo, 2001). La convergence, entre le marketing et le musée, s'était donc faite progressivement dans le temps faisant que nous parlons désormais de musées comme des « *entreprises culturelles* » (Benghozi, 1993 ; Colbert, 1993, 1998 ; Tobelem, 1996, 1997 ; Le Marec, 1997 ; McLean, 1997 ; Selbach, 2000 ; Gombault, 2001, 2003). Les musées de même que la sphère culturelle dans son ensemble, étaient influencés progressivement par des préoccupations de coût, de financement, d'évaluation, de développement, de rentabilité. Ils sont entrés dans le monde de l'économie, celui des budgets de fonctionnement, des résultats commerciaux, des chiffres de fréquentation, etc. (Tobelem, 1996).

Mais, même si les économistes étaient parvenus à transférer dans le domaine muséal la perception et les outils du marketing les plus traditionnels, ils n'avaient pas réussi à y apporter des modifications (Guerzoni et Troilo, 2001). En effet, les spécialistes supposèrent que les modèles et les outils étaient applicables à tout environnement, et proposèrent donc un simple transfert dans l'environnement muséal. Or « *pendant que le monde du marketing continuait à élaborer des théories et des outils vraiment novateurs en adéquation avec la société contemporaine, post-industrielle et postmoderne, le monde muséal découvrait l'ancien marketing, lié au concept industriel du marché de masse. Cette attitude reposait sur la conviction qu'une augmentation substantielle du nombre de visiteurs était source de profits économiques. Paradoxalement, cette conviction ne se trouvait pas confirmée par les tendances actuelles du marketing en entreprise, qui mettait l'accent sur la personnalisation de l'offre, la fidélisation de la clientèle et la micro-segmentation* » (Guerzoni et Troilo, 2001).

Aujourd'hui, les organisations commerciales tentent de déterminer les besoins des consommateurs en désignant un produit approprié pour cela elles créent le produit et ensuite une audience pour ce produit (Tobelem, 1996 ; Selbach, 2000 ; Mejón et al, 2004). L'application des techniques du marketing par les organisations artistiques impliquait un échange de relation entre les consommateurs et les organisations en vue de satisfaire les besoins humains et leurs désirs. Les spécialistes du marketing dans les musées devaient donc

déterminer ce qui motivait le public à visiter le musée, trouver un produit approprié et fixer un droit d'entrée acceptable (Kotler et al, 1987 ; Guerzoni et Troilo, 2001 ; Mejón et al, 2004). L'objectif ultime était d'assurer la fréquentation des visiteurs. Pour cela, il fallait élaborer une stratégie de communication. La tendance allait dans cette direction, avec les expositions interactives, les performances en direct, les collaborations avec les institutions scolaires et l'utilisation d'Internet (Mejón et al, 2004). Ces techniques s'élargissaient à des organisations publiques et à but non lucratif. Celles-ci ne devaient pas viser le profit, mais au contraire l'échange afin de caractériser la nature de la relation qui s'établissait entre le visiteur-consommateur et l'institution.

De cette manière, les musées rejoignaient le champ des autres organisations industrielles, commerciales ou administratives (Ballé, 2002b). Cette tendance favorisait la diversification des activités, avec la création de nouveaux services culturels (concerts, films, spectacles vivants, voyages culturels), l'ouverture de boutiques et de restaurants et dans l'offre de produits dérivés. Certains cherchaient même à valoriser leur marque et à multiplier les points de vente hors des musées. De l'objet curiosité, à l'artefact, un tout autre type d'objets faisait son apparition, les objets dérivés. Ils permettaient de prolonger la visite, la création d'un sentiment d'appartenance pour le visiteur, mais de trouver aussi des sources de revenus supplémentaires. En invoquant la démocratisation, tout devenait alors prétexte à l'éducation, à la médiatisation et à la commercialisation du musée.

En définitive, les musées se retrouvaient, d'une part, à déterminer l'atout qu'il devait mettre de l'avant auprès de ses éventuels commanditaires et partenaires en fonction de la réputation et de l'image qu'il cherche à développer par le biais de ce partenariat. D'autre part, il entretenait des liens auprès de la communauté locale de manière à créer une demande susceptible d'avoir un effet positif sur la vie économique de la communauté ou encore auprès des médias de manière à ce que leurs productions soient dignes d'intérêt pour les publics de référence auxquels ils s'adressaient en priorité (Guerzoni et Troilo, 2001). La stratégie était donc de passer à un modèle de musée basé sur la participation et l'interaction tout en étant proche de la communauté. Ce double objectif d'une mission à la fois éducative et sociale ne



cachait-il pas une préoccupation commerciale bien pensée, mais souvent tue (Selbach, 2000) ?

Comment les acteurs muséaux vivaient-ils face à l'incursion du marketing dans leur institution ? Tout comme l'arrivée des fonctions de l'éducation et la communication avait suscité des débats, les employés des institutions culturelles étaient globalement réticents à l'approche marketing. Les acteurs la percevaient comme un danger pouvant dénaturer le projet culturel et provoquer une dérive commerciale (Selbach, 2000). Ils craignaient que l'adoption de ce concept modifie les valeurs des musées. *L'arrivée du marketing ne faisait que relancer le débat sur les missions du musée, l'éthique de la profession et les normes minimales à satisfaire* (Guerzoni et Troilo, 2001). Par conséquent, leur identité, devant s'articuler autour de plusieurs logiques, tendait à devenir conflictuelle, au point où elle était remise en question. Tout comme à l'époque de l'ouverture du musée au public et de l'arrivée des experts de la médiation, le problème ne se situait pas dans l'outil, mais bien au niveau de l'éthique et dans la méconnaissance qu'avaient les conservateurs, les chercheurs, les muséologues ou les spécialistes du marketing de leurs disciplines et de leurs exigences respectives.

Le degré d'intégration du marketing n'était pas identique dans tous les musées. Il se heurtait à certaines résistances légitimes, notamment de la part du personnel scientifique (Tobelem, 2001). Dans les institutions où le marketing tenait une place marginale, les recherches sur les consommateurs étaient délaissées. Les professionnels des musées étaient majoritairement motivés par leur rôle de conservateur, de chercheur ou d'éducateur, et non par la responsabilité de gestion (Rocha-Mille, 2001). Maîtriser la comptabilité, réguler les flux financiers, prendre des décisions stratégiques qui engageaient la survie des musées, leur étaient étrangers. Selon Selbach (2000), beaucoup de conservateurs ou directeurs d'établissements muséaux, sentaient qu'ils n'avaient pas été formés pour la gestion, voyant leur fonction se transformer en collecteurs de fonds. Une des conséquences avait été de diminuer la satisfaction au travail. Ils devaient à la fois aborder et négocier leurs nouvelles en fonction de l'apparition de nouveaux métiers reliés à la quête de fonds (Gombeault, 2001). Un des principaux freins provenait d'une vision du marketing axée essentiellement sur



l'augmentation des recettes et du nombre de visiteurs, sans se préoccuper de la mission de conservation, de recherche et d'éducation du musée.

En revanche dans les institutions qui avaient adopté une orientation marketing, les services du marketing s'efforçaient non seulement de réagir aux changements dans les besoins, les désirs et les perceptions du consommateur, mais tentaient également de les anticiper. La recherche portant sur le marché de l'institution permettait d'avoir une vue d'ensemble des consommateurs et de pouvoir tester les décisions sur un échantillon ciblé pour assurer leur efficacité (Kotler et al, 1987). En effet, « *encouragées par la demande du public, qui suscitait une professionnalisation accrue des prestations et des services offerts, elles se dotaient peu à peu des services qui leur faisaient défaut et se donnaient les moyens d'un certain autofinancement* » (Tobelem, 2001). La création d'infrastructures d'accueil, l'organisation de manifestations temporaires et le développement d'une approche marketing, étaient de nature à diversifier les sources de financement des musées, qui devaient toutefois veiller à la préservation de leurs missions traditionnelles de conservation des collections et d'éducation du public. Finalement, il s'agissait d'une action de communication et de relations publiques, si l'on exceptait les activités commerciales.

Pour les responsables des musées, le marketing pouvait être utilisé pour instaurer une logique de développement de ressources qui leur était propre passant par la création ou l'accélération de programmes commerciaux (boutique, restaurant, locations d'espace), par l'intensification de programmes de collectes de fonds auprès des particuliers ou des entreprises, ainsi que par le développement de programmes d'abonnements, mais également pour permettre au musée d'atteindre plus efficacement ses objectifs culturels (Tobelem, 2001). Pour les programmes éducatifs, l'analyse marketing pouvait aider à mettre en place l'ensemble des activités proposées par le musée pour différents publics préalablement identifiés (visites de classes, conférences, visites guidées, films, livres). Par conséquent, le département commercial ne pouvait à lui seul relever l'enjeu de l'autofinancement du musée. Il s'intégrait dans un système de relations déjà existant dans lequel les employés des autres départements cherchaient à maîtriser ce nouvel enjeu commercial, en vue d'atteindre leur propre but au sein des objectifs poursuivis par l'institution muséale.

Quels étaient les changements déjà perceptibles pour comprendre les défis et les enjeux d'intégrer une dimension économique au musée ? Le marketing et la commercialisation prenaient de plus en plus de place dans le choix de la programmation qui jusque-là, était réservé aux conservateurs, aux chercheurs et aux éducateurs. L'événementiel prenait ainsi le pas sur les expositions permanentes détournant ainsi l'investissement institutionnel que requiert l'entretien et l'amélioration du permanent (Ballé, 1996a). Nous observons aussi un accroissement des budgets de communication, marqué par un intérêt croissant pour les études faites sur le public. Par souci d'augmenter la fréquentation grâce à la présentation de grandes expositions temporaires et par l'extension des pratiques de parrainage, les objectifs des mécènes pour les musées d'Art ou des partenaires étaient plus commerciaux que philanthropiques (Au Biodôme, le cas de l'exposition Caillou pour rejoindre les enfants en bas âge, l'exposition sur la promotion de l'approche écosystémique en santé humaine « Eco-mondo<sup>8</sup> »). Leur engagement était donc toujours à but lucratif. Plus particulièrement présent dans les musées d'art et les musées de sciences en Amérique du Nord, ces partenaires se transformaient en un « *actionnaire* » majoritaire pouvant imposer un nouveau directeur, corriger la politique culturelle ou encore décider de la création d'une exposition afin qu'elle soit en adéquation avec sa propre politique commerciale (Selbach, 2000 ; Benhamou, 2005).

L'intégration des fonctions culturelles et économiques changeait le modèle organisationnel traditionnel du musée (Benghozi, 1993 ; Selbach, 2000 ; Chatelain-Ponroy, 2005). Les préoccupations de gestion (finances, organisation, contrôle) prenaient un poids croissant dans l'organisation de nombreux musées. Il y avait donc bel et bien une redéfinition de leur mission et de leur organisation (Benghozi, 1993). Cela se manifestait de différentes manières : plan stratégique, fonction marketing, fonction développement et animation,

---

<sup>8</sup> Réalisée par le Biodôme, en partenariat avec ENvironnement JEUnesse, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Eco Mondo invite chacun de nous à explorer et comprendre les liens essentiels entre santé des écosystèmes et santé humaine.

gestion par projets, etc. Ainsi, sous l'effet des relations avec l'environnement, les frontières que le musée établissait entre commerce et culture tendaient à se brouiller. Dans ce mouvement, les musées devenaient des institutions, de moins en moins tournées vers l'art ou la science. Ils étaient plus préoccupés par les moyens d'attirer un vaste éventail de public, sources de revenus. Les techniques de gestion, de comptabilité, de marketing et de gestion de projets propres aux entreprises, faisaient maintenant partie de leur quotidien (Benghozi, 1993 ; Roux, 2005).

La recherche de subventions et de nouveaux publics se présentait comme une solution soit-disant sociale et éducative (Selbach, 2000 ; Krebs et Maresca, 2005). Pour être démocratiques, les musées devaient augmenter leurs chiffres de fréquentation grâce à des activités culturelles destinées aux scolaires, au grand public, et servir les communautés ethniques. Ainsi, accepter l'aide d'un mécène ou le soutien d'un partenaire financier pour un musée, était une décision de gestion et non plus de mission, qui elle-même devenait tributaire des décisions stratégiques des entreprises, donc de décisions marchandes (Selbach, 2000). « *En dépit des avantages de l'approche marketing au service de la logique d'opérationnalité, il existait un problème réel de cohérence entre la mission sociale des musées comme espace public et les normes consuméristes véhiculées par la démarche marketing d'autre part* » (Tobelem, 2001). Or pour réconcilier leur mission et leur gestion nous avons vu que certains musées privilégiaient leur fonction d'éducation et d'action communautaire.

Les exemples des rénovations au musée du Louvre, d'Orsay ou encore au MoMa (Museum of Modern Art) témoignaient du virage vers les « *musées entreprises* » où la pluridisciplinarité, les activités multiples et la recherche de nouveaux financements (public, mécénat, recette propre) étaient les mots d'ordre (Benhamou, 2005 ; Roux, 2005). Il existait, différentes formes de gestion selon le statut des musées (privé, national, municipal) et tous n'étaient pas prêts à accueillir ce virage économique. Le cas du MoMa démontrait que la gestion partenariale basée sur la confiance des conservateurs et le pouvoir de décision finale donné au directeur pouvait être un modèle de réussite (Cardinal, 2005). L'autonomie financière des départements, les relations interpersonnelles directes, la mise en place de tables rondes et le choix de privilégier la communication avec le public pour inciter à acheter des billets ou



encore la création d'une division marketing, faisait du MoMa l'un des musées ayant en apparence le mieux réussi sa transformation.

Pour conclure, il y avait une crainte certaine de la part des acteurs muséaux d'entrer dans des logiques d'économie et de gestion. Pour Selbach (2000), « *il était évident que si les musées persistaient dans cette tendance, leur comportement en terme de techniques commerciales allait rejoindre directement les stratégies d'un Disneyland ou d'un parc à thèmes* ». La mission de service public disparaîtrait derrière celle de distributeur de services à des publics qui doivent payer pour en bénéficier. Cependant, Tobelem (2001) mettait un bémol à ces propos en précisant que le marketing restait un outil intelligent au service de l'organisation, destiné à lui permettre d'atteindre efficacement ses objectifs tout en répondant aux pressions de leur environnement. Ainsi pour éviter la dérive d'une direction marketing trop forte prenant toutes les décisions, il était de la responsabilité de la direction du musée d'imposer un projet et de définir une stratégie incluant la mission éducative, scientifique et culturelle du musée au service duquel la politique de marketing serait mise (Benghozi, 1993 ; Tobelem, 2001). Finalement, l'émergence d'un référentiel de la gestion culturelle était-il en cours ?

#### 1.1.4. Conclusion de la partie A

L'ancrage théorique sur la muséologie s'est effectué à travers la construction des référentiels dans le temps. Bien loin d'évoquer l'exhaustivité historique, muséologique et muséographique, nous avons plutôt cherché les repères symbolisant les transformations majeures dans la vision et la structure du musée. Le chapitre 1 nous a permis de comprendre comment le musée avait vécu différents types de changements. Ainsi, trois référentiels principaux et un quatrième en émergence ont été identifiés et illustrés à travers l'évolution de l'identité, de la muséologie et de la muséographie, ainsi que de l'arrivée de nouveaux acteurs dans les musées. Un référentiel de par sa vision précise du secteur muséal permet aux individus de structurer leurs actions. Ces référentiels sont donc : (1) le patrimoine, (2) la science, (3) l'éducation et le culturel, et enfin, (4) le marketing et la gestion. Il est entendu que la réalité entre les petites et les grandes institutions est différente et qu'elles n'ont pas forcément intégré ces différentes visions. Il reste néanmoins que l'ensemble des institutions



muséales est affecté par les pressions socio-économiques et politiques de plus en plus complexes affectant leur mode de fonctionnement. La mise en place de ces référentiels ne s'est pas fait sans heurts et sans conséquences sur l'organisation muséale. Ainsi, individuellement et collectivement, les acteurs tentent de s'ajuster avec les ressources dont ils disposent. Par conséquent, ces quatre visions, qui ne sont pas restrictives, peuvent respectivement être absentes, en émergence ou alors cohabiter dans l'univers complexe qu'est le musée.

Dans ce contexte, le musée est vu comme un lieu où s'exprime de manière naturelle, différentes logiques d'action propres à la vision que l'acteur se fait des enjeux muséaux, tout comme dans le cas d'une microsociété. Au cours du temps, les acteurs ont alors développé de multiples intérêts en vue de construire leur propre vision du musée, rendant nécessaire certains accords ou compromis. Cet ensemble de stratégies a participé à la construction de la structure organisationnelle et de l'identité des musées. Ainsi, la première vision du musée serait centrée sur les collections et la préservation du patrimoine. Le monopole est détenu principalement par les conservateurs. Ils ont la responsabilité de préserver, conserver et enrichir les collections. L'identité du musée est celle d'un lieu élitiste où le patrimoine y est secrètement conservé. Cependant, avec le temps et les nouveaux enjeux (publics, économiques, de médiatisation, etc.), ces employés ont su développer leurs pratiques et s'adapter aux différents changements inhérents à l'évolution des sociétés contemporaines. La mise en place d'expositions thématiques, temporaires ou encore la visite des réserves sont des occasions pour les conservateurs de faire valoir le patrimoine en le sortant des réserves. Ne serait ce pas une façon pour eux de garder le contrôle à la fois sur les objets, le contenu et le public ?

La deuxième vision du musée est apparue avec l'arrivée des enjeux scientifiques et les chercheurs. Bien loin de prendre la place des conservateurs, les scientifiques ont plutôt contribué à apporter une autre dimension à la mission du musée. La volonté de démocratiser le musée et les avancées de la recherche ont participé au passage d'une muséologie d'objets à une muséologie d'objets et d'idées. L'identité du musée n'était plus celle d'un conservatoire du patrimoine, mais plutôt celle d'un temple du savoir. Les objectifs étaient de diffuser les

savoirs au plus grand nombre de visiteurs, mais aussi d'apprendre à mieux les contrôler. D'une certaine manière, les chercheurs ont développé un rapport au savoir et au public proche de celui que les conservateurs entretiennent avec l'objet : une volonté de les contrôler, les orienter et les placer dans un discours et un parcours de visite précis. Ainsi avec le temps, les employés de la recherche se sont progressivement appropriés les nouvelles technologies de conservation et de communication. Certains ont développé des recherches non plus uniquement sur les objets (systématique, épistémologique, etc.), mais aussi sur les expositions et les publics (évaluations, didactiques, sémiologiques, etc.). Cette dernière orientation a permis avec le temps de donner un rôle de plus en plus actif au public, même si cela reste une manière de le contrôler indirectement.

La troisième vision du musée serait certainement celle qui domine le plus actuellement. Elle est façonnée par les employés du domaine de l'éducation et de la culture. Leur présence dans les musées, associée aux enjeux de démocratisation du savoir, a permis de mettre concrètement l'accent sur le public. Nous avons donc voulu symboliser l'identité du musée par les termes de « *musée forum* » en opposition au « *musée temple* ». Un musée ouvert à tous, où la science est mise en débat, où le partenariat avec d'autres organisations est privilégié. Un espace public où le visiteur est désormais un acteur actif à part entière. Cette orientation conduit à un mouvement d'intégration double : celui de la société civile dans le processus muséal, mais aussi celui des acteurs des musées dans le processus sociétal. Cette période met concrètement en place l'idée de la démocratisation du musée en cherchant, essentiellement, à créer un sentiment d'appartenance au sein des communautés. Mais à quel prix ?

En effet, le monopole détenu par les partisans de la logique éducative, mais aussi la place de la conservation et de la recherche, est remis en question par l'émergence d'une logique managériale confrontant le modèle de l'entreprise culturelle à celui de l'institution publique à but non lucratif. L'arrivée des experts du marketing et de la gestion, ainsi que les pressions externes (économiques, sociales, politiques) et internes (conflits, formation, professionnalisation), inscrivaient les musées dans une logique de gestion culturelle. Par conséquent l'identité du musée questionnait à nouveau l'ensemble des individus, d'une part

sur les enjeux de conservation, de recherche et d'éducation, mais aussi au niveau des enjeux économiques, sociaux, culturels et politiques. Ces questionnements auront forcément des conséquences sur le développement du rapport des acteurs aux objets, aux connaissances, aux médias et aux publics, mais aussi sur le modèle organisationnel du musée. Dans cette perspective, les valeurs symboliques ne seraient plus portées par l'objet, le savoir ou les publics, mais bien par les politiques muséales qui définiront le modèle de gestion. Finalement, la quête de la démocratisation est-elle en train de mener les musées vers une logique de concurrence et de performance obligeant à placer l'acteur au sens large (publics, employés, entrepreneurs, administrateurs, etc.) au centre des intérêts?

Finalement, le tableau 1 résume cette idée de succession d'acteurs et d'enjeux à maîtriser participant de l'évolution de l'identité muséale, et plus largement à la mise en place de plusieurs référentiels muséaux. Précisons que ce schéma ne vise pas à fixer les événements, mais plutôt à offrir une vision du musée centrée sur une dynamique générée par la rencontre des logiques d'actions, et non uniquement à travers la compréhension normative et historique des musées. D'une certaine manière, l'identité du musée est une mosaïque intégrant différemment les acteurs, les enjeux et les référentiels. Ce tableau a pour but de nourrir la réflexion sur les différentes visions qui cohabitent, afin de réfléchir autrement sur les transformations vécues par les musées.

**Tableau 1 : Schéma des transformations muséales « identité, acteurs, enjeux, référentiels »**

<b>Identité</b>	<b>Musée public</b>	<b>Musée Temple</b>	<b>Espace public Musée forum</b>	<b>Entreprise culturelle</b>
<b>Acteurs</b>	Conservateur	Scientifique	Éducateur	Gestionnaire et commerciaux
<b>Enjeux</b>	Objet	Savoir	Public	Organisation et politique
<b>Référentiel</b>	Patrimoine	Science	Éducation	Gestion

Même si ces quatre référentiels ne sont pas forcément présents à un même niveau dans la réalité de toutes les institutions, nous ne pouvons plus nier l'existence de ces différentes logiques. Ainsi, leur présentation peut fournir des outils d'analyse afin d'orienter l'action muséale à la lumière des caractéristiques et de l'imprévisibilité des systèmes d'action dans lesquels ils s'insèrent. Tout comme Duncan Cameron (1971) l'avaient annoncé : « *nos musées ont un besoin urgent d'une psychothérapie...certains sont dans un état avancé de schizophrénie...incapables de résoudre le problème de la définition de leur rôle dans la société* ». Comment les responsables, l'ensemble des acteurs et les experts en muséologie vont-ils se préparer à agir, à vivre et à accepter cette nouvelle logique muséale où coexistent un ensemble de visions?

Intéressons-nous maintenant à notre deuxième ancrage théorique : la sociologie des organisations, la théorie du changement selon l'analyse stratégique, et enfin la notion de référentiel. La partie B va nous fournir les outils théoriques et méthodologiques qui vont permettre de répondre ultérieurement à trois questions : comment fonctionne la Direction des institutions scientifiques ? Comment peuvent coexister les trois visions du musée dans la réalité des acteurs? Comment vont réagir les acteurs face à l'intégration du référentiel du développement durable ?



## **1.2. Partie B : Un rappel sur la question du changement dans les musées : le point de vue de la sociologie des organisations**

Du point de vue de la muséologie scientifique, plusieurs visions se sont côtoyées au sein de l'organisation muséale, pour finalement définir l'identité du secteur muséal d'aujourd'hui. Au cours des siècles et en fonction de leur discipline, les individus ont dû intégrer avec plus ou moins de résistance leur vision individuelle du musée avec celle des autres visions pour n'en former en apparence qu'une seule : un lieu de conservation, de recherche et d'éducation. Cette rencontre des référentiels, basée sur l'idée d'un compromis entre les acteurs, a façonné et a fait évoluer l'identité même de leur institution.

L'analyse à travers l'idée de la succession de référentiels a permis de raconter l'histoire des transformations sous un autre angle. Cependant, il existe des règles informelles qui sont nécessaires au fonctionnement du musée, et par conséquent façonnent, à sa manière, l'identité du lieu. L'ensemble des relations qui se nouent entre les différents acteurs du musée, que ce soit les scientifiques, les spécialistes de l'éducation, les conservateurs, les commerciaux ou les gestionnaires, servent finalement à résoudre les problèmes concrets et quotidiens du système muséal. Ces relations sont d'ailleurs loin d'être prévues par l'organisation formelle et les définitions des fonctions ou encore par une description historique des événements. Par conséquent, l'analyse stratégique est apparue comme pertinente pour s'interroger sur le changement dans les musées.

En effet, l'analyse stratégique conduit à mieux comprendre comment se produisent les actions collectives à partir des comportements et des intérêts des individus, parfois contradictoires entre eux. Ainsi, nous pouvons mieux appréhender la dynamique où coexistent différentes visions du musée dans la perspective du développement durable. Notre démarche, inductive et empirique, ne vise donc pas à militer pour ou contre le développement durable, mais plutôt à comprendre comment les acteurs tentent de se l'approprier. En se laissant conduire par leurs propos, nous pouvons faire ressortir les faits organisationnels dirigeant l'action collective vers la nécessité du changement, plutôt que de chercher à tout prix à décréter le développement durable dans l'action collective des musées.

Nous considérons le musée comme une institution sociale vivante et imprévisible grâce à l'existence du jeu des acteurs. Il est donc impossible d'étudier la construction d'un référentiel sans analyser précisément les caractéristiques du groupe qui réalise cette opération, ses stratégies et son positionnement au sein d'un champ de pouvoirs. Les interactions et les interdépendances, maintenues ou non entre les différents acteurs qui participent à une action, dépendent des intérêts communs que partagent ces acteurs. Finalement, la connaissance de ces règles informelles permet de comprendre la dynamique du système d'action concret. Par ailleurs, nous avons élargi notre regard en incorporant la notion de référentiel et d'identité permettant de considérer la notion de pouvoir en terme d'identité et non en terme d'utilité.

Le choix de l'analyse stratégique, plutôt que celles des représentations sociales ou encore de la sociologie de l'innovation, s'est avéré pertinent dans notre cas. Elle est devenue, à l'instar du courant du taylorisme et même du courant des relations humaines, la théorie classique des nouvelles perspectives en sociologie des organisations. De ce fait, les nouvelles théories telles que la théorie de la traduction et la théorie des réseaux, le modèle de la « *société de projet* » ou « *connexionniste* », la théorie des conventions et des travaux socio-économiques ou encore la sociologie de l'intervention et de la théorie du métissage, ne sont que le prolongement des théories antérieures (Amblard et al, 2005). Par conséquent, nous avons pris le parti de mener notre réflexion autour des fondements de l'analyse stratégique tout ayant conscience de l'existence d'approches renouvelées. L'acquisition de ces bases théoriques est ainsi un support intellectuel et méthodologique utile pour appréhender les « *nouvelles approches* » du champ de la sociologie des organisations.

Dans cette perspective, nous ne pouvons pas nous limiter à la seule compréhension des représentations et des attentes du public, à l'étude des expositions ou encore à l'analyse des représentations sur le développement durable. Il faut aller directement au centre du système pour comprendre la dynamique de l'action organisée du musée. De plus, traiter du changement vers un nouveau référentiel dans une institution publique comme le musée, n'est pas commun pour le monde des muséologues. Notre réflexion se construit à la confluence de plusieurs disciplines et champs conceptuels. De plus en plus, les approches mixtes sont privilégiées en sociologie des organisations, afin d'explorer de nouvelles pistes ou de

synthétiser des approches plus anciennes. Il est apparu nécessaire de développer une approche pluridisciplinaire permettant l'intégration des champs de la muséologie des sciences, de la sociologie des organisations et des sciences de l'environnement.

Afin de saisir la pertinence de notre démarche, nous explorerons l'évolution de la sociologie des musées qui considèrent le musée comme une organisation sociale et non comme un espace public regroupant des objets et des savoirs. Après cette mise en perspective, nous présenterons notre cadre méthodologique, afin de définir les concepts clés de la pensée stratégique. Nous ferons ressortir les prémisses fondamentales de l'analyse stratégique, les principes généraux et les invariants, qui relient et rapprochent les différents acteurs au système dans lequel ils interagissent. Enfin, nous terminerons par une présentation de la problématique du changement, et nous définirons la notion de référentiel. Nous poserons ainsi les bases théoriques en vue de poursuivre notre réflexion portant sur les Muséums nature de Montréal et le développement durable.

### 1.2.1. La sociologie des musées

La littérature portant sur les musées est en croissance constante. Il en émane des champs disciplinaires de plus en plus variés. L'importance de cette réflexion s'est d'ailleurs amplifiée depuis les trente dernières années, et cela ne résulte plus seulement de la professionnalisation de ce secteur (Ballé, 2002a). D'après les écrits de Edwina Taborsky (1981) et de Dominique Poulot (1993), il existe au moins trois principaux domaines d'études portant sur les musées (Tarpin, 1995) : (1) le musée par rapport à la notion anthropologique de collection ; (2) l'étude du musée comme élaboration d'un lieu de représentation ; et enfin, (3) une analyse des établissements muséaux en tant que figures de l'innovation culturelle.

Les analyses des collections, des publics et des expositions sont les domaines le plus exploités en muséologie ; le choix de comprendre les jeux des acteurs à travers l'analyse stratégique n'est pas encore très répandue. Néanmoins, il existe sur le sujet quelques auteurs de références (Ballé, 2002a) : Zolberg (l'approche organisationnelle sur les musées américains), DiMagio (l'approche néo-institutionnelle), Alexander (l'influence des modes de



financement sur les choix artistiques), Moulin (le musée et le marché de l'art), Ballé (l'émergence de nouvelles formes d'organisation), Bayard et Benghozi (le tournant commercial), Tobelem (l'adoption de l'approche marketing), Octobre (le rôle des professionnels) et Gombault (la culture organisationnelle). Nous avons donc choisi de présenter différents champs d'étude de la muséologie pour ensuite faire le lien avec le domaine de la sociologie des musées puis celui de la sociologie des organisations.

#### *1.2.1.1. Les champs d'étude de la muséologie*

Le premier champ d'étude s'intéresse aux objets. Le musée est perçu par rapport à la notion anthropologique de collection. Plus exactement, l'étude des collections se base sur une analyse des pratiques de conservation, de son histoire et de son développement. Les collections étant la raison d'être des musées, ce dernier est perçu comme un lieu centré essentiellement sur les collections et les collectionneurs. Pour Poulot (1993, 2001), cette approche se construit à travers l'idée que l'histoire des musées est liée à celle des collections muséales (souvenir, fétiche). Mais cette approche spécifique au courant de pensée du 18<sup>ème</sup> et du 19<sup>ème</sup> siècle est questionnée, car la muséologie de l'objet ne prend pas en compte la fonction socialisante des musées et l'idéologie qu'elle sous-tend.

Le second champ d'étude présente le musée comme un lieu où s'élaborent les représentations. Il se construit autour des théories basées sur l'influence sociale des musées et leur rôle dans le développement des sociétés contemporaines. Nous savons que les sociétés partagent et conservent un ensemble d'images sociales. L'idée est que la fonction d'éducation du musée permet d'assurer la participation du musée à ce processus. Ainsi, la place du musée dans la sphère publique, en tant que lieu spécifique de représentation d'un patrimoine, est au cœur de ces études. Le public est au centre de leurs études et leurs objectifs sont d'analyser les conduites et les stratégies des visiteurs, ainsi que la culture publique qui se forme dans le musée (Tarpin. 1995). Selon Habermas (1962), dont les travaux ont inspiré Paul Rasse sur le rôle de la muséologie (1999), « *l'institution muséale ne doit pas exclusivement être axée vers une politique de transfert de connaissances, mais elle peut également jouer le rôle d'un espace public local* » (Girault et Debart, 2002). C'est donc l'apparition de la fonction



médiatique. Les musées sont désormais tournés vers le public plutôt que centrés sur les objets ou le savoir.

Enfin, le troisième champ d'étude n'explore ni l'objet, ni le comportement du public, mais il met l'accent sur les établissements muséaux. Ce n'est pas l'objet, les activités ou le lieu, qui sont étudiés, mais bien l'organisation humaine, la relation au public et les politiques. Ce courant considère que l'institution muséale est une institution spécifique de la société, à la fois par ses actions et par ses fonctions. Dans ce cas, le musée est un agent d'évolution et de développement social, une figure de l'innovation culturelle. Il fait partie de l'ensemble du système social faisant que le changement et le développement deviennent des vérités de base et l'ancrage social du musée (Tarpin, 1995). Finalement, « *l'institutionnalisation de la vocation publique des musées représente dorénavant l'enjeu des politiques de public pour être toujours plus proche du public et pour diffuser autant sur le patrimoine culturel que sur les valeurs de changement culturel* » (Ballé, 2002a).

Pour conclure, le champ de la muséologie peut être appréhendé de manières multiples permettant d'analyser les musées sous différents angles. Les principales études se regroupent autour de la muséologie de l'objet et de la médiation muséale. Dans le cadre de notre recherche, nous nous situons dans le troisième champ, c'est-à-dire dans le domaine de la sociologie des musées. En privilégiant l'analyse stratégique, nous sortons du cadre d'analyse habituel des études en muséologie en développant une approche plurielle de l'étude du développement et de l'évolution d'une institution muséale au Québec.

### *1.2.1.2. Les trois périodes de la sociologie des musées*

Les musées sont des organisations avec une structure formelle, un fonctionnement informel et à l'instar des autres services publics, ils se distinguent par l'importance du rôle des professionnels. Ballé, (1996b, 2002b), Davallon (1992), Tobelem (1990) ou encore Gombault (2003) pensent que les musées sont au cœur de la dynamique sociale d'aujourd'hui. Ils ont une forte influence sur la diffusion des connaissances scientifiques et l'éducation du public. Mais, les musées ne sont pas des agents causals de la préservation du patrimoine et du

développement social ni de l'appréciation de la beauté (Tarpin, 1995). Ils ne se développent pas en tant que systèmes isolés dans une société, et ils ne peuvent pas exister comme un système isolé. Ils se développent en conjonction avec d'autres institutions et d'autres méthodes qui utilisent les mêmes schémas. `

Le musée n'est donc pas seulement un lieu de classement et d'archivage, mais aussi un agent générateur, producteur d'images et de relations sociales. Empreint de la complexité sociétale, de la place de la science et des rapports entre les différents acteurs, ils ont un rôle important dans la vie de la société. Mais l'intérêt des sociologues pour cet objet d'étude n'a pas toujours existé. Ballé (1995) a identifié trois périodes spécifiques à l'évolution de la recherche sociologique sur les musées : les phénomènes sociaux (1950), les recherches sur les finalités sociales de l'institution et les recherches sur les publics (1970) et une réflexion multidisciplinaire sur une organisation humaine (1980).

La première période se situant dans les années 1950 s'orientait vers l'étude des phénomènes sociaux. A cette époque, la sociologie ne contribuait que faiblement à la recherche sur les musées. « *Ils étaient considérés comme une institution marginale, désuète et élitiste dans une société en quête de valeurs démocratiques* ». Ballé (1995) souligne que les sociologues privilégiaient l'étude d'autres phénomènes sociaux tels que l'industrialisation, la rationalisation du travail, les inégalités sociales, etc. Le musée était donc ignoré par les sociologues et plus largement par les spécialistes des sciences humaines. Par ailleurs même s'il existait peu de travaux à cette époque, « *les réflexions concernant le champ de la culture s'étaient orientées vers l'intégration du musée dans l'évolution sociale et le développement de la société, ainsi que sur l'émergence de l'étude du public* » (Ballé, 1995).

Au tournant des années 70, la réalité muséale changeait. Dans une société en crise, les musées faisaient l'objet d'une remise en question majeure qu'il s'agisse soit de leur vocation, leur financement, leur mode de fonctionnement ou soit leur intégration dans la société (Ballé, 1995). Selon cette auteure, ce double mouvement de contestation et de réforme permettait au musée d'entrer dans une phase de redéfinition, de réaménagement, de différenciation et d'extension, c'est-à-dire de développement. La deuxième période était marquée par des

recherches sur les finalités sociales de l'institution, sur ses conditions de fonctionnement et sur ses possibilités de transformation. Cette période était très marquée par des recherches sur les publics, afin de chiffrer les activités du secteur de la culture, en même temps qu'émergeaient en coulisse des thèmes de recherche réfléchissant sur l'art, lui redonnant ainsi une visibilité scientifique (Ballé, 1995 ; 2002a).

Finalement, la troisième période se caractérise par une redéfinition du champ de la sociologie. A partir des années 80, « *les travaux de recherche effectués par et pour les administrations culturelles se diversifient. Ils touchent de nouveaux aspects de l'activité muséale – politique, administratif, financière, gestionnaire – et font appel à de nouvelles disciplines de sciences humaines* » (Ballé 1995). Certaines s'appuient sur les approches organisationnelles pour comprendre l'évolution et l'émergence de nouvelles formes d'organisations : l'étude des modes de financement sur le choix des expositions, des processus de professionnalisation, de la commercialisation, de l'adoption d'une approche marketing. La diversité des problèmes soulevés et des questionnements auxquels cette évolution aboutit, rencontre une tendance analogue dans le milieu académique qui se tourne délibérément vers la multidisciplinarité (Ballé, 1995). Ainsi, la sociologie des musées d'aujourd'hui est une réflexion multidisciplinaire qui se structure autour de son principal objet : le musée.

Notre recherche, basée sur la méthodologie de l'analyse stratégique, s'inscrit dans cette troisième période. En effet, nous ne sommes pas intéressés à comprendre l'existence et le développement des musées à travers les objets, les collections, le public, les fonctions qui leur sont assignées, ayant un rôle instrumental dans la société, servant d'outils pour des buts particuliers comme l'enseignement, le renforcement de l'identité nationale, l'éducation, la transmission de valeurs, etc. (Poulot, 1993 ; Ballé 1995). Notre intérêt se dirige vers la compréhension de leur évolution et de l'émergence de nouvelles formes d'organisation dans une perspective plus globale, tout en gardant à l'esprit que le développement des musées est en relation avec le développement social. Nous ne cherchons pas à remettre en cause, ni à questionner la fonction des musées dans la société, nous cherchons à la comprendre.



En effet, les professionnels des musées ne perçoivent pas le musée comme une organisation ancrée socialement, mais plutôt l'associe à un nom, un lieu, des objets, des activités. Par conséquent, le musée, en tant qu'organisation humaine, a trop souvent tendance à être considéré comme une « *boite noire* » (Ballé, 1995, 2002a). Et c'est cette « *boite noire* » que nous voulons étudier pour saisir toute la complexité organisationnelle du modèle muséal. En effet, le musée constitue une situation particulière « *d'action organisée* » au sens que Crozier et Friedberg donnent à ce terme. Le modèle théorique et méthodologique développé dans leur ouvrage « *L'acteur et le système* » paraît pertinent pour la compréhension des interactions entre les différents acteurs muséaux, invitant à considérer le changement de référentiel vers le développement durable comme un nouvel enjeu à contrôler dans l'enceinte du musée, voire le signe de l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel.

### 1.2.2. La sociologie des organisations

Cette partie vise à présenter le cadre théorique et méthodologique de notre recherche. Les musées étant l'enjeu de discours multiples, il apparaît difficile de se cantonner uniquement dans la discipline de la muséologie pour les analyser. Pour notre part, nous avons choisi l'analyse stratégique du champ de la sociologie des organisations. Encore peu connue du monde muséologique, ancré dans l'idée d'un musée de conservation, de recherche, d'éducation et de médiation, l'analyse stratégique offre la possibilité de comprendre la dynamique du système muséal au sens large. La sociologie des organisations s'intéresse plus particulièrement à la façon dont les acteurs construisent et coordonnent des activités organisées. Ainsi nous essaierons de comprendre comment une telle institution a pu tenir au cours du temps malgré toutes les mutations qu'elle a subies, comment les collectionneurs ont laissé la place aux conservateurs, chercheurs, éducateurs et même aux gestionnaires et aux spécialistes du marketing, quelle est l'identité des musées d'aujourd'hui ? Pour répondre à toutes ces interrogations, il faut faire l'hypothèse que les musées sont avant tout des « *institutions sociales* » comme l'entendent Crozier et Friedberg.

*« Une institution sociale est un instrument que des acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le*



*minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'action relativement libre » (Crozier et Friedberg, 1977).*

Pour rendre compte de la complexité de ces institutions sociales dans le cadre de notre questionnement sur le changement vers le développement durable, nous situerons notre réflexion là où se construisent plusieurs champs théoriques : les organisations, le changement et le référentiel. Pour ce faire, cette partie sera divisée en quatre volets. Le premier volet concernera les origines de la sociologie des organisations. Il situera l'originalité et les limites de l'analyse stratégique et ainsi fournir les bases historiques pour une meilleure compréhension de notre raisonnement. Le deuxième volet traitera plus particulièrement de l'analyse stratégique. Il posera les bases conceptuelles pour comprendre le fonctionnement du musée grâce à l'analyse de la logique des acteurs. Puis le troisième volet, celui de la théorie du changement, nous permettra de saisir comment les acteurs muséaux relèvent les défis soulevés par le changement. Quant au quatrième volet, il sera consacré à la définition du concept de référentiel. Ce concept est une clé supplémentaire pour saisir les différentes visions qui habitent les musées et voir comment celles-ci résistent, coexistent et se transforment dans la perspective de la définition d'une identité muséale.

#### *1.2.2.1. L'analyse stratégique : origine, développement et pertinence*

Nous chercherons ici à situer la pertinence de la pensée de Crozier par rapport aux courants anciens et aux courants en émergence. Tout d'abord, il faut savoir que les premières études sociologiques du phénomène organisationnel sont apparues vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Elles sont liées à un double mouvement : le développement des grandes industries et celui des bureaucraties. Ces mouvements ont permis la constitution de la sociologie en tant que corps de connaissance distinct marqué par des auteurs comme Max Weber (Allemagne), Frederick Taylor (Etats-Unis) et Henri Fayol (France). Même si pour beaucoup le taylorisme est considéré comme la théorie classique des organisations, c'est de l'École des relations humaines (Mayo, Etats-Unis) qu'émergera concrètement la sociologie des organisations.

De la vision taylorienne de l'organisation centrée sur l'optimisation et la rationalisation de la production, Mayo introduira les facteurs humains et relationnels dans la détermination de la productivité économique. Ainsi le croisement du Taylorisme et de l'École des relations humaines ouvrent le champ à l'application des méthodes comme l'analyse stratégique, considéré par certain comme la « *sociologie de la liberté* ». Brièvement, l'analyse stratégique favorise la compréhension du jeu des acteurs en considérant que l'organisation est un ensemble d'êtres humains libres en interrelation dans un système d'action, encadré formellement pas des règles, mais centré sur les pouvoirs relatifs de chacun. Cependant, la sociologie des organisations ne peut pas se réduire simplement à ces trois courants.

Par conséquent, il est pertinent de situer l'analyse stratégique dans cette discipline complexe. Pour cela, nous poserons les bases historiques d'une première période de la sociologie des organisations, c'est-à-dire que nous présenterons chronologiquement la sociologie industrielle, la sociologie des relations humaines et l'analyse stratégique. Une fois les origines de la pensée stratégique présentée, nous aborderons une deuxième période en décrivant les nouvelles approches, qui font de l'analyse stratégique, une nouvelle théorie classique de la sociologie des organisations : le modèle des économies et de la grandeur (EG), la sociologie de la traduction, et la sociologie de l'intervention.

Cette partie sera loin de brosser un tableau exhaustif de tous les mouvements. Mais, elle vise à la fois à mieux comprendre les raisons de notre choix méthodologique, et à le mettre en perspective par rapport aux autres courants et aux nouvelles approches. Cette démarche intellectuelle permettra de découvrir les développements et les enrichissements apportés par les travaux de Crozier et Friedberg, de mieux comprendre et analyser les organisations actuelles et enfin de conserver un regard critique sur notre propre méthodologie de recherche.

#### 1.2.2.1.1. Les « origines d'une pensée »

##### **La doctrine Taylorienne (1900)**

À la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les tâches et la production industrielle n'étaient guère normalisées. La transmission des techniques et du savoir se faisait principalement par les anciens aux plus

jeunes de manière empirique. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) se définissait à cette époque comme un ingénieur consultant, spécialiste en « *organisation systématique des ateliers et des prix de revient* », et ses préoccupations se limitaient à l'amélioration de la rentabilité des entreprises par la modernisation des modes d'organisation et direction (Ballé, 2001). *La naissance du monde industriel moderne, marqué par l'apparition du travail à la chaîne, et par le mouvement de rationalisation des activités de production déterminait l'organisation stratégique du travail* (Friedberg, 1988). Finalement, le taylorisme se basait sur une théorie normative de l'organisation.

L'approche de l'organisation stratégique du travail (OST) était considérée comme le degré zéro de la sociologie industrielle. Sa doctrine s'appuyait sur les dimensions économiques et techniques, afin d'augmenter l'efficacité et d'apporter des solutions aux problèmes sociaux de l'époque. L'idée de base était que l'organisation du travail pouvait être considérée comme un objet de science (Friedberg, 1988). « *On pouvait ainsi organiser rationnellement une entreprise de façon à lui permettre d'atteindre les meilleurs résultats, compte tenu des contraintes et des circonstances. En ce sens, il s'agissait de faire une description précise des différents postes de travail, de voir comment l'articulation entre les uns et les autres pouvait se faire, d'établir une ligne hiérarchique précise et enfin de définir les circuits de communication* » (Friedberg, 1988).

Le but était double : décomposer les différentes tâches, puis les recomposer en fonction de l'objectif de l'entreprise, afin de définir un organigramme qui permettait la meilleure utilisation possible de toutes les ressources ou moyens de l'entreprise pour l'accomplissement de son objectif (Friedberg, 1988). Dans cette perspective, les conflits n'avaient plus lieu d'être puisque les rôles sociaux des individus coïncidaient parfaitement avec leurs postes et tâches. Tout était défini de façon impersonnelle par les règles. L'individu était considéré comme un instrument ou une main pour l'entreprise, tel un rouage pour la machine, qui lui servait à fabriquer des biens.

La doctrine taylorienne s'appuyait sur deux postulats (Friedberg, 1988) : « *one best way* » et « *homo-economicus* ». Le premier considérait qu'il y avait une seule et unique façon de

rendre optimal le système. L'organisation était perçue comme un agencement mécanique d'une série de postes dont la tâche était précisément déterminée (étudier scientifiquement) puis normalisée. Avec cette vision, diriger une entreprise, devenait un problème d'ingénieur.

*One best way: « parmi les diverses méthodes et techniques utilisées dans chaque partie de chaque métier, il y a toujours une méthode et une technique qui est plus rapide et supérieure à toutes les autres »<sup>9</sup>.*

Le deuxième postulat, « *homo-economicus* », considérait que l'individu était motivé par des dimensions économiques. Il y était ainsi interchangeable (à qualification égale), passif. Mais, il était aussi prévisible car sa motivation venait uniquement de l'optimisation de ses gains. Une telle conception conduisait à évaluer la productivité à travers un rendement en fonction des conditions matérielles de travail (salaire, éclairage, durée de travail, etc.).

*Le travail à la pièce : « lorsqu'il est demandé quotidiennement aux ouvriers de travailler très rapidement, il est absolument nécessaire de s'assurer qu'ils aient un salaire plus élevé chaque fois qu'ils réussissent. »<sup>10</sup>*

La progression d'une telle approche avait conduit au développement des industries modernes et à la production de masse. Pour Friedberg (1988) et Ballé (2001), l'organisation scientifique du travail avait permis de jeter les bases de la sociologie des organisations, c'est-à-dire l'analyse des interactions entre les caractéristiques des êtres humains et les milieux sociaux de travail créés par l'organisation. Cependant, « *même si la vision de Taylor avait été révolutionnaire pour l'époque, elle avait été aussi destructrice que le darwinisme social qui prônait la lutte pour la survie comme principe de management* » (Ballé, 2001)<sup>11</sup>. Malgré le fait que cette doctrine reste présente dans les entreprises actuelles, une étude visant à tester empiriquement le taylorisme dans une industrie en avait montré les limites. Cette étude

---

<sup>9</sup> Cité par Ballé (2001): F. Taylor, *The principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brother, 1911, trad.: la direction scientifique des entreprises, Paris, Dunod, 1957, p.7.

<sup>10</sup> Cité par Ballé (2001): F. Taylor, *The principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brother, 1911, trad.: la direction scientifique des entreprises, Paris, Dunod, 1957, p.7.



concluait que l'entreprise ne pouvait considérer le travailleur uniquement comme un instrument si elle voulait regarder sa motivation. Nous allons maintenant présenter le deuxième courant marquant de la sociologie des organisations : le courant de l'école des relations humaines.

### **Le courant de l'école des relations humaines (1940-50)**

Vers la fin des années 1920, « *Western Electric* », une importante entreprise de construction électrique aux États-Unis, acceptait d'être le laboratoire en vue de valider empiriquement le postulat Taylorien. Les chercheurs voulaient vérifier si la productivité des exécutants était bien en fonction des conditions matérielles de travail (Friedberg, 1988). L'étude avait été menée dans un atelier servant à l'assemblage de petits circuits électroniques pour des appareils de radio. La main-d'œuvre féminine travaillait sur des tables en rangées, dans une grande salle impersonnelle. La surveillance était assurée par un contremaître qui se trouvait dans une cabine surplombant les ateliers. Les relations entre les individus étaient uniquement basées sur l'exécution du travail.

Afin de pouvoir évaluer le lien entre les conditions matérielles de travail et la productivité, les chercheurs avaient constitué un groupe test de cinq ouvrières volontaires placées dans un atelier à part durant le temps des observations. Les chercheurs avaient modifié les conditions matérielles de travail, tel que : le mode de paiement, le temps de repos, la durée hebdomadaire du travail, etc. (Friedberg, 1988, 1993). Il en était ressorti des résultats tout à fait inattendus. Premièrement, la productivité des ouvrières n'avait cessé d'augmenter, quelles que soient les modifications des conditions matérielles. Deuxièmement, ils avaient constaté une amélioration générale et continue du « *moral* » des ouvrières, ainsi que de leur satisfaction au travail. Donc, il y avait une interdépendance entre le bien-être et la productivité, et non plus uniquement comme le taylorisme le sous-tendait entre les conditions matérielles et la productivité. Pourquoi ?

---

<sup>11</sup> Cité par Ballé, 2001 : Ch. Perrow, *Complex Organizations, a Critical Essay*, New York, Random House, 1986, p. 56.

Si nous regardons au niveau des modalités du test, plusieurs facteurs avaient été changés par rapport aux conditions normales, comme par exemple les relations interpersonnelles. Les ouvrières participantes appartenaient à un groupe homogène, solidaire et avaient eu le prestige d'avoir été choisies. Le type de surveillance avait aussi été modifié pour gagner la confiance des ouvrières conduisant à une attitude plus ouverte, personnalisée et confiante de la part du contremaître. Cette attitude libérale avait plus conduit à les aider et les accompagner, plutôt que de les contrôler et les réprimander. « *La conclusion de cette étude avait été qu'il était important de tenir compte des facteurs affectifs et des motivations psychologiques dans la compréhension du comportement humain au sein de l'organisation* » (Friedberg, 1993). L'entreprise n'était donc pas uniquement un univers technique.

Cette enquête mettait en lumière l'existence d'un monde informel, parallèle au monde formel (organigramme, règles), fait d'ajustements complexes, disposant d'une logique propre, et imposant ses exigences à celles de la production. D'une motivation économique où le travailleur n'était qu'un instrument pour l'entreprise, nous étions passés à la considération d'une motivation affective, où le travailleur avait un cœur. « *Cette découverte, qui pourrait nous sembler évidente aujourd'hui, avait reconnu l'existence d'un climat affectif qui pouvait aussi jouer sur la performance de l'ensemble de l'organisation. L'un des principes de base de leurs programmes de formation visait à assurer de meilleures relations humaines en vue de résoudre tous les problèmes de fonctionnement de l'organisation* » (Friedberg, 1988). Cette approche avait permis des progrès importants et avait marqué la mentalité des chefs d'entreprises.

Ce courant de pensée et d'analyse des organisations s'était développé au cours des années trente et quarante aux États-Unis, en réaction précisément aux simplifications excessives contenues dans le schéma taylorien. Particulièrement, contre la conception de « *l'homo-economicus* » qui ne tenait pas compte de toute la complexité des motivations des individus au travail. Cependant, il n'avait pas répondu à toutes les espérances que nous avions placées en lui. « *L'approche des « relations humaines » reposait toujours sur le postulat contestable, que l'individu au travail était un être passif, répondant de façon stéréotypée aux stimuli auxquels on le soumettait. Au stimulus économique, on avait simplement ajouté le stimulus*

*affectif* » (Friedberg, 1988). De plus, il ne tenait pas compte de l'importance des structures organisationnelles qui définissaient de façon contraignante comment les individus pouvaient et devaient remplir leur rôle. On ne pouvait pas considérer l'efficacité organisationnelle comme un sous-produit de bonnes relations humaines.

Pour Friedberg, les travailleurs n'étaient pas totalement libres d'adopter n'importe quel comportement. L'expérience montrait que dans des situations et devant des contraintes différentes, l'individu allait changer son comportement. Ainsi, un individu pouvait passer d'une attitude libérale à autoritaire, et cela indépendamment de sa psychologie personnelle. Et ce changement n'était pas expliqué par la logique des relations humaines, car elles faisaient abstraction de la structure organisationnelle. Finalement, le postulat taylorien du « *one best way* » n'était pas remis en question, même si l'ingénieur se dotait d'une expertise en relations humaines pour établir la meilleure organisation possible. « *Il n'y avait donc pas une nature humaine immuable qui dictait à l'individu son comportement et par rapport à laquelle on pouvait provoquer des réactions stéréotypées* » (Friedberg, 1988).

Cette idée provenait d'une enquête menée par Michel Crozier auprès de six compagnies d'assurances parisiennes. Il avait cherché entre autre à évaluer empiriquement les effets sur le climat et les relations humaines à l'intérieur de ces compagnies, des types de commandement utilisés par l'encadrement (Friedberg, 1988). Trois types de commandement avaient été décrits : autoritaire, démocratique et laisser-faire. Il avait été montré que les facteurs organisationnels influençaient beaucoup plus dans le choix du style de commandement que le profil psychologique des dirigeants. De plus, le chef, qui avait une influence plus grande au sein de son équipe, obtenait de meilleurs résultats, et cela quelles que soient les relations interpersonnelles ou le style de commandement. Le facteur important qui avait échappé à l'analyse était : le pouvoir des individus dans l'organisation. Présentons maintenant le troisième courant de la sociologie des organisations : l'analyse stratégique.

### **L'analyse stratégique (1970-80)**

Comment comprendre les raisons qui poussaient un individu à changer de comportement, alors que l'organigramme était bien établi et que la nature psychologique de l'individu était



normalement immuable ? Pour répondre à cette question, l'analyse stratégique avait renversé la démarche, c'est-à-dire qu'elle partait du postulat qu'aucun individu n'acceptait d'être traité totalement et uniquement comme un moyen pour l'accomplissement des buts de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977, Bernoux, 1985 ; Friedberg, 1988, 1993 ; Amblard et al, 2005). Le regard ainsi posé sur l'individu avait conduit à émettre trois postulats pour comprendre la vision offerte par l'analyse stratégique : l'individu était un agent libre, sa stratégie était rationnellement limitée et contingente, et enfin les relations de pouvoir étaient le moteur de l'organisation.

Le premier postulat partait du principe qu'aucun individu n'était totalement passif (Friedberg, 1988). Contrairement à l'Organisation sociologique du travail (OST) où le travailleur était un rouage de l'organisation contrôlable par des motivations économiques, le travailleur était dans ce cas un agent libre avec ses propres buts, ses propres projets qu'il tentait de réaliser. Pour poursuivre sa propre stratégie, il utilisait les ressources dont il disposait de la façon la plus judicieuse possible compte tenu des contraintes du moment (Friedberg, 1988). Son comportement devait s'ajuster constamment aux données nouvelles auxquelles il se trouvait confronté, de façon à en tirer le plus d'avantages possibles.

Le deuxième postulat promulguait que sa stratégie était rationnellement limitée et contingente. Rappelons-nous que le courant des « *relations humaines* » avait mis en évidence que le poids des sentiments était un critère important pour définir la satisfaction de l'individu au travail. Dans ce cas de figure et selon l'individu, s'il supportait plus ou moins facilement des situations de conflit ou de tension, son choix était différent. Mais ces critères n'étaient pas immuables, ils changeaient en fonction des contraintes de la situation et du jeu de l'individu (Crozier et Friedberg, 1977, Friedberg, 1988). Un individu avec sa personnalité propre et ayant à faire face à de multiples contraintes ne pouvait pas trouver la « *solution optimale* ». Il devait se contenter d'une « *solution satisfaisante* » qui lui permettait de « *tirer son épingle du jeu* », d'utiliser ses moyens et ses ressources au mieux étant donné les circonstances (Crozier et Friedberg, 1977, Friedberg, 1988). De l'extérieur, les choix pouvaient paraître irrationnels, mais du point de vue de l'individu, il ne l'était jamais.



Ces deux premiers postulats permettaient de conclure sur la fin du « *one best way* ». Il n'y avait pas une meilleure façon de s'y prendre. Il y en avait plusieurs en fonction de la situation dans laquelle se trouvait l'individu et des objectifs qu'il visait à atteindre à travers sa position (Friedberg, 1988). L'OST considérait l'individu comme une main au service de l'entreprise, et les « *relations humaines* » comme un cœur. Cette approche ne considérait pas que la conduite des membres de l'organisation n'était que partiellement définie par les règles officielles. Il subsistait toujours une zone de relation qu'il était difficile à régler, c'est-à-dire les motivations individuelles et collectives des différentes personnes de l'organigramme.

*« L'individu n'est pas seulement une main (OST), ou un cœur (relations humaines), mais également une tête avec une liberté et un projet. Alors, il faut accepter que la conduite humaine est stratégique, et qu'elle est orientée en vue d'atteindre un objectif personnel, compte tenu des contraintes de la situation » (Friedberg, 1988).*

Le troisième postulat décrétait que le pouvoir était la base du maintien ou non de l'organisation. La cohésion de l'organisation était menacée par l'imprévisibilité du comportement de ses membres faisant en sorte que les objectifs des acteurs ne coïncidaient pas toujours avec les objectifs de l'organisation. Leurs objectifs pouvaient se situer à l'intérieur (ex : monter dans la hiérarchie) comme à l'extérieur (ex : avoir une notoriété publique) de l'organisation. Ces membres avaient donc le pouvoir de participer ou non à l'action collective, mais cette participation était toujours négociée même implicitement (Friedberg, 1988). Même s'il avait été convenu que chaque individu devait mettre de la « *bonne volonté* » pour que le tout marche, il était pourtant possible que certains refusent de jouer le jeu. Ce refus leur donnait du pouvoir, si et seulement si l'organisation était affectée par le comportement de ces individus.

Cependant, l'individu était au prise avec la structure organisationnelle et en rapport avec les autres membres ou groupes (Friedberg, 1988). Ce point était la faille du courant des « *relations humaines* », car il traitait des motivations psychologiques sans tenir compte du contexte organisationnel. Par conséquent, l'individu ne pouvait pas adopter n'importe quel comportement, d'une part car la réglementation intérieure et l'organigramme étaient

précisément pour l'organisation un moyen d'assurer une certaine régularité, tout comme de limiter la liberté de ses membres. D'autre part, elles pouvaient être à la fois des contraintes à l'intérieur desquelles l'individu jouait et négociait, mais elles pouvaient être aussi des outils pour poursuivre leurs stratégies ou encore des enjeux de luttes pour maintenir sa place au sein de la dynamique. On arrivait ainsi à un état d'équilibre plus ou moins stable entre un ensemble d'individus ou groupes qui avaient les uns avec les autres des relations de pouvoir et de marchandages, afin d'obtenir un niveau de satisfaction en principe maximal par rapport à leur possibilité de poursuivre leurs objectifs propres (Friedberg, 1988).

L'individu était donc solidaire de la survie de l'organisation et intériorisait plus ou moins les buts de celle-ci (Friedberg, 1988). Un individu quittait une organisation, s'il n'était pas satisfait des tâches et des rôles qui lui était prescrit. C'était alors une vision dynamique de l'organisation que l'analyse stratégique proposait plutôt que la vision mécaniste de l'OST et des relations humaines. Le système dont il était question ici tenait plus du gouvernement des hommes que de l'administration des choses.

Pour Crozier et Friedberg (1977), « *une organisation ne se réduisait nullement à l'organigramme et la réglementation intérieure : en effet la connaissance de l'organigramme, du fonctionnement du système de hiérarchie et des règles intérieures ne permettait pas de rendre compte, à eux seuls, de la réalité de la dynamique d'une organisation. Une organisation était un ensemble humain qui ne fonctionnait ni comme une machine, ni comme un organisme vivant* ». Les acteurs étaient dotés des composantes affectives, cognitives et relationnelles, faisant d'eux des êtres libres d'agir en dehors des règles formellement établies (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1988).

Finalement, ce bref aperçu de l'évolution de la sociologie des organisations permet de montrer un éventail des visions qui se sont façonnées pour décrire l'organisation. D'une certaine manière, elles ont participées à la construction sociale de l'organisation à travers le temps.

#### 1.2.2.1.2. Les « nouvelles approches »

Pour reprendre les mots de Amblard et al (2005) « *parler des nouvelles approches créé une certaine ambiguïté, car une approche n'est jamais entièrement nouvelle. La connaissance se construit par un double mouvement de critique et d'appui : critique au sens où chaque théorie nouvelle commence par la dénonciation des manques et des failles des théories antérieures. Appui, au sens où les acquis de ces théories sont utilisés pour renouveler les perspectives* ». Ces changements inhérents à la sociologie des organisations n'ont cependant pas rendu obsolètes l'analyse stratégique. Au contraire, elles ont participé à son évolution.

Les nouvelles approches ont permis de situer l'analyse stratégique au rang de « *théorie classique* ». Il faut savoir que la théorie de l'acteur stratégique est centrale en sociologie des organisations. Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie de l'appréhender comme un construit humain. Nous partirons donc de l'individu vers la structure, et non l'inverse, afin de comprendre ce qui se passe à l'intérieur. Par conséquent, les concepts de système, d'acteurs, de contingence ou encore d'enjeux sont devenus des ensembles théoriques indispensables à la connaissance des organisations.

Notre choix de présenter les autres théories et écoles vise d'une part à resituer la pertinence de cette théorie pour notre étude. D'autre part, ce regard critique permet de toujours garder à l'esprit qu'il n'y a pas une seule manière de voir. Nous commencerons par décrire quelques-unes des théories « *anciennes* » : la contingence (Mintzberg), les acteurs (Crozier et Friedberg), l'identité (Sainsaulieu), les règles du jeu (Reynaud), puis, nous présenterons quelques théories « *récentes* » : accords et convention (Boltanski et Thévenot), réseaux sociaux techniques (Callon et Latour).

#### **L'école de la contingence (Mintzberg, 1982-90)**

Mintzberg tenta d'éclairer le lien entre la structure et le fonctionnement interne des organisations rejetant l'hypothèse de Taylor d'une « *bonne organisation* » ou d'une « *forme structurelle meilleure en soi* ». Ainsi émergeait de la théorie de la contingence qui considérait que la structure est liée à l'environnement, qu'elle n'est pas mécanique et dépend aussi des



but que se proposent les dirigeants. Des auteurs comme l'économiste Woodward (1965) ou encore Lawrence et Lorsch (1973) ont contribué avec Mintzberg (1980-92) à développer une théorie cherchant à expliquer le rapport entre l'organisation et l'environnement, et celui de la cohérence de la fonction interne. Ils ont remarqué que le poids des contraintes rendait contingentes les structures de l'organisation.

La théorie de la contingence tente de rendre compte de la manière dont se structurent les organisations à travers l'influence des variables du contexte (technologie et marché) sur les caractéristiques de l'organisation (Amblard et al, 2005). Elle montre comment une entreprise ou une organisation dépend finalement des institutions, de sa relation au marché, de ses dirigeants faisant en sorte de générer plusieurs configurations organisationnelles. Ce type d'approche propose aux membres de l'entreprise de ne plus croire aux schémas normatifs propre au taylorisme, mais bien de prendre des décisions en fonction de ce que chacun croit percevoir de son intérêt et de celui de l'ensemble.

Cependant, la théorie de la contingence avait ses propres limites. Certes, *« elle mettait l'accent sur l'ouverture de l'organisation sur son environnement et sur ses réactions, mais sans pour autant montrer comment les acteurs pouvaient être ceux qui construisent le système assurant à l'organisation une certaine permanence et la capacité d'évoluer »* (Amblard et al, 2005). Mintzberg croyait à l'hypothèse d'adaptabilité du darwinisme social et il favorisait la compréhension des structures organisationnelles par l'analyse des groupes. Or de telles affirmations sont réfutables si nous croyons au comportement stratégique et à l'autonomie de l'acteur. En effet, les jeux de pouvoirs feront toujours émerger des structures différentes faisant en sorte qu'une organisation est un construit social et non le résultat d'une *« adaptation naturelle »* en réponse aux pressions de son environnement.

### **L'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977)**

En interrogeant les fondements du Taylorisme et du courant des relations humaines, les tenants de l'analyse stratégique se sont demandés comment se construisent les actions collectives à partir des comportements individuels, comment les organisations peuvent



survivre et comment comprendre les comportements des acteurs, sachant qu'ils sont relativement imprédictibles et leurs actions inintelligibles.

Contrairement à l'école de la contingence, on ne peut pas considérer que le jeu des acteurs est déterminé par la cohérence du système ou par les contraintes environnementales (Amblard et al, 2005). Il va s'agir de se concentrer sur la stratégie des acteurs à partir des régularités observées dans les comportements. L'idée de stratégie permet de rendre compte du fait que l'acteur se comporte en fonction du comportement possible des autres et qu'il joue avec eux en fonction des opportunités qui se présentent.

Cette capacité d'action repose finalement sur l'idée de la contingence et sur trois postulats (Amblard et al, 2005). (1) L'organisation est un construit contingent, et non une réponse naturelle. Ce construit fait en sorte qu'une organisation est toujours différente d'une autre, et qu'il n'y en a pas une meilleure qu'une autre. (2) L'acteur est relativement libre d'agir. Par contre, son action est encadrée par des règles, des rôles établis et appris patiemment au cours du processus de socialisation. (3) Le choix des buts à atteindre pour l'individu est toujours différent de celui de l'organisation. (4) L'acteur calcule son action, mais avec une rationalité limitée (idée développée par J.G. March et H.A. Simon en 1991).

Finalement, pour Crozier et Friedberg (1977), si l'on veut comprendre les interactions entre les jeux d'acteur et le système d'action concret, il faut utiliser deux modes de raisonnement : le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique. Le premier part de l'acteur pour découvrir le système, le second tente de mettre en évidence l'ordre qui émane du système. Ainsi on peut rendre compte de l'intégration des conduites dans un ensemble structuré et mettre éventuellement en évidence les systèmes d'action concrets qui engendrent des dysfonctionnements globaux.

### **La théorie de la régulation (Reynaud, 1989)**

Certains reprochent aux auteurs privilégiant l'analyse stratégique de ne pas expliquer suffisamment la manière dont se construisent les règles. Elle ne permet donc pas de comprendre comment les acteurs d'une organisation peuvent agir d'une manière qui se

reproduit. Nous allons montrer comment la théorie de la régulation permet de préciser et d'enrichir la théorie des acteurs stratégiques.

La théorie des acteurs stratégiques questionne les mécanismes de construction des relations à partir de la thèse sur la continuité de la qualification professionnelle qui repose sur la notion d'apprentissage. Plus précisément, tout système de relations se construit d'un ensemble de règles et d'une succession de compromis en vue de leur permettre d'agir collectivement. Les règles permettent à un groupe social de se structurer et devenir capable d'actions collectives. Or, ces règles s'appuient sur le système de règles antérieures, lui-même né des contraintes extérieures, dont ils doivent tenir compte dans la négociation et les compromis (Amblard et al, 2005).

Pour comprendre comment les règles permettent d'assurer une continuité au système, Reynaud a créé le courant de la régulation (1989). La théorie de la sociologie de la régulation permet de comprendre, concrètement dans l'activité de travail, comment se construisent les règles, comment un groupe social se structure et devient capable d'action collective. *Un des apports de Jean-Daniel Reynaud fut donc de montrer que même si les acteurs peuvent parfois construire librement, par la négociation, le système de règles qui leur permet d'agir collectivement, ils ne le construisent pas ex-nihilo* (Amblard et al, 2005).

### **La théorie de l'identité et de la culture (Sainsaulieu, 1977)**

Si nous choisissons de présenter brièvement les approches qui se concentrent d'avantage sur les aspects d'identité, c'est que nos résultats de recherche ont mis de l'avant cette problématique. Or l'analyse stratégique donne plutôt une réponse en terme de stratégie, de jeux et de pouvoirs. Cette approche ne permet pas de rendre totalement compte que l'un des objectifs des règles est de créer ou renforcer l'identité de l'organisation auprès des acteurs. La méthodologie de l'analyse stratégique est centrale, mais l'ouverture aux autres approches lui ont permis de se préciser, de s'enrichir et aussi de se découvrir autrement.

L'identité et la culture vont permettre d'aller plus loin en montrant que les finalités des stratégies des acteurs ne sont pas qu'instrumentales – gagner plus de pouvoir, d'avantages

matériels, etc. - mais qu'elles peuvent avoir aussi comme but d'amener un groupe à se définir lui-même (Amblard et al, 2005). L'identité renvoie à la création d'un soi grâce à l'expérience de socialisation. La culture est, quant à elle, une manière de comprendre la raison de la permanence des règles. Elle permet d'aborder concrètement la construction des règles et de mettre l'accent sur les dimensions affectives, sur les positions idéologiques des acteurs et sur les modes particuliers de calcul de possibilités de gain et de perte.

Dans cette perspective, la stratégie et la stabilité des relations de travail permettent de définir l'acteur. Sainsaulieu a d'ailleurs repéré quelques situations particulières, quelques modèles d'identité au travail. Ces modèles se fondent sur trois éléments caractéristiques de l'expérience quotidienne du pouvoir (Amblard et al, 2005) : (1) l'inégalité des rapports vécus face aux savoirs professionnels, au contrôle des informations, à l'influence des réseaux de communication, (2) l'intériorisation des conduites de travail par des expériences de formation, de mobilité professionnelle, du militantisme et de la lutte collective, (3) l'apprentissage par essais et erreurs face aux grands changements techniques vécus dans l'organisation.

L'expérience des inégalités de pouvoir vécues sous ces formes dans les rapports quotidiens de travail mènent à la création de nouveaux rapports sociaux et de nouvelles attitudes collectives. « *Ces modèles de relations qui distinguent les groupes sociaux, prennent leur ancrage dans les expériences vécues autour des jeux stratégiques et se fondent sur les caractéristiques des situations porteuses d'opportunités inégales dans l'accès au pouvoir* » (Amblard et al, 2005). Quatre modèles ont été définis : la fusion, la négociation, les affinités et le retrait. Ces modèles forment une sorte de typologie des probabilités des comportements des acteurs.

En approchant l'identité à propos du pouvoir, nous pouvons réfuter l'accusation d'utilitarisme dans la lutte pour le conserver, et donc mieux comprendre les raisons des stratégies. En ce sens, « *la lutte symbolique prend le pas sur la lutte stratégique* » (Amblard et al, 2005). Quant au concept de culture, il rend compte de la stabilité des construits et des capacités d'actions dans les projets de transformation sociale. On peut le définir comme un



système d'action concret, c'est-à-dire un ensemble de modes d'actions et de pensées, inventé puis transmis par un groupe à un autre en vue de faire face à ses problèmes (Amblard et al, 2005).

### **La théorie des conventions et des accords (Boltanski et Thévenot, 1987)**

Au terme de ce rappel sur les concepts de la théorie de la contingence, de l'analyse stratégique, de la régulation, de l'identité et de la culture, nous verrons comment ces approches permettent de comprendre une grande part du fonctionnement des organisations et de donner des pistes pour pouvoir l'influencer. Mais ils subsistent des points obscurs. C'est pour cela que de nouvelles approches sont apparues au cours des années 80 et 90. Elles ont tenté d'explorer et de synthétiser les approches plus anciennes. Nous présentons dans le but de comprendre comment aujourd'hui l'analyse stratégique a inspiré ces nouveaux courants et conquis sa légitimité de « *théorie classique* ».

Depuis plusieurs années, les travaux des économistes se penchent sur le fonctionnement organisationnel. Ils se rapprochent ainsi des préoccupations des sociologues. Boltanski et Thévenot, un économiste et un sociologue, ont développé une théorie basée sur les notions de conventions et d'accords. Cette approche va privilégier l'étude des modalités de la construction des accords ou des compromis dans les situations de travail, plutôt que celle des conflits. L'économie des conventions sert donc de base au modèle de l'économie de la grandeur (EG) et rejoint ainsi le corpus des approches pluridisciplinaires.

Plus précisément, ces travaux vont considérer l'entreprise comme un espace de règles et de circulation des biens. Ils ne parleront pas d'acteurs, mais de personnes ou de choses. Pour qu'il existe un échange, une coordination et une coopération entre les personnes, il faut qu'il y ait des conventions, c'est-à-dire un système d'attente réciproque entre les personnes sur leurs comportements. Ces conventions peuvent être écrites (accords ou contrats) ou ne pas l'être (Amblard et al, 2005). Leur ensemble forme un système d'équivalence qui va construire un des six « *mondes* » dans lequel les acteurs se situent. Dans une entreprise, il peut donc y avoir plusieurs mondes qui coexistent.



Dans cette perspective, l'entreprise est vue comme un lieu où s'exprime de manière naturelle des différences de logique. Le but sera de déterminer les controverses qui se forment à l'intérieur ou entre les différents mondes, afin de voir comment les acteurs vont clarifier, arranger ou trouver un compromis pour résoudre les problèmes. Cependant, cette approche souffre d'un manque de méthodologie rendant son application concrète difficile.

### **La sociologie de la traduction ou la sociologie de l'innovation (Callon et Latour, 1990)**

La sociologie des organisations et de l'entreprise s'appuie depuis deux décennies sur un corpus théorique en grande partie tourné vers la compréhension des jeux de pouvoir. M. Crozier, E. Friedberg et R. Sainsaulieu ont proposé d'appréhender l'entreprise comme un espace de relations, un champ d'affrontement et de coopération où chacun tente de maximiser ses gains ou à tout du moins et à ne pas dilapider ses ressources. Quant à Reynaud, il a mis l'accent sur le thème de la régulation, sans pour autant évacuer la question du pouvoir, détour obligatoire de l'analyse. Pourtant, l'étude des stratégies ne rend pas suffisamment compte de ce que peut être la construction d'un réseau dans le cas de l'innovation, des méthodes d'intervention au sein de ces réseaux et sur la constitution du savoir au sein des organisations.

La sociologie de la traduction<sup>12</sup>, proposée par Callon et Latour, est donc vécue comme une rupture épistémologique. Ces auteurs s'intéressent aux faits scientifiques et aux réseaux qui les portent en s'appuyant sur des analyses de cas. Le but est de reconstituer les processus par lesquels la science se construit. Leur théorie s'appuie sur une véritable méthodologie d'analyse et sur une démarche d'intervention en vue de comprendre comment s'élabore un réseau. Pour ces deux auteurs, une traduction du réseau est alors nécessaire à condition qu'elle puisse échapper à la logique du pouvoir et de la règle.

L'utilisation de la notion de réseau et de la traduction est le résultat du refus d'une homologie structurale entre la science et la société, et les explications déterministes visant à considérer les facteurs externes à la science pour expliquer les conditions et les formes de son émergence. En s'écartant de ces positions, « *ces auteurs veulent en finir avec les*

*cloisonnements et reconsidérer le fait scientifique et humain dans sa totalité. Ils s'inscrivent dès lors en porte-à-faux de ce découpage des situations qui conduit à séparer « l'humain du non humain », et conséquemment, l'économie de la sociologie » (Amblard et al, 2005). D'une certaine manière, la sociologie de la traduction propose une vision plus large et plus englobante des fondements de l'analyse stratégique.*

On peut se demander si des conditions existent pour que les acteurs d'une situation quelconque puissent tendre vers un même changement ou une même innovation. Plusieurs notions clés ont été élaborées : le réseau ou la « *métaorganisation* », l'actant (humain et non-humain), la traduction (une opération visant à établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes). Toutefois, on peut considérer que les notions de réseau et de système sont proches, que l'actant n'est pas l'opposé de l'acteur, que les controverses, la coopération et le point de passage obligé, permettent de mieux comprendre comment se font les compromis (Amblard et al, 2005).

La notion de réseau permet aux auteurs d'approfondir la compréhension du processus de changement grâce à la traduction. En étudiant les controverses, Callon et Latour peuvent élaborer les faits précédant l'émergence d'un énoncé scientifique ou d'une innovation. Une innovation et un changement ne peuvent donc pas se comprendre à partir de ses propriétés propres, mais à partir de son cheminement (Amblard et al, 2005). Pour mener une telle analyse, il faut soit suivre le changement ou l'innovation en train de se faire ; soit ouvrir le chemin par lesquels ils sont passés en vue de reprendre les controverses qui les ont précédés. Par exemple, la théorie d'Einstein n'a existé en tant que fait scientifique que parce qu'elle était portée par un réseau.

### **Conclusion sur les nouvelles approches**

D'autres approches cherchent à confronter plusieurs théories différentes, voire contradictoires, afin de mieux comprendre le problème organisationnel. Par exemple, la

---

<sup>12</sup> La sociologie de la traduction peut aussi s'appeler la sociologie des réseaux technico-économiques (socio-technique) ou bien encore la sociologie de l'innovation.

sociologie de l'intervention, développée par Bernoux et Herreros (1992), se base sur la compréhension des logiques d'action, introduisant l'idée que les formes du lien social naissent de la pluralité d'instances. Aussi elle perçoit l'« *entreprise* » comme un espace multiforme, lieu de rivalité et de relations de pouvoir, de production de règles et de cultures de système d'équivalence (Amblard et al, 2005).

Cependant si nous avons opté pour l'analyse stratégique, c'est que toutes les autres approches utilisent ses fondements en y rajoutant des éléments de réflexion plus spécifiques. En aucun cas, elles ne remettent en question sa pertinence au contraire, elles la renforcent. L'analyse stratégique a évolué, s'est enrichie et s'est adaptée de concert avec les transformations des organisations, de la science et de la société. Elle demeure une base à maîtriser, et offre la liberté d'aller explorer et d'intégrer les autres théories de la sociologie des organisations. *Les nouvelles approches ne se justifient qu'à condition de montrer comment elles se combinent à l'essentiel de celles qui les ont précédées* (Amblard et al, 2005).

#### 1.2.2.1.3. La pertinence de l'analyse stratégique

Une des forces du raisonnement de Crozier est d'avoir toujours pensé l'organisation en tant que phénomène construit et non pas en tant que phénomène naturel. Contrairement aux autres penseurs, il croit qu'il n'existe pas des lois générales, universelles fondées sur une sorte de naturalisme que les individus doivent observer pour constituer et maintenir les organisations. Son raisonnement a toujours soutenu que la coordination et la structuration des activités est un problème à résoudre, et non pas le résultat d'un ordre naturel (Friedberg, 1988). Les acteurs travaillent à partir de données déjà constituées et sur lesquelles ils n'ont qu'une influence relativement faible. Mais ces données sont elles-mêmes des construits, des répertoires de solutions que les acteurs peuvent choisir ou encore transformer.

Ainsi, l'organisation est considérée comme un « *objet social* », un objet d'étude car elle ne constitue qu'un contexte d'action formé parmi d'autre ayant chacun leurs caractéristiques particulières (Crozier et Friedberg, 1977). Cette conception a permis de jeter un nouveau regard sur la dynamique des organisations, et de poser les bases d'une démarche de recherche

complète. En effet, comprendre les articulations entre les jeux d'acteurs et le système suppose d'utiliser deux modes de raisonnement : le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique (Crozier et Friedberg, 1977 ; Amblard et al, 2005). Sans la vérification stratégique, l'analyse systémique reste spéculative, et sans la stimulation du raisonnement stratégique, elle devient déterministe.

Le raisonnement stratégique part de l'acteur pour découvrir le système qui pourrait expliquer par ses contraintes les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur. Les participants d'une organisation sont considérés comme des acteurs ayant chacun leur propre stratégie. Si l'on connaît les stratégies de chacun d'eux, et si l'on connaît les contraintes objectives auxquelles ils sont soumis, du fait des incertitudes que comporte la réalisation de leurs activités, on peut reconstituer le jeu à partir duquel ces stratégies peuvent devenir toutes en même temps rationnelles (Crozier et Friedberg, 1977 ; Amblard et al, 2005). Nous nous demandons quel calcul se fait un acteur en vue de négocier ses intérêts avec les autres partenaires. Mais *« on risque, sans l'analyse systémique, d'extrapoler trop rapidement le fonctionnement de l'organisation à partir du vécu des acteurs »* (Crozier et Friedberg, 1977).

L'intégration du raisonnement systémique permet de montrer comment la conduite de l'acteur est en fait rationnelle en vue de dépasser l'interprétation phénoménologique. En effet, ce raisonnement systémique tente de retrouver l'ordre, construit de façon arbitraire, qui structure l'ensemble. Il part donc du système pour retrouver avec l'acteur la dimension contingente et arbitraire, non naturelle, de son ordre construit. Il distingue et associe à la fois le contenu de stratégie et le contenant de jeu ou de système. La causalité systémique consiste à considérer effets et causes comme interdépendants à l'intérieur d'un système dont les propriétés permettent de comprendre et de prévoir les résultats que l'on veut expliquer (Crozier et Friedberg, 1977 ; Amblard et al, 2005). A partir de ce raisonnement on pourrait se demander quelles raisons justifient ce système.

Les deux logiques sous-jacentes sont, en un certain sens, opposées. *« L'une est inductive, fondée sur un modèle de négociation et de calcul afin de déterminer l'intérêt de l'acteur dans la négociation, et l'autre est déductive et cherche quel ensemble de finalités hiérarchisées et*



*de cohérences tend à s'imposer à l'acteur »* (Amblard et al, 2005). C'est la rencontre de ces deux raisonnements qui permet de comprendre l'intégralité du fonctionnement de l'organisation. Au lieu de rechercher le ou les coupables, au lieu d'essayer de localiser le vice de structure ou de fonctionnement, il s'agit de faire un diagnostic du système qui permet de comprendre en quoi et pourquoi, dans ce système, les comportements ou les mécanismes incriminés sont en fait rationnels (Crozier et Friedberg, 1977).

#### *1.2.2.2. L'approche de l'analyse stratégique*

Dans ce chapitre, nous décrivons la démarche préconisée par Crozier et Friedberg pour justifier les principaux postulats sur lesquels reposera notre analyse. Nous commencerons par définir la relation entre l'organisation et l'acteur autour de la notion de système. Cette première description nous permettra de nous familiariser avec l'analyse stratégique et de mieux visualiser la pertinence de dépasser le cadre formel de l'organisation, afin de comprendre toute la complexité de sa dynamique informelle.

##### *1.2.2.2.1. Qu'est qu'une organisation?*

Il existe plusieurs définitions d'une organisation. Dans le modèle classique, l'organisation était vue comme un tout cohérent, entièrement structurée par des buts prédéterminés et fixés une fois pour toutes (Friedberg, 1993 ; Gaulejac, 2005). C'était une machine dont les différents rouages étaient parfaitement agencés les uns par rapport aux autres et obéissaient tous à une rationalité unique. En reprenant une telle définition du modèle classique de l'organisation, nous retrouvons trois définitions que nous pouvons opposer à la vision de l'analyse stratégique, et ainsi construire au fur et à mesure notre définition de l'organisation.

La première définition rend compte de la dimension instrumentale de l'organisation, c'est-à-dire que l'organisation est qu'une simple courroie de transmission transparente, passive et obéissante à des buts exogènes, prédéterminés et fixes (Friedberg, 1993 ; Gaulejac, 2005). Ce processus s'opérait par le contrôle de l'emploi du temps, par le quadrillage de l'espace, par

« une machinerie de pouvoir qui canalise les corps pour les adapter à des objectifs de lutte, de production, d'éducation » (Foucault, 1975)<sup>13</sup>. Cependant, cette vision instrumentale omet de considérer la rationalité des comportements des individus.

La deuxième définition va tenir compte de l'unité et de la cohésion de l'organisation. Ce tout homogène et cohérent imposait sa rationalité aux comportements des travailleurs en ordonnant le respect des règles, des rôles et des relations prévues dans sa structure formelle. Pour Friedberg (1993), les conflits n'avaient pas lieu d'être puisque tous les membres étaient guidés par les mêmes préoccupations et par les mêmes valeurs. Or, l'organisation est un contexte d'actions composé d'individus ou de groupes d'individus, qui contrairement à un estomac, se plaindront d'être confinés dans des tâches secondaires et mal reconnues.

Enfin, la troisième définition part du principe qu'une organisation est délimitée par des frontières formelles claires et univoques séparant sans ambiguïté le fonctionnement interne des événements extérieurs. Or, l'analyse stratégique part du constat qu'il y a un caractère partiellement factice des frontières (limites) formelles d'une organisation (Friedberg, 1993 ; Amblard et al, 2005). « Elles ne sont ni stables, ni étanches, mais au contraire, fluctuantes, poreuses et élastiques favorisant un processus d'échange réels à travers lesquels est assuré son fonctionnement » (Friedberg, 1993). L'organisation ne fonctionne pas en vase clos, en dehors de la société, elle est un phénomène construit et non naturel.

Ces trois définitions peuvent donc être remises en question par la vision de l'organisation selon l'analyse stratégique. Une organisation n'est ni un ensemble naturel de rouages et de mécanismes agencés et mus par une sorte de rationalité. Une organisation n'a pas de personnalité, ni d'objectifs propres. Elle n'est pas davantage un ensemble naturel dont les besoins ou impératifs fonctionnels de survie et d'adaptation assurent par miracle les ajustements nécessaires entre les éléments constitutifs. « Elle n'est rien d'autre qu'un contexte d'action dans lequel se nouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échanges et de conflits entre des acteurs aux intérêts divergents » (Crozier et Friedberg, 1977).

---

<sup>13</sup> Cité par Gaulejac, 2005 : Foucault, M., 1975, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

Avec une telle définition, nous sortons du clivage habituel : d'un côté l'étude des organisations à l'aide de la logique instrumentale pour laquelle l'organisation est une structure déterminée, et d'un autre côté à l'aide de la logique affective où l'organisation est l'expression et le produit de l'engagement et du dévouement des acteurs à une cause commune. Il va donc s'agir pour nous de comprendre et de mettre en évidence les mécanismes et les processus par lesquels est instauré et assuré le minimum de coordination et d'ajustements entre les comportements, sans lesquels aucune action collective n'est possible.

#### 1.2.2.2.2. Qu'est-ce qu'un système?

La compréhension du fonctionnement d'un système peut paraître ambiguë car il est facile de l'associer à celle du fonctionnement d'un organisme ou d'un milieu naturel. Cependant, dans les systèmes naturels ou un organisme, toute réaction se modifie pour rétablir l'équilibre menacé par le changement. C'est un modèle de survie où le changement intervient de manière automatique, par adaptation soit aux besoins, soit à une contrainte programmée à l'avance. Cette hypothèse optimiste fait qu'il y aura toujours un état idéal vers lequel il faut toujours revenir: un état homéostatique (Bernoux, 1985).

Cependant, ce modèle ne peut être conforme à celui des organisations, car il ne tient pas compte de l'intention humaine. La vision de l'organisation comme un organisme ne dit pas que cet ajustement peut être tel qu'il vide de sens la rencontre, au point même de faire « mourir » l'organisation. En effet, il est possible que les membres, tout en restant interdépendants, cessent concrètement de communiquer et de répondre aux attentes des uns et des autres (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bernoux, 1985).

Si nous prenons l'exemple d'une entreprise qui dépose son bilan, nous pourrions penser que le marché ou le poids des contraintes en est la cause. Or selon Bernoux (1985) et Amblard et al, (2005), la principale raison serait que les membres de l'entreprise n'ont pas su s'organiser pour les contourner. C'est donc leur organisation qui est responsable, non le marché. D'une

certaine manière, les acteurs ont cessé de se sentir complémentaires et donc ils n'interagissent plus ensemble.

L'acteur crée donc le système, il l'amène à fonctionner à travers un réseau de relations dans lequel il négocie, échange et prend des décisions. Un système se définit donc comme « *un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que, si l'une était modifiée, les autres le seraient aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble serait transformé* » (Crozier et Friedberg, 1977).

Dans le cadre de l'analyse stratégique, la notion de système est un instrument d'analyse incontournable. Pour Friedberg (1993), cet instrument va permettre de prendre au sérieux et d'utiliser la rationalité limitée et contingente des acteurs pour découvrir les propriétés et les caractéristiques du contexte systémique. À travers l'identification des pertes d'interactions dans le système, nous pouvons comprendre le fonctionnement de l'organisation et agir avec les acteurs.

#### 1.2.2.2.3. Qu'est ce qu'un acteur?

Un acteur se définit selon deux facteurs : le premier a trait aux contraintes organisationnelles dans lesquelles il se trouve, et le deuxième aux caractéristiques propres de l'individu.

Premièrement, le facteur organisationnel considère qu'un individu dans une organisation n'est pas libre d'agir à sa guise, car la structure organisationnelle limite de multiples façons le type de rationalité que les acteurs peuvent choisir. « *Son action se déroule dans un champ déjà structuré par des canaux de communication pré-établis, par une distribution formelle de l'autorité, par des réglementations définissant les droits et les devoirs de chacun et par des réseaux de solidarité* » (Friedberg, 1993).

Deuxièmement, le comportement d'un individu et la stratégie qu'il poursuit varient selon ses capacités psychiques et intellectuelles, et selon les atouts culturels (formation, origine sociale, etc.). De même, il est fonction de la situation sociale qu'il occupe (père/mère de famille,



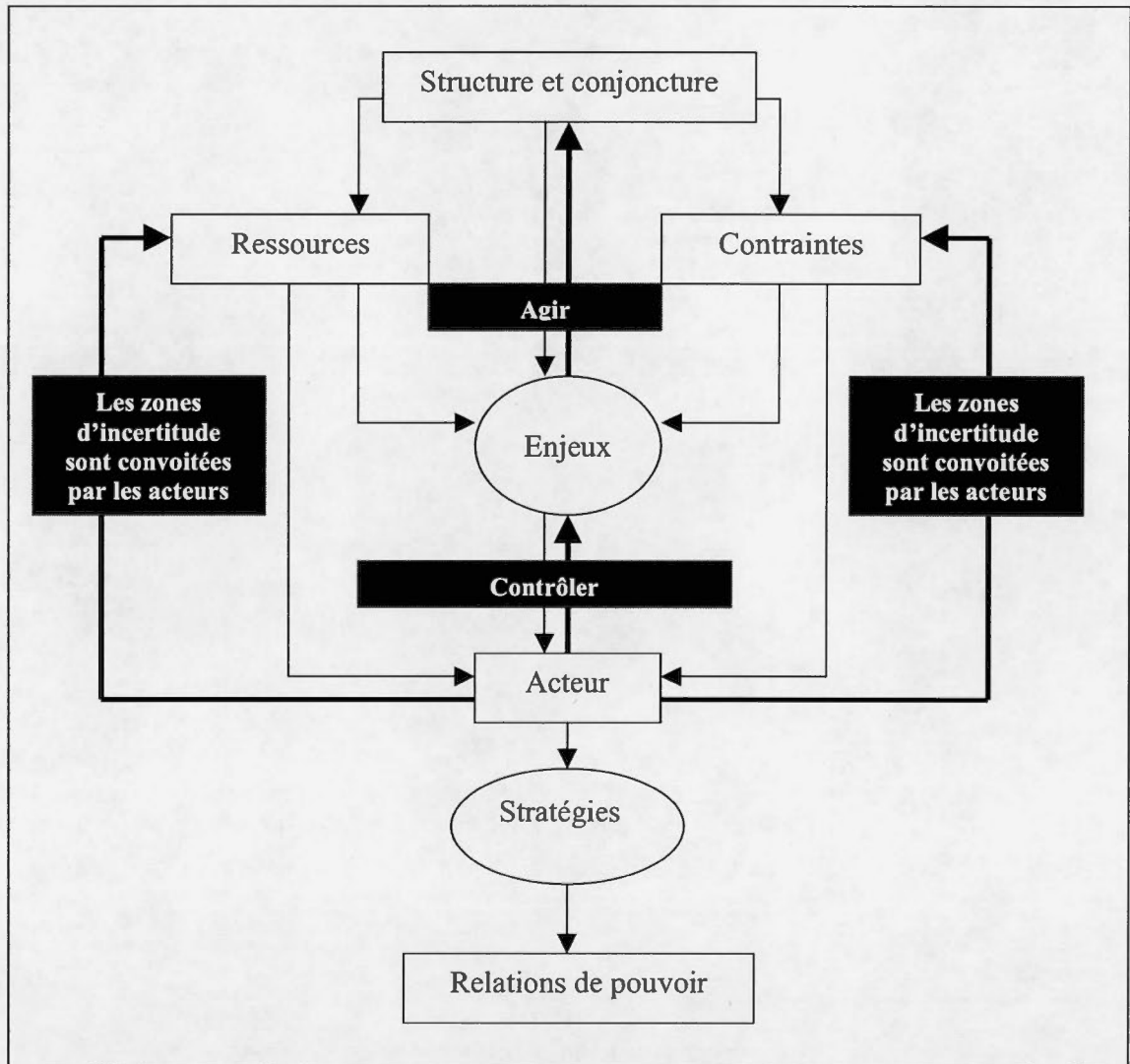
membre ou responsable d'un parti politique, adhérent à une association, etc.). « *Sa situation en dehors de l'organisation lui permet d'acquérir et de mobiliser plus ou moins d'atouts, modifiant ainsi sa stratégie d'action au sein de l'organisation* » (Friedberg, 1993).

Les acteurs sont donc des êtres humains capables de choix, c'est-à-dire de rationalité et de calcul. « *Ils sont doués d'un instinct stratégique, leurs conduites ne renvoient pas exclusivement à leur socialisation passée, mais également à la perception qu'ils ont des opportunités et des contraintes dans leur contexte d'action* » (Friedberg, 1993). Ils sont des êtres actifs relativement libres qui poursuivent une stratégie rationnelle en vue d'atteindre ses objectifs personnels.

Cependant, les acteurs ne savent pas tout, ne prévoient pas tout, leurs connaissances des états possibles de la nature sont incomplètes, tout comme les accords auxquels ils peuvent parvenir. Chacun a sa vision des moyens nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'ensemble, voir le développement de l'institution (Friedberg, 1993 ; Amblard et al, 2005). De plus, l'organisation étant un construit contingent, ils ne pourront jamais trouver une réponse optimale à leurs problèmes, mais bien une réponse satisfaisante.

La compréhension du processus des jeux, à travers notre vision de l'organisation, du système et de l'acteur, nous permettra de repérer les régularités des comportements en vue de cerner le fonctionnement réel d'une organisation plutôt que de se limiter à la compréhension de la structure formelle. Pour bien mener notre analyse, il est nécessaire de définir les trois repères conceptuels ou clés : le système d'action concret, le pouvoir et les zones d'incertitude (tableau 2).

Tableau 2 : Schéma des concepts clés de l'analyse stratégique



La conjoncture de l'environnement pertinent et la structure de l'organisation vont faire en sorte que des enjeux seront plus ou moins pertinents pour les acteurs. L'acteur va tenter de contrôler les enjeux selon sa maîtrise des contraintes et des ressources disponibles dans l'organisation. Ces actions vont donc conduire l'acteur à développer différentes stratégies selon les pouvoirs qu'il détient en vue de contrôler la zone d'incertitude pertinente liée à l'enjeu. Il va alors se créer entre les différents acteurs d'une organisation des relations de pouvoir. L'ensemble de ses interactions forme le système d'action concret.

### 1.2.2.3. Les trois clés conceptuelles pour aborder l'analyse

Ces trois principaux concepts nous permettront d'analyser le fonctionnement des organisations au-delà de leur cadre formel. Nous verrons que les acteurs interagissent pour maîtriser des zones d'incertitudes afin de les contrôler en vue de maintenir leur place et faire valoir leurs objectifs. Cette régulation des relations est possible à partir du moment où l'on considère que chaque acteur possède un certain nombre d'atouts, de pouvoir, qui lui permettront de se maintenir dans le système d'action. À partir de l'analyse du pouvoir et de celle des zones d'incertitudes, en construisant les systèmes et sous-systèmes d'action concrets, tout membre d'une organisation peut en comprendre le fonctionnement et donc agir efficacement sur lui (Bernoux, 1985).

#### 1.2.2.3.1. Le système d'action concret

Le système d'action concret tient une place centrale dans l'analyse stratégique. Crozier et Friedberg (1977) le définissent comme « *un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux* ». Plus exactement, un système d'action concret est la manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation. Ils le font en fonction de leurs objectifs, qui sont toujours un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bernoux, 1985 ; Amblard et al, 2005).

Dans un développement récent, E. Friedberg élargie la définition de « *système d'action concret* », lui préférant la notion de « *système d'action organisée* » (Amblard et al, 2005). En ce sens, ce n'est plus seulement l'organisation qui est en cause, mais plus généralement l'action organisée, dont l'organisation n'est qu'une modalité. Cette précision vient du fait que le sociologue s'intéresse aux processus par lesquels sont stabilisés et structurés les interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance

stratégique (Friedberg, 1993). Cette manière de replacer l'organisation à l'intérieur d'un cadre plus vaste nous fournit une réponse à certaines critiques formulées à l'encontre des auteurs de *L'Acteur et le système*, en particulier au sujet de leur enfermement à l'intérieur des frontières de l'organisation, alors qu'on sait qu'elles sont de plus en plus poreuses (travailleurs temporaires, sous-traitants, etc.) (Amblard et al, 2005).

Il est donc indispensable de bien comprendre la dimension fondamentale du système d'action concret dans notre raisonnement. En effet, trop souvent face à un dysfonctionnement, le réflexe de la plupart des supérieurs est la recherche du coupable. Lorsqu'ils croient l'avoir trouvé, ils le blâment ou le remplacent, modifient quelque fois l'organigramme et pensent le problème résolu. Or, il l'est rarement par cette méthode, qui se réduit finalement à un changement de personnes, et non de la structure du système. Celui-ci peut s'avérer nécessaire, mais seulement après avoir compris à quelle logique d'action répondent ces comportements et dans quel système ils s'inscrivent (Bernoux, 1985). Tout contexte d'action est par conséquent sous-tendu par un « *système d'action concret* » ou plus largement un « *système d'action organisé* ».

Or, le système d'action concret s'établit à partir des relations qui existent entre les acteurs. Ses limites ne sont donc ni naturelles, ni objectives, mais plutôt indéterminées et arbitraires (Simard, 2003). On ne pourra jamais connaître d'avance ni la configuration et ni les propriétés du système d'action à découvrir au sein de l'organisation. En effet, il n'y a pas de données naturelles qui impose aux hommes de se conformer aux modèles universels correspondant à chaque institution. Il n'y a pas de modèle idéal en fait. Le système d'action peut être remis en question à tout instant par une recomposition des comportements des acteurs qui peut avoir des raisons diverses. Nous considérons donc que « *tout système d'action est un construit social, et pour cela il ne peut constituer une donnée naturelle* » (Crozier et Friedberg, 1977).

La compréhension de la constitution d'un système d'action doit alors passer par l'analyse du problème à résoudre et non pas se référer à l'évolution générale des institutions (Crozier et Friedberg, 1977). C'est pourquoi, notre analyse du système d'action concret portera



davantage sur le système de régulation des relations de pouvoir que se donnent les acteurs afin de résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation. Selon Bernoux (1985), le système de régulation des relations de pouvoir est plus durable, car il favorise les relations stables et régulières, quant au système d'alliance, il est généralement provisoire vu qu'il porte sur des actions particulières.

*« Dans ce mode de raisonnement, l'action sociale, quel que soit le champ concret dans lequel elle se déploie, est conceptualisée et comme toujours, médiatisée par un ensemble plus ou moins stabilisé et articulé de jeux dont les règles et mécanismes de régulation structurent les processus d'interaction, c'est-à-dire d'échange et de négociation à travers lesquels les acteurs concernés règlent et gèrent les dépendances mutuelles qui ont donné naissance à leur coopération, en même temps qu'elles sont entretenues par elle » (Friedberg, 1993).*

Pour conclure sur ce premier outil conceptuel, la mise en évidence du système d'action concret implique une série de conséquences sur la façon de résoudre les difficultés. Il ne s'agit pas de méconnaître l'organisation formelle, mais bien de repérer les logiques de chacun et les règles du jeu que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes habituels de l'action. L'analyse stratégique met l'accent sur la régularité avec laquelle les différents groupes d'acteurs structurent leur mode de relation : situations de conflits, de négociations systématiques, d'ententes durables ou d'accords provisoires (Amblard et al, 2005). Cette définition étant établie, notre deuxième concept, le pouvoir, va nous permettre de comprendre comment les relations entre les acteurs se maintiennent et s'entretiennent au sein de l'organisation.

#### 1.2.2.3.2. Le pouvoir

Pour être en mesure de saisir le fonctionnement d'une organisation, il faut d'abord faire la lumière sur la notion de pouvoir. « Toute organisation se structure comme un ensemble de relations de pouvoir, tandis que, corrélativement, toute relation de pouvoir engendre un début d'organisation » (Crozier, 1963). Le pouvoir se développe à travers l'échange et la négociation entre acteurs engagés dans une relation donnée. Il réside dans la marge de liberté

plus ou moins grande dont dispose chacun de refuser ce que l'autre lui demande. Le modèle de relations n'est donc pas stable, car chacun a sa vision des moyens nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'ensemble.

De plus, le pouvoir n'est pas lié automatiquement aux ressources que peut donner une position hiérarchique supérieure. « *Il est un rapport de force où un acteur peut tirer avantage sur un autre acteur, mais où également, chacun n'est jamais totalement démuné face à l'autre* » (Friedberg, 1988). Il y a des chefs sans pouvoirs réels et des individus ou des groupes qui ont beaucoup de pouvoir sans avoir de position hiérarchique. La force, la richesse, le prestige, l'autorité, bref, les ressources propres à chacun n'interviennent que dans la mesure où ils leur fournissent une liberté d'action plus grande.

Cet exemple va nous permettre d'illustrer la définition du pouvoir selon les tenants de l'analyse stratégique. Un conservateur possédant de riches collections dans un musée de sciences en région demande à un muséologue spécialisé dans la conception d'exposition à caractère entomologique, de monter une exposition à partir de sa collection de papillons. Une relation de pouvoir s'établit entre eux. Les objets que le conservateur acceptera de prêter en échange de leur mise en exposition est en fonction du rapport de force qui prévaudra. Si le muséologue est le seul à avoir une formation scientifique dans sa région pour réaliser une exposition sur les papillons, et si pour des diverses raisons, le conservateur ne peut s'adresser à d'autres muséologues à l'extérieur de sa ville, le rapport de force est en faveur du muséologue. Le conservateur n'a pas le choix, il faut qu'il s'adresse à lui s'il tient à son exposition. La relation est déséquilibrée en faveur du muséologue.

Mais, le conservateur n'est jamais totalement démuné. Il peut finalement refuser de monter une exposition sur les papillons, si les conditions posées par le muséologues lui paraissent exagérés. Il peut même renverser la relation en sa faveur en s'adressant à un autre muséologue d'une autre région. Dans ce cas, il a la possibilité de jouer entre les différents muséologues pour lesquels son comportement est difficilement prévisible. A moins que ces derniers ne se mettent d'accord entre eux et éliminent de nouveau la possibilité de choix du conservateur. Le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'importance de la zone

d'incertitude qu'il est capable de contrôler face à ses partenaires (Friedberg, 1988). En d'autres termes, plus la compétence et l'expertise des muséologues sont difficiles à trouver, plus le premier muséologue contrôle la zone d'incertitude importante face au conservateur qui a besoin de lui pour faire son exposition, et plus son pouvoir est important vis-à-vis de ce conservateur.

Cependant, le contrôle d'une zone d'incertitude ne suffit pas ; encore faut-il que celle-ci soit pertinente par rapport aux partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire qu'elle peut les affecter dans leur capacité à poursuivre leurs objectifs propres (Friedberg, 1988). La capacité du muséologue de faire l'exposition sur les papillons n'est pertinente pour le conservateur que dans la mesure où celui-ci tient à son exposition et en a un besoin crucial. S'il n'en a pas besoin pour valoriser ses collections et surtout pour attirer le public, l'expertise du muséologue ne donne à celui-ci aucun pouvoir, car son expertise de muséologue ne constitue pas pour lui une zone d'incertitude pertinente. Finalement, le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur l'autre individu ou groupes. Nous pouvons résumer les ressources du pouvoir comme étant la compétence, la maîtrise des relations à l'environnement, la maîtrise des communications et les connaissances des règles de fonctionnement. Ces quatre sources de pouvoirs renvoient finalement toutes à la maîtrise d'une zone d'incertitude (Crozier, et Friedberg, 1977, Bernoux, 1985, Friedberg, 1988, 1993).

#### 1.2.2.3.3. La zone d'incertitude critique

Toute organisation est soumise à des multiples incertitudes résidant tant dans le fonctionnement interne de l'organisation que dans l'environnement pertinent. Elles sont de plusieurs ordres, tels que le changement des techniques de production ou de communication, l'évolution des marchés, le recrutement de nouveaux membres, etc. (Crozier et Friedberg, 1977, Bernoux, 1985 ; Simard, 2003 ; Amblard et al, 2005). Ces zones d'incertitude sont les contraintes que les acteurs vont intégrer dans leur jeu et qui vont renforcer ou réduire leur autonomie par le pouvoir. L'incertitude se situe toujours en relation avec le pouvoir.

Crozier et Friedberg, (1977) ont défini quatre zones d'incertitude qui offrent aux acteurs une marge de liberté pour négocier entre eux : la maîtrise d'une expertise, du réseau de communication, la connaissance des règles, l'environnement pertinent (Tableau 3). Précisons que l'importance de ces zones d'incertitude évolue dans le système d'action, selon les enjeux poursuivis. A partir de ces zones d'incertitude et des sources de pouvoir maîtrisées, les individus établissent des stratégies visant à augmenter, à protéger leurs acquis ou à conquérir leur liberté dans leur champ d'action qu'ils construisent (Friedberg, 1993).

L'analyse stratégique définit donc l'incertitude par rapport au renforcement du jeu de l'acteur. Elle ne peut en aucun cas être prise comme une donnée que les acteurs doivent subir passivement (Bernoux, 1985). Toute incertitude doit être vue comme un élément qui est intégré par les acteurs dans les stratégies de l'organisation. On peut alors parfaitement commencer à réfléchir en termes d'action. Plus précisément, se demander ce qu'on peut changer dans le système de contraintes qui soit susceptible d'induire de nouveaux espaces de liberté, de nouvelles stratégies et de permettre l'apprentissage des nouvelles normes culturelles (Friedberg, 1983, 1988 ; Bernoux, 1985 ; Worms, 1994).

Ainsi, des règles du jeu, des comportements et des pratiques sociales s'élaborent. Tout système connaît des incertitudes, mais aucunes ne contraignent l'organisation de manière mécanique. C'est le refus de cette intégration ou un mauvais calcul à son égard qui pourra provoquer la fermeture d'une entreprise, non l'incertitude elle-même.



**Tableau 3 : Les quatre pouvoirs essentiels (Crozier et Friedberg, 1977)**

**La maîtrise d'une expertise** constitue un des premiers types de pouvoir. En effet, l'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. C'est une personne qui tient en sa possession une compétence ou une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. Sa position est donc bien meilleure dans la négociation aussi bien avec l'organisation qu'avec ses collègues. Du moment que de son intervention dépend la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction très importante pour l'organisation, il pourra la négocier comme des avantages ou des privilèges.

Rien n'est sans doute, plus difficile à organiser qu'un bon **réseau de communication**. Une décision peut échouer non par la qualité de ceux qui l'ont préparée mais parce que leurs informations étaient préalablement insuffisantes ou que la décision a été mal transmise et donc l'exécution inadéquate. Tout individu a besoin d'informations et il dépend pour elles de ceux qui les détiennent. On sait bien que des conseillers informant à sens unique puissent infléchir ou modifier une politique. Réciproquement, celui qui reçoit ces informations peut, à son tour, peser sur ses correspondants par celles qu'il transmet ou non. La communication d'informations a toujours une grande valeur stratégique. Elle s'effectue donc en fonction des objectifs des individus et de ceux qu'ils prêtent à leurs correspondants.

Parce que **l'environnement ou le contexte extérieur** de l'organisation s'insère mieux dans le tissu des relations habituelles qui font la vie de l'entreprise, cette source est plus importante et plus stable. Inutile d'insister sur l'importance des communications, sur le fait que l'information est du pouvoir parce qu'elle permet de mieux maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation. Celle-ci en effet reçoit des ressources de son environnement avec lequel elle échange en permanence. La force de celui qui maîtrise les relations avec l'environnement et les communique à l'entreprise vient de ce qu'il détient la connaissance des réseaux à la fois dans les deux domaines. Il peut, mieux que l'expert qui en est démuné, utiliser ses connaissances dans les deux milieux pour consolider et agrandir son pouvoir. Un acteur utilise, dans une organisation, les relations qu'il a avec une autre organisation à des fins parfaitement stratégiques.

Les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent **la connaissance des règles** et savent les utiliser. Les grandes organisations ont familiarisé leurs membres et leurs utilisateurs à l'idée qu'on ne se débrouille bien, et donc que l'on ne peut exercer une pression efficace, que dans la mesure où les règles sont connues. Cela apparaît assez clair pour qu'il n'y ait pas lieu d'insister. Il vaut quand même la peine de faire remarquer que la multiplication des règles n'a donc pas seulement comme résultat de formaliser et de préciser les règles du jeu faisant exister par-là même d'autres règles informelles où se distribue le pouvoir, mais aussi de favoriser ceux qui ont le temps ou le goût de les étudier.

L'approche de l'analyse stratégique tente donc de déterminer les contraintes spécifiques qui conditionnent la capacité d'action des acteurs. Ces zones d'incertitudes agissent sur les conditions et les modalités, bref, les construits des jeux à travers lesquels ceux-ci sont parvenus à coopérer (Crozier et Friedberg, 1977). La compréhension de l'impact de ces contraintes sur le jeu des acteurs ne conduit pas à une réponse vu qu'elles sont toujours liées à des problèmes, des solutions, bref à des situations et à des acteurs concrets et spécifiques.

Nous pouvons mesurer le poids de ces contraintes, pour les acteurs comme pour l'ensemble qu'ils forment, en reconstituant la logique et la rationalité propres des relations et interactions qui sous-tendent cet ensemble. La contingence de la nature et des règles du jeu structurant les relations entre les acteurs concernés conditionne leurs stratégies, et permet de remonter aux modes de régulation par lesquels ces jeux s'articulent les uns par rapport aux autres, et sont maintenues dans un système d'action (Crozier et Friedberg, 1977). Pour Bernoux (1985), la pertinence de l'analyse stratégique ne se démontre pas en théorie, elle se prouve sur le terrain.

Ainsi dès que les musées sont perçus comme des systèmes d'action, ayant un objectif et un certain cadre, le choix de l'analyse stratégique nous semble pertinent car il permet de concentrer l'analyse sur la découverte des dynamiques d'actions concrètes dans leur ensemble. C'est uniquement en approchant ce niveau d'analyse comme un va-et-vient entre les acteurs et le système qu'il nous sera possible de poser un diagnostic sur le changement que vivent les musées.

### 1.2.3. La théorie du changement selon l'analyse stratégique

Tout d'abord, nous tenons à préciser qu'il ne faut pas tenir pour acquis que tout changement est nécessairement souhaitable. Il n'existe aucun modèle ni aucune structure d'organisation idéale (Crozier et Friedberg, 1977 ; Gortener et al, 1993 ; Dupuy, 2001). Une organisation, en tant que système d'acteurs, est comme le résultat des interactions que ses membres entretiennent les uns avec les autres (Friedberg, 1993). Lorsque l'on envisage de parler de changement organisationnel, il est nécessaire de considérer à la fois la dimension formelle de l'organisation et la dimension informelle. Une action de changement doit donc se réaliser à la

fois sur les structures et sur les individus. Mais la difficulté vient du fait que l'apprentissage d'une nouvelle pratique sociale se fait toujours à l'intérieur de l'ancienne. Il faut donc chercher à inventer des relations différentes dans un système qui vit déjà une certaine pratique (Bernoux, 1985).

Dans le cadre de cette réflexion sur le changement, toutes les propositions que nous sommes susceptibles d'amener, sont à peu près impossibles à vérifier dans leur généralité. La contingence de l'organisation, du système et de l'acteur nous conduit à analyser une organisation cas par cas, et à éviter d'élaborer une « *recette à suivre* ». Par conséquent, nous formulerons nos propositions en tentant d'échapper aux impasses et aux sous-entendus déterministes des discussions habituelles sur le changement qui le considèrent comme une logique naturelle, extérieure à l'individu et indépendante de son action. D'autre part, nos propositions mettront de l'avant une vision plus réaliste de la responsabilité de l'acteur face au changement (Friedberg, 1993 ; Dupuy, 2001).

Dans cette partie sur le changement, nous donnerons une définition du changement selon l'analyse stratégique. Le but de cette réflexion est de nous fournir des outils intellectuels et pratiques pour analyser nos résultats, et conclure sur les changements muséaux que nous avons identifié. Nous présenterons en premier lieu les autres approches. Ensuite, nous introduirons les concepts clés de notre approche pour comprendre comment il est pertinent d'analyser et conduire le changement. Enfin, nous discuterons de l'apport de l'analyse stratégique, mais aussi de ses limites en tant qu'outil d'analyse, de diagnostic et d'accompagnement vers le changement.

#### *1.2.3.1. Différentes façons d'appréhender le changement*

Bien que tout le monde parle de changement, nous ne savons pas toujours comment l'approcher dans une perspective organisationnelle. Certains ont tenté de créer des « *modes d'emplois* » pour pouvoir gérer et conduire une entreprise vers des conditions optimales, en fonction du contexte, de la demande et de l'offre dans lequel celle-ci évolue (Dupuy, 2001). Et pourtant innombrables sont les exemples de crises qui n'ont déclenché que des

mécanismes d'adaptation, voir qui ont provoqué une régression, au moins temporaire. Dans la minorité des cas seulement, elles ont déclenché des mécanismes d'innovation.

Nous souhaitons montrer ici les limites des anciennes approches du changement, puis progressivement introduire l'approche sous-tendue par l'analyse. Cet éclairage permettra de mieux envisager la compréhension du système d'action concret des Muséums nature de Montréal dans le cas de l'arrivée du référentiel du développement durable.

#### 1.2.3.1.1. La limite des approches volontaristes et déterministes

Tout comme la muséologie et la sociologie des organisations, la théorie du changement a aussi connu différentes interprétations, au fur et à mesure que les connaissances sur les organisations avançaient. Nous présenterons le point de vue du courant de la psychologie sociale et de l'analyse stratégique. Bien loin d'invoquer l'exhaustivité, nous aborderons les différents types de changements identifiés, tels que les changements centrés sur les structures, sur les technologies, sur les personnes et enfin sur les systèmes d'action.

Une première manière de contrôler le changement est d'agir sur les structures. Cette stratégie relativement ancienne repose sur une théorie non empirique de l'organisation, déductive et rationaliste (Morin, 1971). D'inspiration militaire, elle espère optimiser la performance des structures en promulguant les règles qui seront exécutées par les individus. Malheureusement, le caractère rationnel et intéressé ne tient pas compte des comportements humains, du caractère conflictuel des relations interindividuelles, de la concurrence pour le pouvoir et de la résistance au changement. Ainsi en agissant uniquement sur les structures, on court le risque de séparer la résolution des problèmes de la routine de l'action.

Une deuxième stratégie de changement est proposée, mais cette fois-ci elle est centrée sur les technologies. Le taylorisme illustre cette méthode de changement basée sur des actions technologiques. « *Elle vise à séparer le muscle (travailleur exécutant) et le cerveau (planification-contrôle), ce dernier ne pouvant s'appliquer qu'à des tâches œil-main avec un coût humain élevé* » (Morin, 1971). Mais on risque de retrouver les mêmes insuffisances



qu'avec la stratégie centrée sur les structures. On n'a fait que remplacer les études de temps et de mouvements par des programmes linéaires, et le chronomètre par le calculateur. Finalement, ces deux stratégies partagent une attitude commune : une foi illimitée dans leur façon de trouver des solutions à leurs problèmes (plus rationnelle, plus élégante, moins chère) au détriment d'autres solutions considérées comme mauvaises (Morin, 1971).

Ces deux approches sont contestées par les tenants de la psychologie sociale et de l'analyse stratégique. Les premiers considèrent l'acceptation des idées comme le véritable support du changement et la résistance émotive en serait l'entrave (Morin, 1971). Ainsi, les échecs et les difficultés s'expliquent par le fait que les êtres humains refuseront toujours d'adhérer à une logique et une rationalité universelle et évidente. Les moyens technologiques (budgets, plannings) ou structureaux ne permettent d'atteindre que des changements modestes, lorsque les aspects cognitifs dominant sur les aspects émotifs. Pour ceux qui favorisent l'analyse stratégique, cette vision fonctionnaliste de l'organisation s'appuie en permanence sur la stabilité et la cohérence des mécanismes. Ce déterminisme conduit à laisser croire qu' *« en appuyant sur un ressort, le mécanisme va bouger pour passer naturellement au stade supérieur. Or, on ne peut pas croire qu'il suffit d'appuyer sur un ressort pour qu'un mécanisme puisse bouger ou qu'un système puisse se renverser »* (Crozier et Friedberg, 1977).

Le courant de la psychologie des organisations propose plutôt d'agir d'abord sur les individus puis sur l'ensemble des composantes des organisations : personnes, groupes, structures, technologies, caractéristiques de l'environnement (Morin, 1971). Le changement centré sur les personnes a pour champ d'action la façon dont les personnes faisant partie de l'organisation résolvent les problèmes et les conflits. Les procédures de changement développent et adaptent leurs moyens à l'aide de la formation. Au lieu de planifier le changement en fonction des événements provenant de l'extérieur, on le construit en se basant sur la compréhension du fonctionnement interne en partant des individus et des groupes. Ainsi, l'efficacité d'un changement de l'organisation apparaît comme la résultante des modifications individuelles du plus grand nombre de membres de l'organisation, et que pour y parvenir, cela exige une forte adhésion.

Mais nous ne pouvons pas nous abriter derrière le déterminisme de cette proposition. En mettant de l'avant les difficultés que le changement comporte, les coûts humains que cela entraîne et les possibles alternatives que l'on peut lui opposer, le volontarisme deviendrait malheureusement la raison pour justifier sa stratégie et pour obtenir l'adhésion nécessaire à sa mise en œuvre (Crozier et Friedberg, 1977). Or, changer les conditions de l'activité des individus ne signifie pas qu'on puisse en conclure qu'ils vont nécessairement répondre au changement. Les individus ne changent ni passivement, ni individuellement, mais à travers leurs relations avec les autres et dans l'organisation sociale. De plus, ce n'est pas parce que l'on a réussi à créer une rupture structurelle, technologique ou humaine que forcément, tout le reste doit suivre. Il n'y a donc pas de « ressort » privilégié et s'il y a des chemins (et non pas un chemin) privilégiés à un moment donné, c'est à partir de la réflexion sur les caractéristiques du système qui permet de les découvrir.

Selon l'analyse stratégique, la faiblesse des trois positions précédentes viendrait du refus inconsciemment généralisé de considérer le changement comme inéluctable et appartenant à une évolution logique. Pour elles, le changement est une conséquence logique, extérieure à l'individu, soit d'ordre économique, écologique, culturel ou moral (Crozier et Friedberg, 1977). Loin de nous l'idée de contester que le changement peut être influencé par tous ces facteurs. Également, le changement ne peut se réduire à une décision hiérarchique, il ne se décrète pas. Il doit s'accompagner d'un apprentissage de nouveaux modes de relations. Finalement, la considération de l'influence du milieu extérieur est intéressante, mais dans l'organisation ce sont les individus qui changent avant tout. Dans cette perspective, nous considérerons le changement comme un problème, un construit social, et non comme une fin en soi provenant d'une évolution naturelle.

#### 1.2.3.1.2. Le changement comme problème

Tous les grands changements se caractérisent par la rapidité de leur évolution et par le fait que leur développement est fondé sur la découverte et l'acquisition dans l'action de capacités nouvelles : capacités à communiquer, à échanger, à raisonner (Crozier et Friedberg, 1977 ;

Dupuy, 2001). Le changement n'est pas un phénomène naturel, mais avant tout, création, invention, découverte et construction humaine. En fait, pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action puisse se transformer, c'est-à-dire que les individus doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social.

Il faut alors tenter de comprendre comment et pourquoi les gens interagissent ou n'interagissent plus entre eux. Et c'est là le problème que pose le changement. Il ne suffit pas de définir un organigramme plus rationnel pour qu'une organisation puisse mieux fonctionner ou encore de donner des formations au personnel sans changement structurel. On a pu observer maintes fois que les acteurs nouvellement formés et remis dans leur contexte organisationnel, ne pouvaient pas appliquer leurs nouvelles connaissances. Contrairement à l'école des relations humaines, un acteur arrivant avec une nouvelle formation, ne pourra pas librement agir ou adopter un nouveau comportement sans faire face aux autres acteurs et donc à la structure déjà existante.

Pourtant, la nature humaine ne démontre pas une aptitude particulière de résistance au changement, bien au contraire. On voit constamment des individus et des groupes, quelque soit la catégorie sociale à laquelle ils appartiennent, et indépendamment de leur ancienneté, modifier leurs comportements. En fait, tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose ou qu'il sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement (Bernoux, 1985 ; Dupuy, 2001 ; Amblard et al, 2005). Celui-ci doit se raisonner en termes de pouvoir : celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner. Dans un processus de changement, les jeux sont remis en question, particulièrement les jeux de pouvoir qui commandent les rapports sociaux et forment la trame des institutions. Et ce qui doit changer dans ces jeux ce ne sont pas, les règles, mais la nature même du jeu.

Le changement s'effectue par l'apprentissage d'un nouveau type de jeu. Diriger une action de changement ne relève pas d'une logique d'optimisation ou de la maximisation d'un processus. Réussir le changement implique donc une approche globale dans laquelle le diagnostic a une place importante voire prépondérante et où la nécessité d'un leadership



s'impose. La compréhension du système d'action concret, des relations de pouvoir entre les individus et de leur capacité à apprendre de nouvelles formes de d'interactions s'avère nécessaire.

#### 1.2.3.1.3. La contingence de l'organisation

Chaque organisation diffère dans sa façon d'appréhender le changement. Certaines subissent le changement passivement ; d'autres cherchent à maintenir une certaine adéquation en adaptant leur mission, leurs méthodes et leurs structures à différents environnements, d'autres, enfin, tentent par tous les moyens possibles de transformer les conditions de leur environnement en développant des stratégies pro-actives, afin d'étendre leur sphère d'influence et accroître leur compétitivité (Gortener et al, 1993).

Aucune organisation ne peut vraiment se soustraire aux contraintes et aux opportunités offertes par le changement de leur environnement interne et externe. Des changements, dûs aux transformations de leur environnement, imposent toujours des modifications dans leur fonctionnement. Cependant, le grand bouleversement qui permettra de définir une fois pour toute la nouvelle structure est un leurre. En effet, le « *grand changement* » n'est pas quelque chose qui va se produire avec certitude, et parfois, il ne s'avère pas nécessaire. Pour Michel Crozier (1979), il est « *une chance qu'il faut savoir saisir* ».

Certes, tout le monde subit, vit ou désire le changement. Néanmoins, il n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni le résultat naturel des luttes entre les hommes et de leurs rapports de force (Crozier et Friedberg, 1977). Aucune organisation ne peut prétendre détenir les structures idéales, car ce qui est efficace aujourd'hui pourrait devenir dommageable demain.

Ce qui importe avant tout, c'est de mettre en place des procédures et de réunir les conditions nécessaires pour que les changements puissent se faire de façon continue et rapide, là où il le faut (Friedberg, 1988). Ainsi, ni l'élaboration, ni la mise en œuvre d'un changement ne



peuvent se concevoir ni, à plus forte raison, se justifier, en dehors et indépendamment du système d'action qui est l'objet du changement, et dont les caractéristiques et modes de régulation en conditionnent toujours profondément le déroulement (Crozier et Friedberg, 1977). Phénomène systémique, le changement est aussi contingent, tout comme le système qu'il vise.

Le fonctionnement de l'organisation correspond à la solution que les acteurs, relativement autonomes et agissant dans les contraintes générales d'une rationalité limitée, ont trouvée pour structurer et régler leur coopération conflictuelle dans la poursuite d'objectifs communs. Cette solution est nécessairement contingente, car elle dépend des caractéristiques techniques, économiques, sociales et culturelles du contexte où se trouvent placés les acteurs (Friedberg, 1993 ; Amblard et al, 2005). En même temps, elle est irréductible à ces caractéristiques, car elle est aussi une création arbitraire et aléatoire. Aucune loi universelle, aucun déterminisme, aucun principe abstrait ne peuvent expliquer un fonctionnement. Il n'y a d'explications que locales et fondées sur une connaissance empirique des conditions de travail et de coopération entre des acteurs concrets (Friedberg, 1993). Il va de soi qu'une telle conception nécessite un aller et retour permanent entre la théorie et la pratique.

En démontrant que toute organisation est contingente, c'est-à-dire que le changement doit être considéré et analysé comme une réponse aux contraintes propres à une situation donnée, l'analyse organisationnelle montre bien qu'une organisation ne peut jamais prétendre s'être dotée des meilleures structures possibles permettant un fonctionnement parfait (Friedberg, 1988). Finalement, le changement est un problème en soi. Par conséquent, on doit se pencher non pas sur la nature de la rupture qu'il occasionne, mais plutôt sur les conséquences de celle-ci pour comprendre comment et à quelles conditions, une crise peut favoriser au départ des mécanismes d'innovation et non pas des mécanismes répressifs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bernoux, 1985 ; Friedberg, 1988).

### *1.2.3.2. Au-delà de la structure formelle*

La conduite du changement dans les organisations n'est pas un phénomène mécanique, déterministe et toujours souhaitable. En effet, trop souvent, les gestionnaires changent l'organigramme dans l'espoir de voir mieux fonctionner leur organisation. Mais en agissant ainsi, ils font totalement abstraction de la réalité du système d'action concret, c'est-à-dire du monde informel où des individus stratégiques jouent avec leurs pouvoirs, les structures et les règles de l'organisation, pour atteindre leurs propres objectifs, et cela en fonction des zones d'incertitudes qu'ils sont capables de contrôler.

La connaissance de la structure formelle ne permet pas de préjuger des limites et des mécanismes de régulations réelles du système. Pour guider une action de changement, il faut comprendre les notions de stratégie, de pouvoir, de zone d'incertitude et de jeu. Ces outils conceptuels nous permettent de comprendre la dynamique de l'organisation et par la suite du processus de changement en cours. Nous montrerons donc en quoi le changement ne peut pas se produire sans la transformation du système d'action concret, sans la connaissance des relations de pouvoir et finalement sans un processus d'apprentissage collectif.

#### *1.2.3.2.1. La transformation d'un système d'action*

Rappelons qu'un système d'action est la manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation. Ils le font en fonction de leurs objectifs, qui sont toujours un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bernoux, 1985). Ainsi, nous pouvons observer la formation de nœuds de pouvoir du fait que les individus et les groupes exercent un contrôle sur des zones d'incertitude clefs en vue d'assurer le bon fonctionnement ou la survie de l'ensemble (Crozier et Friedberg, 1977). Une organisation, un système est donc en perpétuelle évolution car l'organisation, composée d'individus qui changent eux aussi, doit s'adapter aux demandes changeantes de son environnement.

Si nous prenons l'exemple du montage d'une exposition, nous pouvons très bien imaginer que les scientifiques et les muséologues vont se disputer sur le contenu : l'un scientifique, l'autre éducatif. Dans ce système d'interactions, l'exposition devient la zone d'incertitude à maîtriser, et les expertises scientifique et éducative sont des exemples de pouvoir que les deux types d'acteurs possèdent respectivement pour contrôler le contenu de l'exposition lors de la négociation. Si on introduit dans ce système un autre acteur, comme le conservateur, les interactions se complexifient, tout comme les jeux entre les acteurs, pour maintenir leur place dans le système.

Dans tout effort de changement, il ne s'agit pas de décider d'une nouvelle structure, d'une nouvelle technique, d'une nouvelle méthode, mais de favoriser un processus de changement qui implique action et réaction, négociations et coopérations (Friedberg, 1993). Il s'agit d'une opération qui met en jeu la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action. Le changement réussi ne peut être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau, il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux (Crozier et Friedberg, 1977). Cette mise en œuvre « libre » permet au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine.

Lors d'un processus de changement, l'élaboration du projet et de la mise en œuvre du changement, une fois que celui-ci est décidé, sont souvent une source de difficultés. En effet, l'élaboration du projet est complexe car il nécessite l'adhésion, la participation et la collaboration de tous les acteurs au processus d'analyse et de diagnostic. Ensuite, le problème de mise en œuvre pose le problème de la résistance des acteurs au changement. Pour vaincre cette résistance naturelle qu'ont les individus face aux modifications de leurs habitudes et de leurs intérêts, beaucoup ont eu tendance à penser qu'il faut, persuader, former et éduquer sans relâche. Un tel modèle est tout à fait inadéquat, car il ne tient pas compte du fonctionnement réel des organisations ou des systèmes d'action.

Pour Crozier et Friedberg (1977), les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et limitée à leurs routines. Ils sont tout à fait disposés au changement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne le croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement. Toute initiative de transformer non pas seulement la structure formelle, mais la structuration profonde du système suscite la résistance des participants. Même si les individus sont en majorité favorable au changement comme un individu, il questionne la place de chacun dans le système. En effet, la structuration se passe au niveau de la nature des jeux, et non des règles du jeu nécessitant une véritable réforme de l'action individuelle (Crozier et Friedberg, 1977).

De plus, si les parties prenantes se trouvent dans une situation de jeu à somme nulle, c'est-à-dire dans une situation où les uns perdent ce que les autres gagnent, la négociation ne mène nulle part. Chacun reste sur ses positions aussi longtemps que possible. L'ajustement mutuel entre acteurs s'avère ainsi non seulement un processus aveugle, mais surtout un processus profondément conservateur qui tend à renforcer les équilibres ou les déséquilibres de pouvoir existant. Le changement doit ouvrir le jeu, apporter des éléments nouveaux de telle sorte qu'à la limite, tous les partenaires puissent gagner quelque chose et améliorer leur position (Friedberg, 1988). Toute approche, voulant réduire l'importance de la structuration des champs et des effets pervers que cette structuration induit, risque fort d'aboutir à plus ou moins brève échéance soit à une impasse, soit à un pseudo-changement, soit aux deux à la fois. Ni l'élaboration, ni la mise en œuvre d'un changement ne peuvent se concevoir et à plus forte raison se justifier, en dehors et indépendamment du système d'action. Les caractéristiques et modes de régulation en conditionnent toujours profondément le déroulement.

Le changement est donc une transformation des caractéristiques et modes de régulation d'un système (Crozier et Friedberg, 1977). Un certain nombre d'adaptations peuvent s'opérer dans ce cadre. Un dirigeant réaliste et/ou cynique peut même laisser s'exacerber les inégalités et les dysfonctions que le changement produit pour les rendre visibles à tous et justifier ainsi



son intervention. Mais il ne peut en aucun cas s'abandonner à ce mécanisme pour faire émerger le changement. Le changement devient nécessairement un processus de négociations constantes sur les décisions, les modalités et les effets de retour provoqués par les transformations. En permettant aux négociations de se dérouler ouvertement et en reconnaissant la légitimité des intérêts divergents en présence, il est possible de rendre les affrontements inévitables plus rationnels et moins coûteux, et de les réutiliser de façon dynamique pour améliorer le fonctionnement de l'organisation (Friedberg, 1988).

#### 1.2.3.2.2. Les relations de pouvoir

Tout changement étant la remise en question de l'équilibre relationnel entre les acteurs, il est inévitable et légitime que les individus s'opposent aux changements organisationnels. Ces résistances, contrairement à ce que nous pourrions croire, sont dues, au fait que les structures organisationnelles existantes sont sous-tendues par un système de relations de pouvoir en équilibre. Ces relations de pouvoir permettent à chaque individu de trouver un niveau de satisfaction en fonction des atouts dont il dispose et des objectifs plus personnels qu'il poursuit (Friedberg, 1988).

Changer les structures revient à rompre cet équilibre et à redistribuer entre les partenaires les atouts et moyens de négociations qu'ils peuvent utiliser. Devant les risques et menaces qu'une telle redistribution représente pour eux, il est normal et légitime qu'ils essaient de se prémunir et de se protéger au maximum. L'élément décisif qui déterminera le comportement, c'est le jeu de pouvoir et d'influences auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale malgré les contraintes. Or tout changement est dangereux, car il questionne les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action, et il modifie les zones d'incertitude pertinentes que l'individu contrôle (Crozier et Friedberg, 1977).

En fait, ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du côté des acteurs. Le pouvoir est considéré alors comme une capacité d'action. Or, les acteurs sont fondamentalement inégaux devant les contraintes. Les acteurs dominants seront ceux

capables à la fois d'imposer une certaine définition des problèmes à résoudre et d'affirmer leur maîtrise au moins partielle sur ces incertitudes (Crozier et Friedberg, 1977). Par conséquent, tout système d'action concret, toute structure d'action collective, se constitue en un système de pouvoir qui est au cœur de la coopération humaine. De cette façon, toute organisation place ses membres en situation d'interdépendance, où chaque participant a besoin de la contribution de l'autre pour réussir. Il y a du pouvoir parce que les contraintes des uns ne sont pas celles des autres, et que les impératifs et les logiques de chacun ne coïncident jamais totalement (Crozier et Friedberg, 1977).

Par ailleurs, que les participants soient ou non partisans de la réforme n'a pas grande importance. Ils peuvent très sincèrement en accepter les objectifs. Mais, même dans ce cas, on ne peut exiger qu'ils renoncent à ce qui leur permet de s'affirmer, à rester au moins partiellement maîtres de leur comportement, et à garder les moyens de mieux accomplir leur tâche dans les perspectives de la réforme (Friedberg, 1993). Pour Crozier et Friedberg (1977), c'est inconsciemment, mais pourtant légitimement, qu'ils vont faire obstacle à tout ce qui menace leur autonomie et chercher à orienter le changement de telle sorte qu'ils puissent maintenir, sinon renforcer, la zone d'incertitude qu'ils contrôlent. Comme le changement imposé d'en haut présente souvent un aspect de rationalisation qui consiste en fait à réduire ou éliminer les zones d'incertitudes, l'opposition peut facilement devenir très profonde (Crozier et Friedberg, 1977 ; Amblard et al, 2005).

Toute approche du problème fondée sur le raisonnement habituel selon lequel l'échec d'une réforme est dû au manque d'informations, à l'inertie, à la routine, aux intérêts particuliers, bref, à « l'irrationalité » ou à « l'aliénation » des subordonnés, des clients ou des administrés, n'est plus justifiée (Crozier et Friedberg, 1977). Les individus et les structures sont interdépendants : l'un ne peut changer sans l'autre. Ainsi, l'extraordinaire capacité de tout ensemble d'individu à absorber tout changement formel, en maintenant ses caractéristiques essentielles, est un fait d'expérience. Elle est la conséquence non seulement inévitable, mais aussi légitime de l'utilisation, même inconsciente, par les participants de la marge de liberté dont ils disposent pour se maintenir dans l'organisation. D'où la nécessité,

pour réussir un changement, de donner au préalable une certaine souplesse à l'organisation que l'on veut modifier.

#### 1.2.3.2.3. L'apprentissage collectif

Pour vaincre les résistances des acteurs, il n'y a guère d'autre solution que de faire participer ceux-ci à l'élaboration des décisions qui les concernent. Cependant, cette participation est efficiente, seulement si les participants ont une influence réelle sur les décisions, leur garantissant que leurs objectifs et intérêts personnels seront pris en compte (Friedberg, 1988). Autrement, ils n'accepteront pas de « *jouer le jeu* ». Cependant, l'approche participative ne doit pas être considérée comme la solution miracle. Si les exigences et les valeurs fondamentales des individus ou groupes ne changent pas, il est normal que ceux-ci s'arrangent tout naturellement pour faire en sorte qu'ils retrouvent les mêmes satisfactions dans la nouvelle structure (Friedberg, 1988). Par conséquent, le jeu traditionnel persiste au détriment de la portée innovatrice du changement.

Il est impératif de considérer les logiques en présence, les acteurs porteurs de changement et d'accepter de laisser le temps nécessaire pour l'appropriation des changements et l'apprentissage des nouveaux jeux (Amblard et al, 2005). Le changement implique la restructuration du système d'action, et par conséquent des relations de pouvoir. D'autant plus que les systèmes humains ont la capacité de se restructurer et de changer leurs modes de régulation. Cette restructuration nécessite un apprentissage collectif de nouveaux jeux et de nouvelles règles à long terme. Nous entendons par l'idée d'apprentissage collectif, « *le processus à travers lequel un ensemble d'acteurs appartenant à un système d'action, apprennent – c'est-à-dire inventent et fixent – de nouveaux modèles de jeu, avec leurs composantes affectives, cognitives et relationnelles* » (Crozier et Friedberg, 1977).

La capacité collective structure l'expérience des participants et conditionne leurs capacités respectives à inventer d'autres modes de relations et de nouvelles règles du jeu, alors qu'ils sont prisonniers d'anciens systèmes d'action (Crozier et Friedberg, 1977). L'acquisition de capacités nouvelles d'action suppose à la fois une rupture avec les anciens systèmes d'action,

et l'instauration de nouveaux systèmes d'action. Cependant, pour que les acteurs concernés acquièrent les capacités collectives que cela suppose, il faut rompre non seulement avec des intérêts, des rapports de pouvoir, voire des habitudes, mais aussi avec les protections affectives et les modèles intellectuels. Il y a donc deux obstacles à l'apprentissage collectif : un individu ne pourra apprendre un jeu nouveau que si l'ensemble l'a déjà appris, et les acteurs devront dépasser l'ancien système d'action pour éviter qu'il ne paralyse la genèse de jeux nouveaux.

Néanmoins, le changement en tant que rupture ne peut se réduire uniquement à l'apprentissage, fut-il collectif. Il correspond avant tout à un ensemble de conditions matérielles et sociales nécessitant un renversement des rapports de force inscrits dans les structures économiques et sociales d'une société. Aucun changement, aucun apprentissage collectif ne peut avoir lieu sans rupture (Friedberg, 1993). Les rapports de force ne changent que lorsqu'une capacité nouvelle à résoudre les problèmes d'organisation collective s'affirme et commence à faire ses preuves à travers une forme d'organisation nouvelle. Cependant, un changement de rapports de force, à lui tout seul et non dirigé, n'entraîne pas nécessairement le développement d'une capacité nouvelle, et un changement de la nature et des règles du jeu. Il peut s'agir d'un simple renversement d'élites (Crozier et Friedberg, 1977). Ce n'est donc pas forcément le changement des détenteurs du pouvoir qui va conduire à un nouveau modèle. Les acteurs victorieux seront ceux qui auront perçu intuitivement la nécessité du changement et qui seront porteurs d'une logique nouvelle entraînant l'apprentissage par l'ensemble des acteurs du modèle nouveau.

Tout apprentissage produit une rupture, tout changement véritable signifie « *crise* » pour ceux qui le vivent. Si l'on tient vraiment au changement, il faut accepter les situations de crises qui l'accompagnent. Il faut également accepter le caractère tout aussi indispensable du choix et de l'arbitraire humain sans lesquels on ne peut pas maîtriser et surmonter ces crises (Crozier et Friedberg, 1977). Aucun apprentissage ne peut s'effectuer dans le cadre d'une évolution graduelle harmonieuse. L'ajustement mutuel n'est pas suffisant pour faire émerger un modèle nouveau. Les initiatives, le leadership humain sont indispensables. Enfin pour diriger le changement et éviter que la rupture n'entraîne une régression plutôt que des



phénomènes positifs d'apprentissage, il faut qu'à un moment ou à un autre il y ait l'intervention d'une responsabilité individuelle.

Par ailleurs, la capacité de changer pour une société ou tout ensemble d'individu est déterminé par sa richesse non pas matérielle, mais relationnelle et institutionnelle. En effet, un ensemble pauvre est un ensemble rigide très dépendant des institutions lourdes qu'il a réussi à l'élaborer. Leurs membres ne peuvent pas se permettre facilement le risque du changement (Crozier et Friedberg, 1977). Tandis qu'un ensemble riche dispose au contraire d'un grand nombre de systèmes d'action lui permettant d'assurer son intégration. Un tel ensemble peut plus facilement se permettre la rupture d'un ou plusieurs systèmes d'action sans dommage. Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait du jeu, au sens anglais de « *slack* », dans le système en question. Ce sont donc les ensembles qui sont le moins étroitement intégrés et qui disposent de plus de ressources qui pourront le plus facilement se transformer (Crozier et Friedberg, 1977). Par conséquent, la décentralisation ou toutes les formes viables d'autogestion permettent d'accélérer le changement.

Pour conclure, les structures organisationnelles sont sous-tendues par un système de relation de pouvoir en équilibre. Le changement induit une redistribution des atouts et des moyens de négociations entre les partenaires, qu'ils peuvent utiliser dans leurs échanges. Le changement ne se réduit pas à une décision hiérarchique, c'est un apprentissage de nouveaux modes de relations. La remise en question de l'équilibre des pouvoirs et l'apprentissage de nouvelles relations ont pour conséquence directe de créer une situation de crise. La crise peut déboucher sur le même modèle, car les acteurs n'ont pas trouvé nécessaire de rompre avec l'ancien modèle. Mais elle peut aussi déboucher sur des mécanismes innovateurs par l'acquisition de nouvelles capacités d'actions. Pour cela, l'organisation doit disposer d'un système d'action concret varié.

### *1.2.3.3. Pour conclure sur le changement et l'analyse stratégique*

L'organisation est un ensemble d'actions segmentées arbitrairement dues à des enchaînements de cause à effet. Souvent les intervenants dans le changement font de faux

diagnostics car ils méconnaissent la complexité réelle des phénomènes et sous-estiment l'interdépendance des processus d'interaction en cause. Pour sortir de cette impasse, il faut relativiser les diagnostics en les resituant dans une vision globale. Il faut reconstruire la complexité réelle des processus. Les problèmes n'étant pas purement techniques, on ne peut les réduire à une seule cause. Ils sont toujours le produit des interactions entre les acteurs et les règles du jeu et des arrangements à travers lesquels les interactions pourront être stabilisées (Friedberg, 1993).

Enfin, notre travail de réflexion nous amènera à mettre en perspective un écart entre un état existant et un état jugé plus souhaitable vers lequel il faut tendre. La conscience de cet écart doit conduire à la prise d'initiatives et de responsabilité de la part des acteurs pour mettre en place les actions permettant de réaliser le changement. C'est ce diagnostic qui déterminera l'orientation du changement et les actions appropriées pour y parvenir (Friedberg, 1993). Pour rendre compte des forces et des limites de l'analyse stratégique, nous discuterons premièrement des trois pré-requis conduisant au changement et deuxièmement, nous présenterons l'apport d'une telle approche.

#### 1.2.3.3.1. Trois pré-requis pour conduire le changement

Dans la conduite d'une action de changement organisationnel, il y a trois points fondamentaux à considérer avant d'agir. Le premier est que l'intervention n'est pas une décision ponctuelle, mais un processus. En effet, le changement constitue toujours un pari sur les possibilités d'évolution et d'apprentissage du système d'acteurs et donc n'offre aucune assurance de réussite. D'ailleurs, la plupart des interventions de changement ne font rien d'autre que d'ouvrir de nouvelles opportunités de comportement. Ainsi, intervenir sur le fonctionnement d'une organisation, chercher à faire disparaître tel ou tel « *problème* » perçu comme nuisible ou « *dysfonctionnel* », c'est toujours intervenir sur un système d'acteurs qui, ensemble, et sans nécessairement le vouloir, « *construisent* » et « *entretiennent* » ce fonctionnement ou ce « *problème* » par leurs interactions (Friedberg, 1993). Tant que les opportunités de changement ne sont pas saisies par les acteurs, qui les actualisent dans de nouveaux modes de comportements, elles restent largement sans effet (Friedberg, 1993).

Un problème peut en cacher un autre, et c'est dans la reconstitution des systèmes d'acteurs, de leurs structures de pouvoir, de leurs règles du jeu et de leurs logiques de fonctionnement que l'on peut découvrir les enchaînements multidimensionnels complexes qu'un regard trop technique et trop linéaire serait incapable de saisir (Friedberg, 1993). Dans la mesure où elle implique une intervention sur la structuration d'un système empirique d'acteurs, dont elle cherche à modifier les comportements et les modes d'ajustement, l'action de changement ne peut se concevoir en dehors des intéressés eux-mêmes. La façon même dont le problème est posé appelle à la participation des intéressés tant dans l'élaboration que dans la mise en œuvre d'un projet de changement. Mais ce projet et cette participation ne s'ordonnent pas, ils ne surgissent ni spontanément, ni automatiquement. D'après Friedberg, (1993), ils doivent être construits et organisés, ils sont le produit d'un processus de mobilisation du système d'acteurs qui doit être idéalement initié, géré et structuré par une prise d'initiative venant de l'extérieur.

Le deuxième point est la reconnaissance de l'existence d'une rupture entre l'analyse du système d'action et son diagnostic. Une organisation est un construit humain et contingent, et par conséquent il n'y aura jamais une solution meilleure qu'une autre. Dans l'analyse stratégique, tout mode de fonctionnement se justifie, et l'analyse ne peut apporter à elle seule des critères de jugement ou de changement (Friedberg, 1993). Une analyse fournit seulement les moyens pour comprendre le fonctionnement d'une organisation. Elle reconstruit les logiques des acteurs individuels et collectifs en interaction, et elle montre la « *structure* » qu'elles forment. Elle met ainsi en évidence l'articulation de ces logiques dans un ensemble de jeux réglés, dont elle analyse les conséquences, c'est-à-dire les contraintes qu'ils imposent à la liberté de décision et d'action de tous les acteurs du système et qui finissent par générer une dynamique endogène de développement (Friedberg, 1993). Par conséquent, en prenant appui sur les opportunités particulières qu'offrent ces jeux et ce système d'acteurs, une telle stratégie de changement peut raisonnablement aider les acteurs concernés à développer de nouveaux comportements, dont l'adoption et l'apprentissage favorisent, en définitive, la réussite du changement recherché (Friedberg, 1993).



Enfin, le troisième point reprend l'idée du refus de tout raisonnement et de toute solution à priori, aussi généreuse soit-elle. S'il n'y a pas de déterminismes qui conditionnent le construit organisationnel, il n'y a pas pour le changement de recettes universelles ou de solutions miracles « à appliquer » qui peuvent garantir le succès. Dans la mesure où il est contingent, le changement reste un processus ouvert. Il ne réalise pas un modèle préétabli, il permet à un système d'action d'évoluer, malgré des contraintes qui peuvent le paralyser (Friedberg, 1993). Tout dépendra de la capacité réelle de l'intervenant extérieur à créer les conditions propices au développement institutionnel et à gérer le processus de changement. S'il y parvient cela signifiera que les acteurs intéressés auront acquis les capacités nécessaires pour jouer à l'intérieur d'une nouvelle dynamique (Friedberg, 1993).

#### 1.2.3.3.2. L'apport de l'analyse stratégique

Il n'existe pas vraiment de règle, de principe pour guider l'action du changement. Elle tire sa rationalité et sa légitimité des acteurs qui la portent et qui l'inscrivent dans leur contexte. Ce contexte étant le système d'acteurs avec ses caractéristiques, ses structures de pouvoir, ses capacités et ses règles du jeu (Friedberg, 1993). Si le changement ne va pas dans la direction souhaitée, il ne faut pas blâmer l'inertie du contexte ou son irrationalité, mais bien la stratégie de changement, dans le sens, où cette stratégie aura été guidée par des principes et des méthodes d'action inadaptées, qui ignorent ou méconnaissent la structure profonde et les mécanismes de régulation du système qu'il s'agit de transformer (Friedberg, 1993).

Le problème de la stratégie de changement c'est qu'elle nous amène à agir au cas par cas. Pour lancer le processus de changement, il est donc essentiel, pour les acteurs assumant le leadership, de cerner clairement le problème, le projet et l'orientation d'ensemble. En effet, ce projet doit, d'une part, s'ajuster aux caractéristiques du système d'acteurs dont ils veulent changer la structuration, et d'autre part servir de cadre à la mobilisation collective des différents axes et dimensions du projet de changement. Selon Friedberg (1993), une stratégie de changement doit inventer et articuler un ensemble d'actions « *sur mesure* » qui tiendra compte des caractéristiques spécifiques des jeux et du système d'acteurs.



Notre réflexion sur les organisations et les systèmes d'action concrets enrichie l'étude de la compréhension de l'apprentissage collectif, et plus largement du changement. En effet, les « faits » mis en évidence permettent aux membres de comprendre concrètement leur « système » et les interactions qui le sous-tendent (Friedberg, 1993). Ainsi, ils peuvent renouveler leur vision des problèmes, des contraintes et des opportunités, et modifier leurs comportements. La contribution de l'analyse stratégique ne peut-être autre qu'une aide dans la prise de décisions et dans la conduite du processus s'appuyant sur la connaissance et la diffusion des règles et des structures qui gouvernent la coopération des membres du système dont on veut modifier le fonctionnement (Friedberg, 1993 ; Amblard et al, 2005).

La contribution de l'analyse organisationnelle au processus de changement peut finalement se résumer en trois points (Friedberg, 1993). Le premier point (1) est de fournir une connaissance concrète et globale sur la structuration du système qu'il s'agit de transformer, en vue de faire ressortir la dynamique que les jeux induisent, et par-là de faire apparaître les corrections de trajectoire nécessaires. Le deuxième point (2) vise à créer des conditions de communication et de diffusion de cette connaissance qui la rendent pertinente pour l'action. C'est la période de la restitution et du diagnostic qui n'est ni une évaluation, ni un jugement obligeant à l'action, mais une aide. Enfin (3), il va s'agir d'utiliser cette connaissance et ce raisonnement pour enclencher et surtout piloter un processus collectif et participatif d'autodiagnostic et d'autocorrection. C'est le moment de la constitution d'un ou plusieurs « groupes-projets » qui permet aux acteurs de prendre la décision d'enclencher le changement.

En dehors des décisions conduisant à une initiative de changement, la réalisation et la réussite de ce processus dépendent de la mise sur pied d'un dispositif d'accompagnement (Friedberg, 1993). Le processus de changement organisationnel remet en question les points de repère, les points d'appui, les compétences et les cadres de rationalité que les acteurs se sont donnés. Cette rupture, avec les pratiques anciennes et les équilibres de pouvoir, constitue toujours l'occasion d'une période de crise pour les acteurs du système d'action dont on cherche à modifier la structuration. L'important n'est donc pas la précision des objectifs finaux ou du fonctionnement nouveau à construire, mais bien la création d'une dynamique à travers

laquelle peut se concrétiser progressivement une ligne directrice et se mettre en place une nouvelle logique de fonctionnement (Friedberg, 1993).

Pour conclure, le raisonnement stratégique constitue un levier essentiel, puisqu'il permet d'une part de produire une connaissance globale et concrète, et d'autre part, de guider une réflexion approfondie sur la signification des questions et problèmes mis en évidence (Dupuy, 2001).

#### 1.2.4. Le concept de référentiel

Au cours du temps plusieurs visions du musée se sont construites, souvent en fonction de l'arrivée de nouveaux acteurs qui répondaient à de nouvelles contraintes. Ces nouvelles contraintes et le changement d'acteurs entraînaient une modification de la nature des jeux et à une transformation du système d'action concret. Les conséquences se faisaient ressentir sur la manière dont les acteurs se constituaient une nouvelle signification du secteur pour lequel ils travaillaient. Si nous prenons l'exemple du musée, une vision pouvait très bien être centrée sur les collections, l'autre sur le savoir ou encore sur l'éducation du public.

Cette diversité de percevoir le musée nous amène à définir la notion de référentiel. Les référentiels ne déterminent pas l'action, ils servent de repères aux acteurs d'une organisation pour justifier leurs actions, ainsi qu'à se créer une nouvelle vision du monde. La détermination des référentiels passés, dominants ou émergents nous permet de comprendre les repères qui conditionnent la dynamique du musée. Ainsi, il nous est plus facile de voir quel est le référentiel dominant et comment il résistera ou non à l'arrivée du développement durable. Dans cette partie, nous définirons le concept de référentiel, son processus de construction et enfin la notion de médiateur.

#### 1.2.4.1. *Qu'est-ce que le référentiel ?*

Nous avons emprunté cette notion à la théorie d'analyse des politiques publiques désignée communément comme « *l'approche par les référentiels* » de Bruno Jobert et Pierre Muller. Nous avons choisi d'exposer seulement les concepts de cette théorie qui sont nécessaires à la compréhension de notre recherche. Un référentiel se définit comme une représentation du rôle et de la place d'un secteur dans la société à un moment donné. Dans un univers socio-économique où les ressources sont rares, les acteurs de chaque secteur vont lutter pour faire aboutir leurs objectifs et ainsi assurer la reproduction de leur secteur au détriment des autres secteurs et de la société globale.

Dans cette lutte, deux types de référentiels peuvent être distingués : le référentiel global et le référentiel sectoriel (Muller et Jobert, 1987). Le référentiel global est « *une image sociale de toute la société, c'est-à-dire une représentation globale autour de laquelle vont s'ordonner, se hiérarchiser, les différentes représentations sectorielles* » (Muller et Jobert, 1987). Il est constitué des valeurs fondamentales et des normes d'une société à un moment donné. Par contre le référentiel sectoriel est « *une image du secteur, de la discipline ou de la profession. Son premier effet est de baliser les frontières du secteur* » (Muller et Jobert, 1987).

Le référentiel est une image sociale de toute la société ou d'un secteur de la société. Son analyse vise à repérer les mécanismes de fabrication des images, des idées, des valeurs qui vont constituer une vision du monde ou du musée dans notre étude. Il n'exclut pas l'idée de conflits, au contraire. Ainsi, le référentiel offre un espace de sens où vont se cristalliser les conflits (Muller, 1985). Sa détermination nous permettra de définir un espace intellectuel et professionnel dans lequel se rencontrent les différentes visions du secteur muséal, et où se jouent l'orientation des actions à conduire.

En effet dans un secteur donné, il existe toujours des conceptions différentes de la nature et de l'extension des limites sectorielles, dont l'une est en général dominante parce que conforme aux valeurs et normes du référentiel global. Ainsi, nous avons considéré qu'il

existait cinq référentiels sectoriels au musée : conservation, recherche, éducation, communication et gestion. Parmi ceux-ci, les référentiels sectoriels de la gestion et de la communication tendent à dominer. Dans notre recherche, nous chercherons à savoir si le développement durable est un référentiel émergent et dans cette éventualité, quelle place il occupe dans cette dynamique muséale : référentiel sectoriel ou référentiel global?

#### *1.2.4.2. La construction d'un nouveau référentiel*

Le processus de création d'une vision du monde est un processus social collectif, même si ce sont des individus qui dictent plus particulièrement la nouvelle idéologie (Mériaux, 1985). Les idées, les idéologies, le référentiel structurent la majeure partie des rapports de participation entre divers acteurs. En d'autres termes, les luttes intellectuelles et politiques, dans un espace de médiation, ont lieu autour de la vision que les acteurs se donnent de leurs futurs intérêts et de leur avenir à l'intérieur d'un regroupement d'acteurs concernés (Smith, 1985). Souvent la structure même du référentiel s'est construite autour d'un compromis entre les différentes élites au sein du secteur. On ne peut donc pas se représenter la construction d'un nouveau référentiel comme un processus purement idéologique, sans rapport avec le concret des relations sociales.

Ainsi l'acceptation du référentiel comme représentation « vraie » du monde ne signifie pas l'absence de conflits. La plupart des affrontements se développent à partir de la conquête de ressources ou de positions de pouvoir dans le cadre du référentiel dominant. Par exemple, on peut voir coexister dans l'image du musée « *espace public* » au moins deux visions différentes. D'un côté, les représentants de la protection du patrimoine pour lesquels les collections et la conservation sont mises de l'avant, et de l'autre, les partisans de l'éducation pour lesquels le public et la diffusion des savoirs sont une priorité.

La perte de référents implique nécessairement une période de transition où des conflits naissent entre les tenants du système traditionnel et les partisans du changement. L'intensité des conflits s'explique par la dimension identitaire du référentiel : ce qui est en jeu, ce n'est pas seulement des idées abstraites du référentiel, mais l'existence même des groupes en cause



en tant qu'acteurs, à travers l'image qu'ils se font et qu'ils cherchent à faire accepter de leur place dans le monde (Muller, 1985). Ces conflits se poursuivront tant qu'un accord ne sera pas formulé par chacun des tenants des référentiels concurrents. C'est donc la compréhension de ces conflits qui nous permettra de découvrir d'une part le référentiel dominant et d'autre part, les référentiels émergents qui peuvent ou non le supplanter.

Nous sommes très proche des phénomènes décrits par Kuhn lors des changements de paradigmes. Un paradigme est l'ensemble des croyances, des valeurs reconnues et des techniques qui sont communes à un groupe donné (Kuhn, 1982). « *Le passage d'un paradigme en état de crise à un nouveau paradigme d'où puisse naître une nouvelle tradition de science normale est loin d'être un processus cumulatif, réalisable à partir de variantes ou d'extensions de l'ancien paradigme* ». Le changement ne peut se réaliser que s'il y a une reconstruction de tout un secteur à partir de nouveaux fondements modifiant certaines généralisations des théories, des méthodes et des paradigmes de ce secteur (Smith, 1985).

Pour vraiment parler de changement de référentiel, il faut nécessairement reformuler la quasi-totalité des postulats de l'action. La reconstruction d'un secteur doit s'appuyer sur de nouveaux fondements car elle change certaines des généralisations théoriques les plus élémentaires de ce secteur et aussi nombre des méthodes et applications paradigmatiques (Smith, 1985). Le développement durable est un des référentiels qui peut interroger les acteurs muséaux sur leurs pratiques et aussi sur l'image qu'ils ont du musée. Il peut conduire à une confrontation entre les employés de la conservation, de la recherche et de l'éducation, mais aussi avec les nouveaux acteurs économiques, environnementaux et sociaux. Quel référentiel sera privilégié si les acteurs intègrent le développement durable dans leur fonctionnement?

#### 1.2.4.3. La notion de médiateur

Pour définir les multiples facteurs qui déterminent la construction d'un référentiel, il nous est apparu nécessaire d'identifier les acteurs qui permettent ce changement. Jobert et Muller les désignent par le terme de « *médiateurs* ». Ils sont « *les agents qui réalisent la construction du*

*référentiel d'une politique, c'est-à-dire la création des images cognitives, déterminant la perception du problème par les groupes en présence, et la définition des solutions appropriées* » (Muller et Jobert, 1987). Ils vont détenir l'information, l'expertise ou d'autres sources de pouvoir qui leur confèrent, à un moment stratégique, une place privilégiée dans la dynamique de l'organisation. Le référentiel est inséparable de la notion de médiateur. Le médiateur est l'acteur ou le groupe qui produit le référentiel, la « *vérité* » du moment. Il détient « *la vérité* » parce qu'il définit la place du secteur considéré par rapport à la société tout entière et s'appuie sur les transformations du global pour prédire les transformations inévitables du secteur (Muller, 1985).

Ainsi, il crée les conditions propices à la définition d'un nouvel espace d'expression des intérêts sociaux, à partir d'un cadre de référence à la fois normatif et cognitif, dans lequel les différents acteurs vont pouvoir mobiliser des ressources et nouer des relations d'alliance ou de conflit (Muller, 1985). Par conséquent, le médiateur se fait « *le héros* » de l'inéluctable, ce qui contribue à renforcer considérablement son discours. Il y a une sorte de relation circulaire entre le processus de construction du sens et le processus de prise de pouvoir : c'est parce qu'il définit le nouveau référentiel qu'un acteur prend le leadership du secteur en affirmant son hégémonie mais, en même temps, c'est parce que cet acteur affirme son hégémonie que sa vision du monde devient peu à peu la nouvelle norme (Muller, 1985).

Par exemple, nous pourrions imaginer un musée fictif où le conservateur détient depuis longtemps le monopole dans les musées, mais avec les changements socio-économiques, le désengagement de l'État, d'autres acteurs, comme par exemple un administrateur ou un gestionnaire, sont en train de reprendre la place du conservateur dans la manière de diriger le musée. Ce constat amène à nous interroger sur la définition du secteur muséal, et aussi sur la place de l'objet et du public dans la conduite des projets muséaux. De même dans le cas où le scientifique est questionné par l'arrivée des éducateurs. Quelle est la définition attribuée au musée scientifique d'aujourd'hui? Quelle est la place de la science dans la décision ? Quant aux éducateurs, ils privilégient la création d'une vision éducative et communicative, et mettent différemment l'accent sur le patrimoine et le savoir scientifique. L'entrée en jeu du

public conduit à sa manière à s'interroger sur les fonctions et l'image des musées dans un contexte de démocratisation des savoirs.

Même s'il existe toujours des résistances, les employés de la conservation et de la recherche ont trouvé un intérêt au changement pour diffuser leurs savoirs et valoriser les objets autrement. Quant aux employés de l'éducation, ils ont découvert un nouvel espace d'expérimentation pour leurs expertises. Ils ont donc façonné une nouvelle identité des institutions muséales à travers la structuration d'une vision éducative, amenant les conservateurs et les chercheurs à développer de nouvelles pratiques d'exposition, de recherche et de conservation. La perte de référents et d'instruments légitimes permettra la recherche à de nouvelles formulations des problèmes, ainsi qu'à la mise au point de nouvelles solutions plus appropriées (Smith, 1985). Mais, comment ces trois types d'acteurs vont-ils réagir face à l'arrivée des logiques de communication, de commercialisation, de gestion et d'écologisation ? Quelle place le développement durable prendra-t-il dans la rencontre de toutes ces nouvelles logiques ?

A travers l'idée de référentiel, il s'agit de comprendre les modes d'action du musée. Pour cela, il n'est pas suffisant d'analyser un progrès quelconque qui renvoie à une dimension normative de l'action. Il faut mettre en lumière les modifications des processus d'adaptation de la société muséale. S'il y a nécessité de changement de référentiel, c'est plutôt au sens où le nouveau référentiel permet au musée de se préserver sous une autre forme, de s'adapter à ses propres changements. Finalement, toute notre réflexion repose sur la redéfinition de l'objet d'étude que représente le musée en faisant des politiques muséales un référentiel.

#### 1.2.5. Conclusion de la partie B

Nous avons présenté, dans notre troisième ancrage théorique, les bases conduisant à mener une réflexion sur le changement dans les organisations.

La partie A portait sur la muséologie des sciences. Nous y avons démontré l'existence de plusieurs visions du musée qui impliquaient chacune des transformations à partir de leur

spécificité. À chacun des « *moments* » du développement des organisations muséales, la place des conservateurs, des scientifiques, des muséologues, des publics, des gestionnaires correspondait à l'émergence d'une nouvelle dynamique au sein des institutions mettant aussi en relief son évolution et redéfinissant par-là même, les rôles et les pratiques de chacun, ainsi que l'identité institutionnelle.

La partie B, traitant de la sociologie des organisations permettait de situer notre cadre d'étude autour des notions d'acteur, de système, de pouvoir, de zone d'incertitude, de changement et de référentiel pour mieux appréhender les logiques entourant les différents changements muséaux. Dans la perspective de la compréhension du changement de référentiel, l'analyse stratégique nous permettra d'élaborer le cadre de référence dans lequel se situera notre recherche.

La partie C portera sur le développement durable. Nous essayerons de voir les enjeux et les défis que suppose sa mise en œuvre au sein des Muséums nature de Montréal.



### 1.3. L'histoire, les transformations et les enjeux actuels du développement durable<sup>14</sup>

Nous présenterons le développement durable en trois points en vue de comprendre quel type de vision, il peut réellement apporter dans les musées. Brièvement, il est apparu progressivement entre 1970 et 1987. Il a été cité pour la première fois par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) dans son ouvrage « *Stratégie mondiale de la conservation* » en 1980. Il fut ensuite mis à l'honneur en 1987 dans un rapport commandé par les Nations Unies à la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) présidée par Madame Gro Harlem Brundtland (CMED, 1988). Enfin il fut consacré à la conférence de Rio sur l'environnement et le développement en 1992.

Le Rapport Brundtland, intitulé aussi « *Our common future* », traduit en français et publié au Québec en 1988 démontrait de manière convaincante que le développement durable était le seul moyen viable et rationnel pour garantir le développement et la conservation de l'environnement dans les pays en voie de développement tout comme des pays industrialisés. Il pouvait favoriser un état d'harmonie entre les hommes et la nature dans le respect des

---

<sup>14</sup> Les mots de Kofi Annan, Secrétaire général des Nations Unies reflètent assez bien le climat et l'état d'avancement des recherches portant sur le développement durable: « *Our biggest challenge in this new century is to take an idea that seems abstract –sustainable development – and turn it into a reality for all the world's people* » (UNESCO, 2005). Plusieurs travaux menés sur le développement durable depuis les quarante dernières années font part de leurs critiques sur sa mise en œuvre ou proposent des solutions, des formations, des théories et des modèles. Plus généralement ces réflexions portent sur les technologies, sur les systèmes de gestion environnementale, sur la bonne gouvernance, sur les problématiques environnementales, sur l'éducation au développement durable, sur la responsabilité sociale des entreprises ou encore sur la formulation d'une éthique de développement durable.

Dans le cadre de notre questionnement, il nous a été difficile de trouver des études s'intéressant à la compréhension de la dynamique organisationnelle générée par l'enjeu du développement durable à l'échelle des acteurs et des systèmes. Néanmoins, les récents travaux de Brodhag *et al* (2004), Castro (2004) et Lepage et Simard (2005) traitent de la question du développement durable à partir de la compréhension des rationalités des structures, des procédures et des acteurs en vue de comprendre comment de nouveaux processus de décisions peuvent se développer. Nous pouvons supposer que désormais la volonté de mettre en pratique le développement durable nécessite l'élaboration d'une connaissance solide sur le fonctionnement des différentes réalités inhérentes aux organisations et aux sociétés, et cela bien avant de vouloir imposer des lois, des techniques, des modèles ou des formations.

limites écologiques de la planète ; et l'harmonie entre les êtres humains, autrement dit une certaine cohésion sociale (CMED, 1988 ; Sébastien et Brodhag, 2004). Depuis sa mise en œuvre a été maintes fois contestée.

Notre but est ici de montrer qu'il est inutile d'imposer le développement durable si l'on ne tient pas compte de la réalité des organisations à l'échelle des acteurs. Pour cela, nous retracerons en premier lieu les grands moments au niveau international pour expliquer son émergence et son évolution. Deuxièmement, nous nous intéresserons au conflit qu'il avait suscité et suscitait encore dans la rencontre entre le développement et l'environnement. Cette partie visera à faire une analyse critique de la mise en œuvre du changement vers le développement durable. Puis dans un troisième temps, nous verrons l'évolution de ce référentiel en faisant un parallèle avec l'évolution de la muséologie scientifique. Nous montrerons également l'évolution de la muséologie à travers trois approches distinctes : patrimoniale, écosystémique et intégrée.

### 1.3.1. Les grands moments au niveau international

Nous avons divisé ce portrait historique en trois périodes : la croissance limite (1970-1990), les catastrophes écologiques (1990-2000) et le chaos social (2000 à nos jours). Ces trois périodes ont été définies en fonction des trois grandes rencontres internationales du développement durable qui ont permis de faire le bilan économique, social et environnemental de la société. Elles ont cristallisé formellement, mais aussi informellement, des lieux de prises de décisions ayant conduit à l'élaboration de plusieurs pistes d'engagement tant au niveau politique qu'au niveau civile (Agenda 21, conventions, protocoles, etc.). En soit, elles sont des repères temporels et organisationnels pertinents pour expliquer la dynamique entourant la mise en œuvre du développement durable.

Ce portrait historique permettra de rendre compte des différents courants qui lui ont donné naissance, mais aussi des différentes intégrations de ces termes dans le discours des acteurs de la société. Ainsi, en saisissant les objectifs que les gouvernements et la société civile ont tenté de poursuivre, nous pourrons mieux aborder et comprendre ses forces et ses faiblesses.

Cette présentation ne vise aucunement à présenter toutes les clés pour la compréhension de ce phénomène. Elle en pose essentiellement les bases historiques, afin de mieux comprendre l'intégration du développement durable dans les sociétés.

#### *1.3.1.1. De 1970 à 1990 : la croissance limite*

La première période fut marquée par quatre moments clés : (1) les travaux du Club de Rome dénonçaient l'état de la crise économique et l'épuisement des ressources naturelles à la fin des années 1960 dans le rapport « *Halte à la croissance* » publié en 1972 ; (2) Le rapport de la réunion de Founex (Suisse) en 1971 identifiait les thèmes essentiels de la problématique autour de la relation entre l'environnement et le développement ; (3) La conférence de 1972 sur l'environnement humain à Stockholm « *Une seule Terre* » était consacrée à l'environnement ; et enfin (4) le rapport « *Notre avenir à tous* » en 1987 publié par la Commission Brundtland popularisait l'expression « *développement durable* ».

Les travaux du Club de Rome, « *Halte à la croissance* » réunissaient des universitaires et des entrepreneurs qui tentaient de démontrer le danger que représentaient une croissance économique et démographique exponentielle. Cette croissance allait conduire à l'épuisement des ressources, à la pollution, à la production alimentaire et à la surexploitation des systèmes naturels (Association 4D, 2000 ; Sadler, 1997). Le débat, lancé avec le concept de croissance zéro ou encore le courant de pensée de Malthus, mettait de l'avant le fait que la disponibilité des ressources de la biosphère était limitée. Il faisait l'objet de virulentes critiques sur l'idéologie et la méthodologie, et ce par plusieurs économistes de l'époque. À l'époque, le développement économique et la protection de l'environnement étaient présentés comme deux actions antinomiques.

En 1971, Maurice Strong présida la réunion de Founex (Suisse) en vue de préparer la conférence de l'Organisation des Nations Unies (ONU) de Stockholm en juin 1972. Les thèmes essentiels de la problématique autour de la relation entre l'environnement et le développement avait été identifiés. Cette rencontre avait essentiellement réuni des économistes du Nord et du Sud pour débattre sur ce rapport, et finalement abouti, lors de la



conférence de Stockholm en 1972, au terme d'écodéveloppement (Sachs, 1997a). La conférence de 1972 sur l'environnement humain à Stockholm était consacrée presque exclusivement à l'environnement rejetant les modèles réductionnistes (Club de Rome) qui considéraient les richesses terrestres comme inépuisables. Lors de cette réunion, l'opposition entre l'environnement et le développement demeurait donc importante.

La notion d'écodéveloppement, sur laquelle travaillait l'équipe d'Ignacy Sachs, tentait de réconcilier deux approches apparemment antagonistes, celle du développement et de l'environnement, indissociable l'une de l'autre, et contribuait à remettre en cause les modes de développement du Nord et du Sud, générateurs de pauvreté et de dégradations environnementales. Pour Ignacy Sachs, l'écodéveloppement désignait un type de développement intégré qui tenait compte des contraintes écologiques à court et à long terme, un développement socio-économique écologiquement viable (Sabelli, 1995 ; Vaillancourt, 1998 ; Brodhag, 2001). On prenait alors conscience de la nécessité du développement économique pour la plus grande partie de l'humanité en y incluant les pays les plus pauvres de la planète qui réclamaient le droit au développement (Villeneuve, 1998).

De 1980 à 1987, plusieurs séminaires avaient été organisés par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) sur les styles de développement et l'environnement. Ils permettaient d'accroître les connaissances sur le fonctionnement de la biosphère et les dangers qui la menaçaient. Le premier, la « *Stratégie mondiale de la conservation* » (SMC), s'appuyait sur la notion de conservation qui soulignait que l'humanité, en tant que partie intégrante de la nature, était condamnée à disparaître si la nature elle-même et les ressources naturelles n'étaient pas préservées.

Le document publié conjointement en 1980 par la Fondation mondiale pour la nature (FMN/WWF), le PNUE et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), affirmait que la conservation était indissociable du développement. Cette compréhension du lien entre l'environnement et le développement démontrait l'existence d'une conception défensive, car on y présentait le développement comme une activité agressive envers la nature. Par contre, on commençait à introduire les dimensions écologiques, économiques et



sociales comme les bases d'analyse du développement durable. C'est par cette alliance entre la conservation et le développement que la SMC apparue comme la première stratégie à contribuer à une forme de promotion du développement durable. (Villeneuve, 1998).

### *1.3.1.2. De 1990 à 2000 : les catastrophes écologiques*

La deuxième période de la mise en œuvre du développement durable était marquée par quatre faits importants : (1) les catastrophes écologiques de la fin des années 1990 ; (2) Le « *Sommet de la Terre* » à Rio de Janeiro en juin 1992 visant à lier définitivement les questions d'environnement et de développement ; (3) La création d'un répertoire d'actions, l'Agenda 21 définissant les priorités à mettre en œuvre ; enfin (4) en 1997, le « *Sommet Planète Terre* » (Rio +5) qui examinait les progrès réalisés depuis les engagements pris en 1992.

Jusqu'à la conférence de Rio, le développement durable s'articulait autour de deux pôles : l'environnement et le développement. À l'époque le thème de « *développement* » incluait les aspects économiques et sociaux. Mais à la fin des années 1980, il se scindait en deux : l'économie d'un côté et le social de l'autre (Sébastien et Brodhag, 2004). Or la fin des années 1990 fut touchée par plusieurs catastrophes écologiques montrant que les efforts pour appliquer les différentes conventions sur la protection des espèces (1979), sur les droits des mers (1982), sur l'exploitation transfrontière des produits dangereux (1989), sur la pollution atmosphérique (1984), sur la protection de la couche d'ozone (1985)...étaient insuffisants.

C'était pour examiner l'état de l'environnement et du développement depuis la Conférence de Stockholm que les chefs d'États, les ONG, les entreprises, les collectivités et les citoyens du Nord et du Sud s'étaient tous rassemblés, après quatre conférences préparatoires, pour négocier le contenu des ententes, à la réunion la plus importante de cette fin de siècle. La Conférence des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement (CNUED) ou le « *Sommet de la Terre* », baptisé encore « *La Terre entre nos mains* », à Rio de Janeiro en juin 1992 réunit 110 chefs d'États et de gouvernement, soit plus 178/190 pays pour lier définitivement et plus étroitement les questions d'environnement et de développement.

Le développement devait à la fois tenir compte de la préservation de l'environnement tout en mettant l'accent sur les moyens de prévenir la pauvreté. Depuis 1983, la dette du Sud s'était alourdie et l'aide publique du Nord n'en tenait pas suffisamment compte. La plupart des pays du Sud devaient prélever sur leur patrimoine forestier afin de répondre aux pressions de l'économie mondiale. Plus 15 à 20 millions d'hectare de forêt avaient ainsi disparu depuis la conférence de Stockholm. La désertification, les populations urbaines et les accidents écologiques augmentaient et la couche d'ozone diminuait. Les enjeux étaient alors de maintenir à la fois la qualité de l'environnement et le développement rationnel et durable dans tous les pays, afin qu'il y ait une solidarité dans l'espace (relations Nord et Sud) et dans le temps (les générations futures) (Unesco, 2001).

Le développement durable mettait donc l'accent sur la nécessité de « *l'intégration des trois composantes du développement durable – le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement* » (Gauthier et Prescott, 2001 ; Prescott, 2001 ; Brodhag et Sébastien, 2004). Pour le mettre en œuvre, la déclaration de Rio avait mené à la signature de la charte de la Terre. Elle était répartie en 27 principes fixant les droits et les obligations en matière d'environnement en vue de régir les comportements écologiques et économiques des nations et des peuples, et d'assurer l'intégrité et la viabilité futures de la Terre. Elle stipulait que « *le développement durable est centré sur le droit des êtres humains à une vie saine et productive en harmonie avec la nature, et que le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures* » (Comité 21, 2001). L'esprit de cette déclaration est qu'elle ne se limitait plus au droit à un environnement sain comme le stipulait la Déclaration de Stockholm.

Dans la foulée, deux conventions sur les changements climatiques et sur la préservation de la biodiversité ainsi que deux textes, sur les forêts et la désertification ont été signés. Mais, l'Agenda 21 se présentait comme le plan d'action pour mettre en œuvre le développement durable. Il définissait les priorités, l'estimation des coûts, les modalités, les indicateurs et les répartitions des tâches pour mettre en œuvre les programmes et atteindre les objectifs. Il avait le mérite de déterminer les responsabilités qui incombaient à chacun des acteurs de la société

civile<sup>15</sup> et de l'État, dans l'application du principe de développement durable. Les États, notamment, étaient invités à produire des Agendas 21 nationaux et les collectivités locales devaient mettre au point des Agendas 21 locaux.

Avec le rapport Brundtland et la Conférence de Rio, les préoccupations environnementales prirent de l'ampleur à l'échelle mondiale. Cet enthousiasme atteint son paroxysme au moment du Sommet de la Terre en 1992 faisant croire que l'humanité allait prendre ses responsabilités face au développement durable. Or l'engagement s'était refroidi, laissant derrière lui une amère insatisfaction, des projets et des réformes avortées. A New York en 1997 (Rio+5), la session spéciale des Nations Unies se réunit pour examiner le travail de la Commission mondiale sur le développement durable. Ils déclarent le bilan décevant, ce qui les amènent à préciser que les objectifs de Rio n'avaient pas été atteints.

Pour Di Castri (1997), l'échec de Rio se situe à différents niveaux. Il octroie notamment la chute de l'intérêt pour le développement durable et le ralentissement des efforts pour sa mise en œuvre au manque d'objectifs concrets aux changements de priorité des États et à l'absence de fonds. Malgré une résistance de la part des dirigeants, il existait une foule d'initiatives locales de développement durable, menées par des gens de bonne volonté, un peu partout dans le monde. D'une certaine manière, le développement durable interrogeait le pouvoir des dirigeants et des entreprises dans la manière de gérer les ressources. En effet, le développement durable n'invitait-il pas à la concertation et à la participation de l'ensemble des acteurs de la société civile (entreprises, ONG, citoyens-experts, communautés, scientifiques) ?

---

<sup>15</sup> La société civile est composée des acteurs suivants : les promoteurs/industries qui exploitent les ressources naturelles du milieu et de la population composé de citoyens (individus, associations et organisation environnementale) qui habitent le milieu et aspirent à un bien être dans un cadre de vie agréable. Enfin, il y a les scientifiques qui étudient le système pour aider le gouvernement et les différents acteurs à prendre leurs décisions (Agora, 2005)



### *1.3.1.3. De 2000 à nos jours : le chaos social*

En 1972, la conférence de Stockholm a adopté le principe de gestion écologiquement rationnelle de l'environnement. « *La déclaration plaçait les questions écologiques au rang des préoccupations internationales et marquait le début d'un dialogue entre les pays industrialisés et les pays en développement concernant le lien qui existait entre la croissance économique, la pollution mondiale et le bien-être des peuples* » (Ennalbi, 2002). En 1992, la conférence de Rio adoptait le concept de développement durable dont plusieurs principes témoignaient de la détérioration de l'environnement, de l'interdépendance entre l'économie et l'environnement, du souci d'améliorer les conditions sociales pour un développement plus équitable (Ennalbi, 2002). Trente ans plus tard à la conférence de Johannesburg en 2002, les résultats de ces deux sommets étaient plutôt inquiétants. Force était de constater que les inégalités s'étaient renforcées entre les riches et les pauvres, entre les pays développés et ceux en voie de développement. Et, il existait toujours des difficultés entre développement économique (profit) et protection de l'environnement. Qu'attendaient les acteurs du Sommet de Johannesburg?

L'objectif général du Sommet de Johannesburg fut de mobiliser les États en faveur du développement durable, du partenariat Nord-Sud et d'une plus grande solidarité internationale. Le principe de responsabilité basée sur l'équité sociale était le moyen le plus favorable pour tendre vers une mondialisation humanisée au bénéfice de tous, respectueuse de la diversité culturelle, de l'accès aux nouvelles technologies de l'information, luttant contre la pauvreté et les grandes pandémies et contribuant à la paix et à la résolution des conflits (Boutros-Ghali, 2002). Ce Sommet était pour beaucoup l'occasion de valoriser la participation des acteurs de la société civile en mettant l'accent sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux de tous les programmes (Lificiu, 2002). Johannesburg visait à entreprendre des actions concrètes tout en tenant compte des changements liés à la mondialisation et de lutte nécessaire contre la pauvreté. Il voulait fournir le mode d'emploi et les modes d'action des grands principes découlant de Rio pour les années à venir.



Nous avons décidé d'appeler cette période « *chaos social* » à la lumière des paradoxes et des contradictions auxquels nos modèles de développement durable avaient été élaborés trente ans après Rio. Après l'accent mis sur les enjeux économiques puis environnementaux, on ne pouvait plus nier les catastrophes sociales (santé, famine, illettrisme, etc.) et le contraste de plus en plus préoccupant entre la réalité du Sud et celle du Nord. Par ailleurs, de nombreux pays avaient tendance à continuer de considérer séparément les facteurs économiques, sociaux et environnementaux, que ce soit au niveau de l'élaboration des politiques, de la planification ou de la gestion. Il semblait toujours nécessaire de poursuivre les actions futures sur les enjeux environnementaux tels que le protocole de Kyoto, la convention sur la biodiversité, les changements climatiques ou encore la diversité culturelle. Mais tout cela ne pouvait en définitive prendre forme, si et seulement si, l'ensemble des acteurs mondiaux, que ce soit l'État, l'entreprise, l'ONG ou le citoyen, trouvait au moins un intérêt à s'engager dans la mise en œuvre d'un système de gestion de développement durable en accord avec ses propres besoins et ses propres réalités.

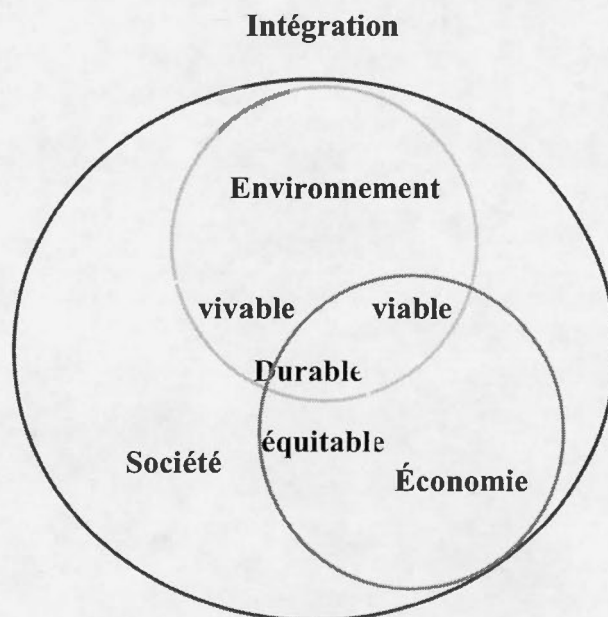
Un ajustement, voire une restructuration fondamentale des pouvoirs, de l'approche en fonction des conditions propres à chaque pays était nécessaire (Azzouz, 2002). Surtout si l'on voulait que les considérations relatives à l'environnement et au développement soient au centre des décisions économiques et politiques, et soient ainsi pleinement intégrées. Les pays plus industrialisés, autant que ceux en voie de développement, devaient réexaminer leurs modes de consommation et de production face aux nouveaux enjeux de la mondialisation et de la pauvreté. C'était peut-être finalement de « *décroissance durable* » (Bernard et al, 2003) dont il fallait parler dans les pays du Nord et non de développement durable pour parvenir à une certaine équité.

*« Dans les efforts déployés pour éliminer la pauvreté, nous devons repenser la gouvernance démocratique, le renforcement des institutions et le développement communautaire. Il faudrait également faire appliquer les engagements internationaux visant à fournir aux pays en développement le financement et la technologie dont ils ont besoin. Et il faudrait, dans le cadre de ces efforts, accorder une place hautement prioritaire à la promotion de la femme et à l'éducation des filles » (Annan, 2001).*

Pourtant, il existait une meilleure appréciation des enjeux par les divers décideurs, la société civile était mieux sensibilisée et s'organisait pour agir. Le secteur privé commençait à tirer profit des technologies vertes. Des partenariats se mettaient en place. Les mécanismes mondiaux de prise de décisions et de gouvernance étaient sur la bonne voie. Cette prise de conscience améliorait d'une part les communications entre les secteurs, et d'autre part la mise en place de normes et d'indicateurs pour l'évaluation et la comparaison des situations et du progrès accomplis. Quelle que soit l'appellation et l'usage, le terme de développement durable avait la vertu d'être porteur de stratégies d'actions nouvelles qui interrogeaient l'ensemble des acteurs sur leurs pratiques sociales, économiques et environnementales. Finalement, nous commençons à disposer de ressources matérielles et humaines offrant la perspective d'axer nos économies sur la voie d'un développement plus durable.

Pour conclure sur l'évolution historique du développement durable, sa mise en œuvre était complexe, car elle nécessitait d'intégrer différentes visions du développement de la société. Son évolution était passée par trois étapes qui étaient de rallier l'économie et l'environnement, puis l'environnement et le social, et enfin d'intégrer les enjeux sociaux aux enjeux économiques et environnementaux (Tableau 4). Son appropriation était complexe, car tous les outils n'étaient pas toujours adaptés à la réalité des différents pays, des organisations et des individus. L'opérationnalisation du développement durable nécessitait une reformulation complète de notre vision de la société et des secteurs qui la composaient en fonction des contraintes, mais aussi des intérêts suscités par l'envergure idéologique et pratique qu'il offrait. Plus précisément les raisons d'une telle complexité étaient en partie due à la rencontre de plusieurs visions et d'enjeux pour les acteurs de la société. Par conséquent, la mise en œuvre du développement durable faisait face à d'inévitables luttes de pouvoir.

**Tableau 4 : Le modèle de développement durable (Brodhag, 1998).**



### 1.3.2. Le développement durable, la rencontre de deux courants

Historiquement, le développement durable correspond à la rencontre de deux courants de réflexion anciens : le développement et l'environnement (Comélieu et al, 2001). Ces deux courants de réflexion expliquaient en partie les raisons des conflits entre les partisans du développement économique, du progrès social et ceux de la protection environnementale. Ainsi, le développement durable lui-même était le résultat de la rencontre de ces référentiels ou une façon de percevoir la société.

Par conséquent, sa mise en œuvre est nécessairement conflictuelle et critiquable car elle induit la rencontre de plusieurs logiques d'action en fonction de l'approche privilégiée. Les événements sembleront 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 encore d'agir. Toutes sont légitimes selon le contexte dans lequel l'acteur évolue. Les dynamiques relatives au développement durable feront nécessairement émerger des attitudes caractéristiques et légitimes de résistance aux changements.

Nous cherchons donc principalement à comprendre comment ces visions coexistent, comment les acteurs jouent et façonnent une organisation. Le choix de présenter ici la rencontre entre les notions de développement économique, social et environnemental permettra d'illustrer les raisons principales des conflits entraînant la mise en œuvre du développement durable. Ainsi, il nous sera plus facile de comprendre une partie de la complexité du projet de société qu'il tente d'offrir.

#### *1.3.2.1. Le concept de développement*

De manière générale, le développement pouvait se définir comme un changement social qui amenait un progrès au niveau collectif, et il se situait dans la prolongation du dynamisme qu'entraînait la révolution industrielle. Pour Rist (2001), le développement pouvait se schématiser comme la possibilité d'accroître la production grâce à l'utilisation de stocks dont le rythme de prélèvement ne dépendait pas du temps nécessaire à leur constitution, mais de la technologie : le charbon et le pétrole par exemple pouvaient être extraits plus ou moins rapidement, mais cette décision n'appartenait qu'aux utilisateurs. Le développement était l'espoir de progrès matériel et social à l'échelle mondiale (Revéret et Gendron, 2002).

L'origine du terme « *développement* » remontait à la fin des années 1940 (Rist, 2001 ; Comélieu et al, 2001)<sup>16</sup>. A cette époque, la politique étrangère américaine est en pleine effervescence, obligée de faire face aux changements considérables qui survenaient d'un peu partout dans le monde, suite à la deuxième guerre mondiale. Le rédacteur des discours

---

<sup>16</sup> Bien entendu l'usage du développement dans le champ économique et social n'était pas nouveau. Nous pourrions citer Marx, Leroy-Beaulieu qui l'utilisait dans l'article 22 du pacte de la Société des nations. En 1899, Lénine avait écrit un ouvrage sur le développement du capitalisme en Russie, etc. (Rist, 2001).



présidentiels s'efforçait de définir en quelques lignes claires le traditionnel « *discours d'investiture* » que le président Truman devait prononcer le 20 janvier 1949 (Rist, 2001). Parmi les propositions, trois idées firent rapidement l'unanimité : (1) soutenir la nouvelle organisation des Nations Unies (ONU) ; (2) poursuivre l'effort de reconstruction européenne à travers le plan Marshall (5 juin 1947) ; et (3) créer une organisation commune de défense (OTAN) pour faire face à la menace soviétique. Mais, il fallait trouver un nouveau paradigme pour s'opposer au concept purement économique de croissance et relancer la dynamique internationale.

Le 27 juin 1950 un quatrième point fut rajouté : le point IV. Il inaugurait l'ère du développement, et il était d'autant plus significatif que l'idée avait été proclamée d'abord par un président américain. La volonté américaine était d'ajouter une extension de l'aide technique aux nations défavorisées. Elle avait déjà été accordée à certains pays d'Amérique latine pour les aider à sortir de la pauvreté (Rist, 2001). On parlait alors de « *sous-développement* ».

*« Il nous faut lancer un nouveau programme qui soit audacieux et qui mette les avantages de notre avance scientifique et de notre progrès industriel au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous-développées. Plus de la moitié des gens de ce monde vivent dans des conditions voisines de la misère. Leur nourriture est insatisfaisante. Ils sont victimes de maladies. Leur vie économique est primitive et stationnaire. Leur pauvreté constitue un handicap et une menace, tant pour eux que pour les régions les plus prospères. Pour la première fois de l'histoire, l'humanité détient les connaissances techniques et pratiques susceptibles de soulager la souffrance de ces gens.... » (Rist, 2001)*

Certes, l'idée de « *développement* » s'était peu à peu opposé au concept purement économique de « *croissance* ». Sur le plan sémantique, il était beaucoup plus large que celui de croissance, de « *productivisme* ». Pour René Passet (1979), « *une croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) accompagnée d'exclusion sociale, de déculturation et d'une dégradation du milieu naturel n'est pas un développement* ». Pour Comélieu et al. (2001), il intégrait les valeurs sociales et culturelles (la santé, l'éducation, la formation, etc.) ainsi que des données non comptabilisées par le calcul économique classique (autoproduction, valeur d'usage,

d'existence, d'option des biens naturels, etc.). Par conséquent, il s'était progressivement généralisée et appliquée aux pays industrialisés pour désigner certains aspects de leurs activités économiques et sociales.

Cependant, en introduisant la problématique du développement, le point IV avait eu pour conséquence d'entraîner une vision du développement centrée sur l'idée que le « *sous-développement* » était un état qui existait naturellement, c'est-à-dire sans cause apparente. Et le processus idéal était de passer de l'état inachevé ou embryonnaire de sous-développement à l'état achevé de pays industrialisé (Rist, 2001). Dans ces conditions, une accélération de la croissance apparaissait comme la seule manière logique de combler l'écart avec les pays industrialisés. N'y a-t-il pas une limite à vouloir percevoir le développement comme un processus naturel, et non comme un construit social ?

La première conception du développement se basait sur l'approche du développement Rostow, la « *théorie de la modernisation* ». Elle stipulait que toutes les sociétés se développaient selon un schéma bien défini, allant du mode traditionnel à la société de consommation de masse, qui serait le stade ultime du développement des sociétés (Rist, 2001 ; Bernard et al, 2003). Les inégalités de développement s'expliquaient par le fait que certaines nations étaient plus avancées que d'autres dans ce processus de développement linéaire. Dans cette logique, ce seraient des blocages internes tels que les coutumes ou les modes de vie traditionnels qui empêchaient les pays dits « *sous-développés* » ou « *en voie de développement* » d'accéder à la consommation de masse (Revéret et Gendron, 2002).

En apparence les pays en voie de développement pouvaient gagner la respectabilité et la prospérité en adoptant un tel mode de développement. Le monde était pensé non pas comme une structure dans laquelle chaque élément dépendait des autres, mais comme une collection de nations « *individuelles* », formellement égales les unes aux autres. On retrouvait ici l'idéologie de l'égalité des chances et du « *self-made-man* », c'est-à-dire qu'à force de travail et de persévérance, l'ouvrier pouvait devenir patron, le garçon d'ascenseur devenir directeur et l'acteur de cinéma chef de l'État (Rist, 2001). Et pourtant en conquérant leur indépendance politique, les pays en voie de développement perdaient leur identité et leur autonomie

économique, parce que contraints de cheminer sur la voie du développement tracée par d'autres qu'eux (Rist, 2001).

Avec la crise économique des années 1970, l'éclatement du tiers-monde en trois blocs (les pays nouvellement industrialisés, les pays pétroliers et les pays en voie de développement) et la mondialisation, la notion de développement s'était émancipée au-delà d'une définition strictement économique (Revéret et Gendron, 2002). Le produit intérieur brut (PIB) était remplacé par de nouveaux indicateurs, tel l'indice de développement humain (IDH). Simultanément, les politiques économiques s'étaient radicalisées dans le contexte de l'ouverture des frontières commerciales, et dans les pays du Sud, où elles étaient apparues sous l'appellation discrète « *d'ajustements structurels* » imposés par les bailleurs de fonds avec leur cortège de privatisations, de déréglementation et d'impacts sociaux négatifs (Revéret et Gendron, 2002).

C'est ainsi qu'une deuxième vision du développement est apparue. Cette vision se basait sur la théorie de la dépendance. Elle insistait sur l'inégalité entre les nations et soutenait que le sous-développement résultait des rapports de domination hérités de la période coloniale et du pillage des ressources par les puissances coloniales (Revéret et Gendron, 2002). Les puissances coloniales considéraient le monde comme un espace politique où elles pouvaient chacune élargir ses empires. Aujourd'hui ce « *pillage* » se poursuit au moyen de règles commerciales structurées en fonction des intérêts du Nord (Rist, 2001). Nous parlons alors de « *néo-colonialisme* » où la conquête du capital est la nouvelle définition du pouvoir. Pour Rist (2001), le point IV n'avait finalement pas provoqué de transformation de la réalité. Il n'était qu'une illusion de plus de croire au changement.

Contrairement à ce que l'on pouvait croire, le développement n'était pas un phénomène naturel qui, tout simplement, se « *produisait* », sans qu'on n'y puisse rien changer. Tout comme la conduite du changement dans les organisations, le développement des pays ne se réalisait pas uniquement à travers la maximisation de la productivité en agissant sur des variables économiques et politiques pour atteindre un modèle idéal. De plus, il n'était pas possible d'imaginer d'améliorer les conditions de développement en agissant uniquement sur



des variables sociales<sup>17</sup>, comme la lutte contre la pauvreté. La poursuite du développement était donc très complexe.

### *1.3.2.2. Le mouvement environnemental*

Avec la révolution industrielle, l'action humaine sur l'environnement devient déterminante. Les sols et des sous-sols sont exploités pour satisfaire les besoins d'une population grandissante. L'industrie consomme de plus en plus d'énergie et de matières premières forçant l'ouverture de continents entiers pour combler les demandes des pays industrialisés (Guay, 1994). Au début de l'ère industrielle, la plupart des penseurs croyaient que la croissance économique sans limites était non seulement souhaitable, mais aussi possible. Certains tels Malthus et Ricardo entrevoyaient pourtant des limites naturelles à la croissance économique dans les pays industrialisés. Les premières préoccupations en terme d'environnement se situaient donc au niveau de l'impact de la société industrielle sur la santé humaine d'une part, la volonté de préserver des espaces naturels d'autre part, questionnant la profonde transformation des territoires par l'urbanisation et l'industrialisation, activités agricoles comprises (Dron, 1995).

Ainsi vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les premiers mouvements environnementaux visaient à la fois à protéger des espaces naturels rares ou exceptionnels et à conserver les ressources (Dunlap et Mertig, 1992 ; Guay, 1994 ; Lepage, 1997 ; Comélieu et al, 2001). Par la suite, ils se sont manifestés principalement sous la forme de deux mouvements sociaux distincts. Le premier s'était donné comme principal objectif la protection de l'environnement pour assurer la préservation des ressources naturelles. Ce mouvement, appelé conservationniste, émergeait notamment aux États-Unis de la prise de conscience que les sols agricoles et les forêts étaient menacés. Issu des classes moyennes, urbaines et professionnelles en particulier, il se considérait comme un mouvement moderniste et progressiste. L'idée de rendements soutenus

---

<sup>17</sup> Nous pourrions faire le parallèle avec le courant de l'école des relations humaines en sociologie des organisations. Il avançait qu'il était possible d'améliorer le développement des organisations uniquement en agissant sur les variables psychologiques, affectives et humaines en général sans tenir compte du contexte structurel et organisationnel.



fait son apparition, idée reprise aujourd'hui, bien qu'élargie, sous le vocable de développement durable ou soutenable (Guay, 1994).

À ce mouvement est venu s'opposer le mouvement préservationniste (Dunlap et Mertig, 1992 ; Guay, 1994). Pour ses tenants, la nature n'était pas uniquement une ressource à protéger pour satisfaire les besoins humains. Les préservationnistes défendaient l'idée que l'homme ne dominait pas la nature et par conséquent ils s'ouvraient sur une vision moins utilitariste et moins anthropocentrique de son usage (Guay, 1994). Ce mouvement est à l'origine de la création des parcs nationaux. Les valeurs qui guidaient ses adeptes étaient parfois empreintes de spiritualité. Non seulement, il fallait protéger certains espaces, parce qu'ils étaient rares, exceptionnels, ou encore ils pouvaient avoir une valeur pour la recherche scientifique, mais, le contact avec la nature vierge, était aussi un moyen de se ressourcer spirituellement, d'être en contact avec le Créateur, à travers sa beauté et sa diversité qu'elle offrait (Guay, 1994).

Finalement ces deux idéologies voyaient la nature en tant que valeur esthétique, biologique et écologique d'un territoire, et les populations locales en tant qu'obstacles à l'harmonie naturelle (Sébastien et Brodhag, 2004). Ces différentes visions de la nature conduisaient à des conflits entre les acteurs autour de l'accès aux ressources naturelles et des représentations sur le rapport homme-nature. En effet, les projets de conservation de la nature ignoraient souvent les dynamiques socio-économiques locales, les pratiques de gestion des ressources naturelles en place, les différents types d'usage associés à une ressource et les connaissances des acteurs locaux. Portés par des acteurs extérieurs au territoire, les premiers effets du paradigme de la conservation conduisaient à des phénomènes d'exclusion sociale et de dégradation environnementale (Sébastien et Brodhag, 2004).

Le premier échec de ce nouveau rapport social entre l'homme et la nature était marqué par le fossé entre la réalité du terrain et les bases théoriques. Si les porteurs des projets pouvaient prendre davantage compte des humains vivant sur le territoire en question, le fossé pourrait se résorber. Plutôt que d'intégrer l'ensemble des parties prenantes aux politiques de conservation, les porteurs du projet proposaient aux acteurs locaux des compensations, les détournant ainsi peu à peu des ressources naturelles ; si en apparence ces mesures semblaient

positives, elles avaient souvent été proposées sans aucune étude des conséquences sur les stratégies des acteurs en question (Sébastien et Brodhag, 2004). Pourtant nombreuses étaient les communautés traditionnelles qui avaient réussi à assurer la disponibilité sur le long terme des ressources collectives du fait de l'existence d'une action collective structurée autour d'une série de règles sociales et d'un régime de propriété commune (Sébastien et Brodhag, 2004).

Selon Beck (2001), le démantèlement des fondements écologiques et naturels de la vie causé par l'industrialisation, libérait une dynamique de développement social et politique sans précédent historique. Ce phénomène nous échappait encore totalement, et les conséquences nous contraignaient à repenser les rapports entre nature et société. On assistait alors à la fin de l'opposition entre nature et société. Ou plutôt, il devenait impossible d'appréhender la nature indépendamment de la société, et impossible d'appréhender la société indépendamment de la nature (Beck, 2001). Cependant, la « *sociétisation* » de la nature avait pour corollaire inattendu une « *sociétisation* » des destructions et des menaces importantes sur la nature (Beck, 2001). Pour cet auteur, « *les dommages infligés aux conditions naturelles de la vie se muent en menaces médicales, sociales et économiques globales pour l'homme – ce qui implique des exigences radicalement nouvelles pour les institutions sociales et politiques de la société mondiale hyper industrialisée* ». D'abord prise de conscience, puis mouvement, la protection de l'environnement pénétrait les institutions sociales.

À la phase de conservation et du rapprochement homme-nature succédait la phase d'institutionnalisation de la protection de l'environnement (Guay, 1994 ; Lepage, 1997,2003 ; Dron, 1995). L'environnement prenait peu à peu la même importance que le développement économique. Ce qui allait permettre de définir l'institutionnalisation de la protection de l'environnement comme le processus par lequel des pratiques sociales prenaient corps dans des organisations, des règles et des normes, légitimement acceptées par un nombre suffisant d'acteurs pour en assurer la reproduction. Une fois institutionnalisées, la protection de l'environnement devenait, pour tous les acteurs sociaux, un ensemble de nouvelles règles, qui orientaient et guidaient leurs actions (Guay, 1994 ; Lepage et al, 2003). Les priorités d'interventions touchaient : l'air, l'eau, la faune, la flore, les déchets dangereux, les risques

industriels et nucléaires, le bruit, le réchauffement climatique, la pollution atmosphérique, etc..

Au court des années 1970, les gouvernements promulguaient des lois et des règlements et créaient des services chargés de répondre aux préoccupations des conservationnistes et des préservationnistes. Les entreprises engageaient des professionnels, spécialisés dans l'aménagement des territoires. Les municipalités se préoccupaient de l'habitat urbain. Les préoccupations de l'environnement se rapprochaient finalement des pouvoirs publics (Guay, 1994 ; Lepage, 1997). La volonté était de mettre un frein au gaspillage et faire de la protection de l'environnement pour une utilisation la plus économe des ressources naturelles. Le début des années 1980 vit apparaître une diversité de groupuscules environnementaux allant du simple regroupement de citoyens dans des associations conduisant ainsi à une diversité d'idéologies et de modes d'actions. L'accent était mis sur la biosphère et sur les impacts globaux de nos activités remettant alors en cause notre mode de développement (Dron, 1995 ; Vaillancourt, 1992).

Il en résultait une série de publications interrogeant la manière dont on utilisait et exploitait la terre et les ressources naturelles. Elles examinaient aussi les répercussions de nos habitudes de production et de consommation sur la qualité des eaux et de l'atmosphère. La nouvelle conscience écologique était donc d'une part marquée par des répliques sociales et politiques, et d'autre part, par l'entrée en scène des scientifiques et des vulgarisateurs scientifiques (Guay, 1994). Ainsi, le premier cri d'alarme était lancé en 1962 par Rachel Carson. Elle dénonçait les récents progrès accomplis par l'agriculture moderne. L'utilisation de pesticides, d'herbicides et d'engrais s'intégraient dans la chaîne écologique (alimentaire) provoquant des effets dangereux pour la qualité de l'environnement, mais aussi pour la vie humaine. Une vision globale et complexe commençait à s'affirmer : la prise de conscience qu'un produit ou d'une technologie pouvait se retrouver dans d'autres lieux que ceux pour lesquels ils étaient destinés.

D'autres auteurs avaient publié des rapports donnant une vision pessimiste de l'avenir de la planète et de l'humanité. Le rapport Meadows, par exemple, présentait une modélisation des



interactions entre les sociétés humaines, les ressources énergétiques, alimentaires et minérales rejetées dans l'écosphère. Ce rapport modifiait notre manière de voir l'évolution de la civilisation en rompant avec l'optimisme des années passées, il faisait place à un pessimisme profond, le « *néomalthusianisme* » (Guay, 1994). Au tournant des années 1980, le rapport Global 2000 reprenait et poursuivait la logique propre aux études précédentes en ce qui concerne les préoccupations suivantes : la qualité de l'environnement, la croissance économique et la disponibilité des ressources. Le pronostic environnemental montrait une augmentation de la pollution, le recul de la forêt, la disparition des espèces, les changements climatiques. Les répliques à cette vision pessimiste n'allaient pas tarder. Simon et Kahn rédigeaient « *The resourceful Earth* », un rapport concluant sur un avenir optimiste de la planète et de l'environnement (Guay, 1994).

Le dernier rapport dans cette lignée de scénario futuriste fut le rapport Brundtland. Il maintenait une perspective planétaire des problèmes en s'éloignant de l'alarmisme des premiers rapports. Pas aussi optimiste que Simon et Kahn, il proposait l'adoption d'une position responsable face aux différents enjeux. Il reconnaissait que le développement économique représentait une ouverture séduisante pour de nombreuses populations vivant dans la pauvreté. Il proposait de poursuivre la croissance, tout en s'assurant que cette croissance soit durable. C'était d'ailleurs la pauvreté qui était très souvent évoquée comme étant la source de la dégradation de l'environnement : le déboisement, l'érosion des sols agricoles, la désertification étaient consécutifs à des pratiques économiques désuètes. Les moyens nécessaires pour assurer le développement durable n'étaient pas uniquement technologiques. Les valeurs, les institutions pouvaient être aussi considérées comme des moyens pour réaliser un « *avenir pour tous* » viable (Guay, 1994).

Pour faire face à cette « *crise environnementale* » deux paradigmes avaient pris naissance : l'écocentrique et le technocentrique. Ils comprenaient un ensemble de représentations, d'attitudes, de valeurs et de prescriptions qui pouvaient aussi être des mises en cause des rapports humains à la nature et des critiques des rapports que les humains entretenaient entre eux (Vaillancourt, 1992 ; Guay, 1994). Le premier paradigme écocentrique, alimenté par des études pessimistes (rapports Meadows, Global 2000), promulguait la nécessité de rompre



avec un passé de deux siècles d'industrialisation, car il n'était plus possible de poursuivre une croissance économique qui exigeait trop en ressources, en énergie et en qualité environnementale. L'idée de croissance économique sans limites n'était plus possible. Les solutions étaient de repenser et de redéfinir nos rapports à la nature et nos rapports entre nous. Pour les adhérents de ce paradigme, la crise écologique était le moment propice pour revoir et réexaminer les structures sociales. Les nouveaux arrangements sociaux seraient communautaires, spatialement déconcentrés, fondés sur une économie locale et régionale, utilisant des techniques plus simples, moins destructrices de la nature et appropriées aux finalités sociales (Guay, 1994).

Pour le second paradigme fondé sur le succès de la technique, la voie écocentrique était irréaliste et irréalisable. La nature devait être maîtrisée si l'on voulait, par la richesse matérielle, éliminer les conflits entre les humains. C'était d'ailleurs ce qu'avaient entrepris de faire l'industrialisation, la science et la technique. Cette aspiration au bonheur et au confort matériel était très ancrée dans les mentalités. Il n'y avait donc pas lieu d'effectuer une révolution des idées : les fins étant établies, seuls les moyens comptaient. Des adaptations étaient certes nécessaires, tels que des investissements divers dans des technologies environnementales. La technique pouvait pallier aux raretés qui n'étaient souvent que passagères. Ce paradigme, fondée sur l'utilitarisme et la normalisation, était le paradigme dominant de la pensée occidentale à cette époque (Guay, 1994 ; Lepage et al, 2003 ; Bernard et al, 2003).

Tout comme l'avait été le paradigme de la conservation, ces approches ne considéraient toujours pas la valeur humaine d'un territoire au sein des politiques environnementales, autrement dit, d'humaniser la conservation de la nature (Lepage et al, 2003 ; Sébastien et Brodhag, 2004). L'approche intégrée permettait de concevoir les problèmes environnementaux en privilégiant la dynamique sociale plutôt que les processus naturels. Elle favorisait l'implication d'une diversité d'acteurs et de rationalités afin d'en arriver à un compromis entre les enjeux écologiques, économiques et sociaux, pour résoudre les problèmes (Lepage et al, 2003). Il fallait donc prendre en considération le cadre juridique et institutionnel, les enjeux économiques, les caractéristiques de l'aménagement du territoire,

les représentations sociales du problème et la perception des risques dans la population, ainsi que le jeu des acteurs et bien évidemment les données techniques et scientifiques du problème (Lepage, 1997). Ainsi, nous assistions à l'émergence de la problématique environnementale. Elle faisait appel à de nouvelles modalités d'action : l'implication et l'engagement de la société civile dans la décision et le débat politique. Cette implication interrogeait nécessairement la place de l'État dans les décisions relatives aux problématiques environnementales.

Cependant, l'idée de l'approche intégrée ne comportaient-elles pas certains risques ? La société industrielle classique reposait sur l'opposition de la nature et de la société. Puis la protection et la conservation de la nature était devenue une nécessité au point où la nature était désormais intégrée à la civilisation. Or dans l'idée de la « *société du risque* » défendue par Beck (2001), cette considération pouvait avoir pour conséquences que la nature soit perçue comme une menace pour le développement mettant en danger nos systèmes sociaux. Était-ce le but réellement recherché ?

#### *1.3.2.3. La rencontre vers le développement durable*

Nous venons de présenter les logiques dominantes du développement durable : le développement économique et l'environnement. Elles sont toutes les deux au centre de multiples controverses et une dichotomie persiste entre l'économie et l'écologie dans l'atteinte des objectifs de durabilité. Nous avons constaté que la dimension sociale du développement durable était peu abordée, sinon à travers les moyens mis en place pour réduire la pauvreté.

Notre objectif est ici de porter un regard critique sur les trois types de durabilité : économique, environnementale et sociale. Cette analyse devrait conduire à expliquer pourquoi nous avons pris le parti de considérer le développement durable comme un référentiel, c'est-à-dire d'avancer l'hypothèse que le développement durable pouvait être une nouvelle manière de voir la société en vue d'intégrer puis de dépasser les anciennes visions.

Nous avons déjà mentionné que le passage d'un référentiel à un autre ne se faisait pas sans conflits. Alors, on peut se demander si le développement se fait au détriment de l'environnement, ou s'il prend une autre forme avec l'arrivée de l'environnement. Si l'institutionnalisation de l'environnement conduit à percevoir la nature comme une menace à la survie humaine, ou encore si elle permet de définir une nouvelle vision de la société. Si la dimension sociale est le liant entre le développement et l'environnement pour rompre avec l'ancien modèle, ou est-ce une façade de plus pour maintenir une vision de la société centrée sur la production et la performance ?

### **Une durabilité économique**

Le développement implique la mise en place d'un processus complexe tant dans sa définition que dans sa conduite au sein des populations. Rist (2001), constatait que depuis cinq décennies, le « *développement* » avait servi à légitimer d'innombrables politiques économiques et sociales, au Nord comme au Sud, qui laissaient croire à l'avènement du bien-être pour tous. Pourtant, si nous remontons le cours de l'histoire, toutes ces théories et ces stratégies débouchaient sur la misère et le chômage (Rist, 1996 ; Mallet et Salomon, 1996 ; Bernard et al, 2003). La fin de la croissance ne serait-elle pas salutaire ?

Pour remédier à cette vision du développement centrée sur une croissance illimitée, le développement durable définissait alors ce que nous appelons « *la durabilité économique* ». Elle s'exprimait en terme de croissance auto-entretenu. Elle s'appuyait sur des principes macroéconomiques d'équilibre (équilibre budgétaire, équilibre de la balance des paiements, maîtrise de l'inflation, etc.) et sur des règles d'investissements (allocations budgétaires et taux d'investissement sectoriels, coefficient de capital, niveau de productivité, ration consommation-épargne, etc.) qui visaient essentiellement à optimiser la croissance et à ne pas engendrer des charges d'endettement excessives qui se répercutaient sur les générations futures (Ballet et al, 2004). Ainsi, le développement durable évoquait la stabilité, l'équilibre, la linéarité dans sa progression et ses tendances, la continuité et la prévisibilité propre des systèmes fermés. Mais adopter la recherche de l'équilibre allait-elle modifier l'ancienne approche de développement ?

Certains diront qu'il ne s'agissait là que d'un leurre, d'un slogan facile et que tout développement se faisait nécessairement au détriment de l'environnement. Ainsi, Gilbert Rist (2001) écrit : « *Le développement correspond davantage à une croyance qu'à un concept scientifique et suppose une croissance indéfinie qui oblige à détruire sans cesse la nature* ». En effet, le propre du système écologique était d'être ouvert, essentiellement dynamique. Souhaiter la durabilité était, en quelque sorte, figer la vie elle-même (Beauchamp, 2002). Ce souhait s'opposait directement à la conception précédente du développement. Le développement par définition se traduisait par des changements structurels qui survenaient au sein d'une réalité socio-économique complexe. Vouloir introduire dans ce contexte la durabilité pouvait sembler a priori contradictoire. Pourtant, lorsqu'on considérait le concept de développement durable au sens écologique, on remarquait qu'il avait permis des réflexions originales ouvrant la voie à de multiples interventions publiques (Ballet et al, 2004).

### **Une durabilité environnementale**

Depuis une trentaine d'années, le mouvement environnemental était en pleine expansion et son institutionnalisation ne faisait que renforcer l'idée qu'il allait donner une nouvelle vision et une nouvelle identité aux sociétés occidentales. Le changement de référentiel conduisait forcément à une crise où le référentiel en place tentait de résister à celui en émergence. Peut-être assistons-nous à un changement de société majeure avec l'arrivée de l'environnement, allant à l'encontre des visions industrielle et capitaliste ? Cette vision était principalement portée par « *les environmentalistes du développement durable* ». Ils définissaient les écosystèmes et les actifs environnementaux comme « *capital naturel critique* », qu'il convenait de préserver. La sphère des activités économiques était incluse dans la sphère des activités culturelles, elle-même incluse dans la sphère des activités humaines (Sébastien et Brodhag, 2004). De son côté, la sphère environnementale était considérée par certains sociologues, historiens et ethnologues comme une construction humaine, et non un fait social comme l'économie.

Contrairement à l'action menée en 1972 lors de la conférence de Stockholm, l'objectif n'était plus de lutter uniquement contre un mode de croissance économique illimitée. La prise en compte du développement durable avait évolué au cours des dernières années en mettant plus



l'accent sur la dimension environnementale. L'importance de la mise en œuvre de stratégie de gestion environnementale était un indicateur de cette tendance. Le système de gestion environnementale (SGE), une approche systématique pour gérer les questions environnementales, mettait l'accent sur l'analyse de l'impact écologique et cherchait à intégrer les décisions de développement dans une perspective de durabilité et de résilience du système écologique (Beauchamp, 2002). Il constituait un cadre pour la surveillance du rendement environnemental de l'organisation et pour l'établissement de rapports à ce sujet.

Depuis une trentaine d'années, le développement durable s'est émancipé au sein des programmes écologistes pour s'afficher dans le discours politique et dans celui de monde des affaires pour lesquels le développement durable évoquait successivement soit une modernisation écologique, soit une croissance économique « *raisonnable* » (Revéret et Gendron, 2002 ; Sébastien et Brodhag, 2004). Les organisations intergouvernementales, la communauté scientifique, les citoyens cherchaient leur propre durabilité en se servant à la fois de l'environnement et du développement. Non seulement le lien entre l'homme et la nature s'était modifié, mais il y avait une prise en compte holistique à la fois des problèmes économiques, sociaux et environnementaux.

En faisant un bref retour dans l'histoire, la volonté de résoudre les problèmes environnementaux était dans les années 1970-80 sous l'égide de l'approche réglementaire. Durant les années 1980, l'État était le seul décideur et imposait des lois et des règlements à la société civile, sans consultation des acteurs et avec un pouvoir de coercition (Lepage et al, 2003 ; Lepage, 2005). Mais la multiplication des catastrophes et les conflits grandissants avaient conduit l'État à se désengager. Il avait adopté une approche de « *bottom-up* », c'est-à-dire de consultation des acteurs de la société civile. La bonne science dictait les actions à poser.

Les années 1990 furent marquées par l'approche écosystémique qui remettait en cause les cloisons bureaucratiques et appelait des décisions fondées sur la reconnaissance de l'imbrication des systèmes naturels et l'importance de reconnaître les processus écologiques. Elle favorisait la science et la participation publique par l'éducation relative à

l'environnement (ERE), pour diminuer la pression sur les écosystèmes et définir autrement les actions des entreprises (Lepage et al, 2003 ; Lepage, 2005). Mais la formation était-elle suffisante pour envisager le changement ?

Cette approche s'est ensuite développée en tenant de plus en plus compte de la diversité des acteurs et de leurs intérêts dans le processus décisionnel. La concertation et la participation active des acteurs entre eux sous la médiation du gouvernement étaient alors privilégiées dans le but d'atteindre un compromis entre les parties (Milot et Lepage, 2004). Finalement, la façon de gérer l'environnement s'était transformé au fil des années pour favoriser la participation de la société civile (Lepage, 2005). Ainsi, plusieurs facteurs montraient une rupture dans la gestion de l'environnement entre la vision d'une société industrielle centrée sur une croissance illimitée, et celle centrée sur une approche intégrée du développement durable.

Ainsi pour Revéret et Gendron (2002), le développement durable témoignait d'un nouveau paradigme de développement et d'une nouvelle conception du progrès dans laquelle la recherche du bien-être et de la qualité de vie primait sur l'atteinte d'un plus haut niveau de consommation et de technologisation. Une première rupture était visible à cause de l'existence d'un lien entre l'environnement et le développement. Le développement durable ne trouvait pas ses racines dans les théories du développement, mais il était porté par des mouvements écologiques et serait développé à l'origine par des chercheurs en environnement (Revéret et Gendron, 2002).

Pour Rist (2001), la soi-disant volonté de protéger l'environnement n'était en fait qu'un leurre pour justifier la poursuite de la croissance. Nous ne pouvons pas nier que le développement est le principal responsable des atteintes à l'environnement et qu'il menace la durabilité de l'écosystème. Nous ne pouvons plus nier que le développement des biotechnologies est une manière de poursuivre le progrès technologique. Mais, le développement durable ne rentre pas uniquement dans une problématique environnementale, ni dans une problématique « *productiviste* ». Stengers (1999) renforce cette idée que le

développement durable doit s'intégrer à d'autres dimensions que celles de l'environnement et de l'économie, à savoir : les aspirations sociales.

### **Une durabilité sociale**

Jusqu'à la conférence de Rio en 1992, le développement durable s'articulait autour de deux pôles : l'environnement et le développement. Ce ne fut qu'à la fin des années 1990 que le triptyque « *économique-social-environnement* » s'imposait pour se voir finalement consacré par le Sommet de Rio (Sébastien et Brodhag, 2004). C'était au sein du thème « *développement* » que se découvraient les aspects sociaux du développement. Il se scindait alors en deux : l'économie et le social. Ainsi, le développement socialement durable pouvait se définir comme « *un développement qui garantit aux générations présentes et futures l'amélioration des capacités de bien-être (sociales, économiques ou écologiques) pour tous, à travers la recherche de l'équité, d'une part, dans la distribution intra-générationnelle de ces capacités et d'autre part, dans leur transmission intergénérationnelle* » (Ballet et al, 2004).

Un tel développement devait veiller au renforcement des actions et à être présent tant au niveau personnel qu'au niveau social. Ceci permettait, à travers l'accroissement des potentialités, de réduire la vulnérabilité face aux difficultés de la vie. Mais il devait parallèlement assurer la durabilité à long terme de cette dynamique, et donc, veiller au respect de l'équité dans la distribution de ces capacités. L'absence d'équité pouvait, en effet, être à l'origine de frustrations, puis de troubles sociaux graves, conduisant au blocage et à l'arrêt de cette dynamique. Il s'agissait tout autant de l'équité au sein d'une même génération que d'une équité entre générations (Ballet et al, 2004).

Cependant, la durabilité sociale demeurait encore l'objet de peu d'investigations et était à peu près absente des stratégies des gouvernements, des ministères et des entreprises (Commissaire au développement durable, 2002 ; Ballet et al, 2004 ; Sébastien et Brodhag, 2004). Elle se retrouvait « *prise en tenaille* » entre deux visions de l'environnement et deux visions du développement. Pour la dimension environnementale, l'approche écocentrée (se donnant pour objectif la protection de tous les être vivants) entrait en conflit avec l'approche



anthropocentrée (visant exclusivement le bien-être de l'homme en maximisant les indicateurs économiques) (Sébastien et Brodhag, 2004). Tandis que pour la dimension économique, l'approche productiviste (croyant à la possibilité d'une croissance illimitée) s'opposait à une approche de durabilité (cherchant l'équilibre par une croissance auto-entretenu). Son analyse impliquait un renouvellement assez radical des modes de pensée du développement et de l'environnement.

Actuellement, les stratégies sociales de développement durable ont fait de la réduction de la pauvreté l'objectif prioritaire de leurs politiques publiques, ainsi que de l'accès aux ressources, aux soins, à l'éducation ou encore à la culture (Sébastien et Brodhag, 2004). Mais, réduire la pauvreté n'était pas suffisant pour assurer un développement social à long terme. Mettre uniquement l'accent sur la lutte contre la pauvreté conduit à épuiser la dimension sociale du développement durable. Certaines politiques de lutte contre la pauvreté peuvent engendrer des conséquences graves en termes de vulnérabilité et d'inégalités. Dans le premier cas, on note un accroissement de la vulnérabilité des personnes en raison de modifications dans la structure de leurs capacités. Dans le second cas, c'est l'extension des inégalités qui freine la réduction de la pauvreté et peut remettre en cause la cohésion sociale voire le développement (Ballet et al, 2004).

La problématique d'un développement « *socialement durable* » ne réduit pas la dimension sociale au seul aspect de pauvreté, mais considère l'ensemble des interactions entre les sphères économique, écologique et sociale, et leurs effets sur les situations de pauvreté, de vulnérabilité ou d'exclusion (Ballet et al, 2004). Ensuite, s'appuyant sur les capacités à réagir des personnes face à de telles situations, elle tente de combiner de façon optimale ces capacités pour réduire la vulnérabilité, ce qui implique de bien connaître leur structure. Enfin, face aux conséquences, pas forcément positives, des politiques publiques sur les structures de capacité des personnes, on pouvait préconiser l'élaboration de principes de précaution sociale en vue d'assurer une durabilité sociale au développement (Ballet et al, 2004).

Une des conclusions du Sommet de Johannesburg était que la dimension sociale du développement durable dénotait un changement notable par rapport aux anciennes approches



et même par rapport à celles plus modernes de gestion environnementale. La composante sociale nécessitait d'effectuer des choix de gestion qui étaient conformes aux besoins et aux attentes des différents acteurs sociaux, tout en considérant l'intérêt des générations actuelles et celui des générations futures (Thérien et al, 2002). Le développement durable visait donc à améliorer et à maintenir la qualité de vie de la population, sans compromettre la possibilité des générations futures de satisfaire leurs besoins. Les partisans de l'approche du système de gestion de développement durable (SDD) s'intéressaient davantage à la justice et à l'équité sans délaisser la dimension environnementale et économique (Beauchamp, 2002). Finalement, la durabilité sociale rejoignait l'idée de l'approche sociocentrée ou de la gestion intégrée, où les relations sociales étaient mises de l'avant.

Pour conclure, il était complexe de mettre en œuvre la dimension sociale du développement durable, en partie parce qu'il était plus difficile au niveau éthique et scientifique d'internaliser les relations sociales. Par ailleurs, chacun s'était approprié le référentiel du développement durable en fonction de ses propres intérêts et par conséquent avait façonné la théorie pour répondre à sa propre réalité. Pour réussir à conduire le changement, cela nécessitait non seulement l'atteinte d'un compromis entre plusieurs visions d'acteurs, mais aussi de changer les relations de pouvoir en cours, réfléchir à une nouvelle structure et à une nouvelle vision de la société.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons cherché à comprendre l'opérationnalisation du développement durable dans des institutions publiques comme le musée. Le choix des musées venait en partie du fait que les organisations muséales étaient des empreintes des sociétés et des médiateurs sociaux pris entre le gouvernement, la recherche, les entreprises et la société civile et dont les valeurs étaient à l'origine plus sociales qu'économiques et environnementales. Par conséquent, le musée représentait un objet d'étude pertinent étant donné qu'il réunissait une multitude d'acteurs et d'enjeux.

### 1.3.3. Le musée et le développement durable

En 1998, le monde muséal avait intégré officiellement un plan d'action de développement durable, intitulée « *Museums and sustainable communities* » ou « *Musée et écologie culturelle* » lors du Sommet des musées des Amériques à San José (Costa Rica) (voir annexe 3). L'objectif d'une telle rencontre était de définir l'orientation et l'action des musées vers les communautés. Mais dans les faits, il était difficile de conclure de la véritable intégration du développement durable dans les actions muséales. Néanmoins en faisant le parallèle entre le développement durable et les musées pour les trois dernières décennies, on pouvait remarquer qu'il était possible de déterminer trois orientations du développement durable pour la muséologie : patrimoniale, écosystémique et intégrée.

La première orientation, patrimoniale, met l'accent sur l'importance de préserver la mémoire passée, présente et future de la société. Surtout développée en Europe, elle insiste sur les principes de protection des paysages, des cultures ou encore du savoir et des savoir-faire. L'approche écosystémique fait appel à des notions telles que les écosystèmes, la diversité, l'identité, les valeurs, la pluridisciplinarité, la participation des communautés, dans la prise en compte de toutes les composantes de notre environnement. Enfin l'approche intégrée s'appuie sur les principes de gouvernance, d'implication citoyenne, de transdisciplinarité, de volonté d'atteindre un compromis autour des dimensions économiques, sociales et environnementales pour un passage à l'action.

Pour présenter ces différentes approches, nous situerons brièvement le contexte d'émergence du développement durable pour les trois périodes de temps correspondant aux trois grandes rencontres sur le développement durable : 1972, 1992, 2002. Pour chacune de ces périodes, nous présenterons quelques exemples muséaux venant essentiellement d'Amérique du Nord, car il n'existait pas à l'époque de notre recherche d'autres musées ayant clairement inscrit le développement durable dans leur mission ou leurs valeurs. Puis, nous porterons un regard sur les conséquences de ce phénomène sur la muséographie et la muséologie. Enfin, nous définirons les approches du développement durable dans lesquelles les différents types de musées de sciences se seraient inscrits.

### 1.3.3.1. Une muséologie patrimoniale

Au début des années 1970, le système de développement économique était remis en question et nous repensions le lien entre l'homme et la nature. La notion « *d'écodéveloppement* » fut ainsi inventée. Elle permettait aux communautés de prendre en charge leur développement et leur environnement pour atteindre "*un mode de vie et un niveau de consommation satisfaisant sans pour autant exploiter jusqu'à complet épuisement la nature et sans compromettre l'avenir des générations futures*" (Sachs, 1992, 1997ab). Cette réflexion visait à réarticuler les relations entre le social, l'écologie et l'économie: les objectifs étaient sociaux et éthiques, avec une contrainte environnementale, l'économie n'ayant qu'un rôle instrumental.

À la même époque, une réflexion similaire s'amorçait dans le monde des musées en créant la notion « *d'écomusée* ». Ce terme fut proposé en 1970 par Hugues de Varine pour désigner les musées communautaires français qui adoptaient une approche patrimoniale et communautaire similaire à l'idée de l'écodéveloppement. Ils voulaient donner à des groupes sociaux ou ethniques défavorisés la possibilité de retrouver leur propre culture, en plus de prendre en main leur vie quotidienne, d'affronter leurs problèmes de travail, de drogue, d'hygiène ou d'éducation des enfants (Poulot, 2001).

À la fois « *laboratoire, conservatoire et école* », selon Georges Henri Rivière (1975), l'écomusée était « *un miroir où une population se regarde pour s'y reconnaître, où elle recherche l'explication du territoire auquel elle est attachée, jointe à celle des populations qui l'ont précédée, dans la discontinuité ou la continuité des générations. Un miroir que cette population tend à ces hôtes, pour s'en faire mieux comprendre, dans le respect de son travail, de ses comportements, de son intimité* ».

Selon cette formulation idéale, l'écomusée comprenait « *un musée du temps, un musée de l'espace, un laboratoire de terrain (atelier, documentation, magasin d'objets s'il y a lieu, etc.), des antennes ou communautés associées, des itinéraires et cheminements* ». L'ensemble, dans sa forme classique, devait être géré par trois comités (usagers,

gestionnaires, scientifiques), qui assuraient la participation de tous et le développement de la communauté (Poulot, 2001).

Ces concepts politiques et muséaux s'inscrivaient dans une approche dite patrimoniale (tableau 5) Il fallait savoir que le "*patrimoine*", notion systémique et stratégique, était défini comme « *l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui pour un titulaire donné concourt à maintenir et à développer son identité et son autonomie, dans le temps et l'espace, par adaptation à un univers évolutif* » (INAPG, 2005). Ainsi, la gestion patrimoniale remettait en question la notion de propriété en vue de gérer le territoire équitablement sur le long terme.



**Tableau 5 : Muséologie et développement durable : le référentiel patrimonial**

<b>Exemple de musée</b>	<b>Temps fort</b>	<b>Référentiel dominant</b>	<b>Relation privilégiée</b>
Écomusée du Creusot	Stockholm 1972	Patrimonial	Homme et nature

Le développement durable avait l'avantage de fournir une vision plurielle des usages par les divers usagers en même temps qu'il permettait une ouverture sur l'héritage du passé, les nécessités du présent et la prise en compte des générations futures. Il était donc susceptible de favoriser la négociation entre acteurs, de relever le défi d'un tissu social déchiré et par conséquent, de se fixer comme but, la libération, les progrès et la transformation de la société par la prise de conscience et la participation de la population (Poulot, 2001). L'innovation de cette approche tenait à la logique communautaire du projet, définie par la territorialité du champ d'intervention et la participation de la population.

En 1974, l'Écomusée du Creusot apparaissait comme une nouvelle référence du musée laboratoire. Il entendait œuvrer dans quatre champs d'intervention (Poulot, 2001) :

- la mémoire (inventaire du patrimoine matériel et immatériel dans son environnement) ;
- la connaissance (prise de conscience dynamique du milieu par des actions de recherche/formation) ;
- la gestion et la mise en valeur de ce milieu conjointement par ses habitants et l'équipe scientifique (aménagement, expositions, publications, documentation) ;
- la création (séjours d'artistes et actions dans les arts plastiques liées au contexte industriel et technique).

Avec ce type de muséographie, on voyait apparaître le premier musée éclaté, c'est-à-dire pluridisciplinaire et délocalisé, à l'image de notre représentation contemporaine des cultures où les termes de territoire, de patrimoine et de population s'opposaient à ceux de bâtiment, de collection et de public (Poulot, 2001).

Mais, l'écomusée, malgré son côté innovateur et avant-gardiste, ne semblait pas avoir atteint tous ses objectifs sur le long terme. Pour quelles raisons ? Est-ce que les acteurs avaient réussi à maintenir la coopération et la transmission du savoir et du savoir-faire entre les générations ? Est-ce que les paliers gouvernementaux avaient continué à supporter cette expérience innovatrice au sein de leurs communautés dans une réalité institutionnelle soumise à des contraintes de fréquentation, d'approche client et de financement ? Ou alors, est-ce que l'organisation écomuséale n'était pas suffisamment organisée pour poursuivre le développement du concept et le renouvellement des savoirs ? Que pouvait alors changer l'intégration récente (1998) de la notion de développement durable dans la viabilité de l'écomusée voir même des musées ?

#### *1.3.3.2. Une muséologie écosystémique*

Les années 1980 et 1990 furent marquées par une prise de conscience de l'état de dégradation de la planète Terre et des impacts globaux des activités humaines sur celle-ci, suite à plusieurs catastrophes écologiques. Le concept d'environnement faisait partie du discours et du quotidien des scientifiques, des politiciens et des citoyens. Lors de la conférence de Rio, les réflexions qu'il suscitait remettaient en question notre mode de développement dans la manière d'utiliser nos ressources.

Au même moment, à Montréal, était inauguré le Biodôme, musée centré sur la protection de la biodiversité. « *A la fois jardin botanique, zoo, aquarium et centre d'interprétation, le Biodôme marque le début d'une nouvelle ère en muséologie...En créant ce musée, une approche totalement différente est utilisée, systémique plutôt que disciplinaire* » (Landry, 1992). L'objectif était de mettre en place quatre écosystèmes, c'est-à-dire la forêt tropicale, la forêt laurentienne, le Saint-Laurent marin et le monde polaire. Cette institution cherchait, par l'éducation, à conscientiser et à appliquer la déclaration sur la conservation de la biodiversité de Rio signée en 1992. L'implication des citoyens se faisait à partir des projets ponctuels d'animation relative à l'environnement (« *Café équitable* », « *Déchets d'œuvre* », etc.), par l'intermédiaire des sociétés des amis du musée.

En 1995, la Biosphère invitait l'ensemble des acteurs (Organisation non gouvernementale, école, citoyen, etc.) à participer à la « *veille environnementale* » du fleuve Saint-Laurent. Pour les concepteurs, l'objectif fondamental de la biosphère était de favoriser la conservation de l'eau et de l'écosystème du Saint-Laurent. La biosphère visait à devenir ainsi une place publique et multimédiatique d'observation, d'écoute, de création et de diffusion, mais aussi, un centre de référence sur la qualité de notre environnement, un carrefour de synergie des échanges et des modèles d'intervention requis pour la conservation de l'eau (Viel, 1993, 1994). On assistait alors à la récupération du Dôme géodésique de l'ancien pavillon américain<sup>18</sup> et de l'eau de la Biosphère, ainsi qu'à la conservation de la biodiversité des îles où il se situait, voire même l'ensemble du paysage fluvial (Viel, 1993, 1994).

Ces deux musées s'inscrivaient dans la tendance de la nouvelle muséologie de Georges-Henri Rivière qui marquait l'évolution du concept de musée, soit une volonté de s'ancrer dans le territoire, avec la participation de l'individu et de la communauté, plutôt que d'entreprendre la centralisation d'œuvres ou d'objets dans un lieu artificiel. Mais, ce qu'il y avait de nouveau par rapport à cette nouvelle muséologie était que ces musées s'orientaient vers une pensée plus écologique, c'est-à-dire selon Annette Viel, une philosophie « *d'être et d'agir* ». Le choix de société, de prendre en charge son environnement par la mise en œuvre du développement durable et la tendance de la muséologie à en faire tout autant à travers l'implication citoyenne, s'inscrivaient directement dans l'approche écosystémique.

Cette approche repose sur une connaissance approfondie des systèmes naturels et sur une plus grande implication des citoyens désormais jugés capables de participer à la définition de leur cadre de vie (Lepage et al, 2003 ; Sébastien et Brodhag, 2004). Elle considère que les activités humaines sont parties intégrantes des écosystèmes et des moyens de promouvoir le développement durable par l'intégration des objectifs sociaux, économiques et environnementaux. L'écosystème englobe l'environnement et les activités (économiques et sociales) auxquelles s'adonnent les gens.

---

<sup>18</sup>l'ancien pavillon américain fut créé lors de l'exposition universelle tenue à Montréal en 1967.



« Une approche écosystémique est un processus d'adaptation qui fait appel à une série de programmes intégrés pour prendre soin des biens naturels de la Terre en gérant notre relation avec d'autres composantes d'écosystèmes et en veillant à ce que nos perceptions, nos valeurs et nos comportements viennent appuyer les fonctions des écosystèmes » (GRAUD, 2005). Elle implique donc une orientation systématique sur les rapports mutuels qui se créaient entre les activités humaines (actuelles et prévues) et l'intégrité de l'écosystème à long terme.

Ainsi, l'intérêt des musées passait par l'association d'un destin collectif, d'un projet communautaire et de la survie des écosystèmes. Ce décentrement de l'intérêt de l'objet vers la communauté et le territoire supposait que le musée devienne un outil de développement social (Viel, 1993, 1994). La nouvelle muséographie offerte au grand public ouvrait à une connaissance moins encyclopédique, plus écosystémique, à la responsabilisation sociale telle que le préconisaient les fondements du développement durable. Nous assistions à la prépondérance d'une muséologie d'idées qui, tout en séduisant les publics, les invitaient à participer activement à la construction de la mémoire du vivant (Viel, 1995).

Le développement durable pouvait alors se définir comme « nécessaire à tout projet contemporain de protection et de mise en valeur car il visait à assurer la pérennité des ressources naturelles et culturelles de manière à ce que les générations actuelles et futures profitent de ces ressources tout en ne les aliénant pas » (Viel, 2001). Il en résultait de nécessaires compromis entre ce qui était socialement souhaité, économiquement intéressant, techniquement possible, écologiquement acceptable et culturellement viable.

Partant du postulat que nature et culture étaient dorénavant reconnues comme des éléments dynamisants qui agissaient en interaction constante, le développement durable pouvait ouvrir le champ immense des questions relatives aux attitudes à adopter et aux actions à poser, à tous les niveaux et dans tous les domaines, pour préserver et construire un environnement naturel et culturel de qualité (Viel, 2001). Cependant, cette intégration ne se faisait pas de la même manière selon les musées.



Ainsi, le développement durable des années 1990 s'orientait essentiellement vers l'approche écosystémique (tableau 6), c'est-à-dire que les musées reposaient avant tout sur une connaissance approfondie des systèmes naturels et culturels. Mais, cette représentation du développement durable pouvait-elle encore aller plus loin dans l'action ?

**Tableau 6 : Muséologie et développement durable : le référentiel écosystémique**

Exemple de musée	Temps fort	Référentiel dominant	Relation privilégiée
Biodôme, Biosphère	Rio 1992	Écosystémique	Environnement et développement

#### *1.3.3.3. Une muséologie intégrée*

Le Sommet mondial sur le développement durable (Rio+10), organisé par les Nations unies à Johannesburg en 2002, ouvrait la voie à la dimension culturelle, et mettait à nouveau en lumière les limites de ce référentiel. La dimension sociale était encore trop souvent négligée. Mme Gro Harlem Brundtland avait souligné dans l'introduction à l'Agenda 21 : « *les promesses faites à Rio ne pourront être tenues à temps pour assurer notre avenir que si les citoyens, les gens prêts à soutenir des décisions difficiles et à demander le changement, savent inspirer leurs gouvernements et exercer des pressions sur eux.* » (Brundtland, 1993).

Mais, la complexité du réseau social, des enjeux et des défis que soulevait la mondialisation faisait qu'il était difficile d'accepter que le développement durable était entre les mains de chaque individu et de chaque groupe (Pellaud, 2003). Finalement, le développement durable nous plaçait face à l'incertain, au flou, à l'aléatoire, au paradoxal, voire au contradictoire obligeant à repenser les fondements de la société occidentale, habituée à chercher la solution auprès des sciences et des techniques.

En même temps, le monde muséal se questionnait toujours sur sa mission, son identité et son avenir. Les musées faisaient face à un désengagement de l'État, une crise économique, une professionnalisation accompagnée de l'arrivée de bénévoles et de contractuels le tout à travers à une redéfinition des besoins des publics. Une synergie devait s'établir entre les différents acteurs pour créer une véritable dynamique au sein de ce système muséal complexe. Une mutation devait s'opérer pour changer les mentalités et les attitudes face aux frontières respectives de chacun des partenaires. Une nouvelle solidarité devait s'installer afin que chacun trouve sa place, sans menacer celle des autres (Landry, 1996).

Dans ce contexte de performance économique, de recherche de public, de validation du rôle social du musée, une hypothèse retenue était celle du partenariat (Landry, 1996). Le rôle social du musée prenait sens grâce à la participation active de la communauté muséale (employés) et grâce à celle de la société civile (citoyens, universités, écoles, associations, ONG, sociétés d'amis, fondations, entreprises, etc.). Le véritable enjeu du musée d'aujourd'hui ne repose plus uniquement sur ses fonctions de conservation et de mise en valeur, mais aussi sur une inscription significative et durable au sein de la vie culturelle et sociale des cités.

Ce modèle organisationnel<sup>19</sup>, loin d'être un modèle basé uniquement sur la conservation, la recherche et l'éducation, propose une dynamique sociale, qui fait aussi appel à la responsabilisation des dirigeants, des employés, des citoyens et des partenaires, à la réciprocité des échanges et à l'appropriation du patrimoine culturel et naturel par la communauté civile et muséale. Dès lors, une nouvelle alliance entre les fonctions sociales, économiques, environnementales et culturelles peut émerger au sein de sa mission, mais aussi au sein des ses actions tant à l'interne avec les dirigeants et les employés, qu'à l'externe avec les publics et les partenaires. L'institution contemporaine s'inscrit dans son environnement immédiat, un environnement non plus fermé sur lui-même, mais ouvert sur la vie de la cité (Viel, 2003a) et de l'organisation muséale.

---

<sup>19</sup> Le musée peut se définir aussi à travers les fonctions de développement (communication, marketing et service à la clientèle), de diffusion (éducation, action culturelle, graphisme, imprimerie, audiovisuel,

Du point de vue muséographique, l'exemple de l'interactif « *le pique-prune* », présenté dans l'exposition « *Nature Vive* » au Muséum national d'histoire naturelle de Paris, illustre la diversité des représentations, des objectifs et des enjeux divergents et parfois contradictoires (Fortin-Debart, 2003b). Il abordait la problématique que posait la construction d'une autoroute aux alentours de Tours (France) qui traversait l'habitat naturel du pique-prune menaçant ainsi sa survie (déjà très menacée en Europe). Ce coléoptère vit dans les cavités de vieux arbres et est pour les scientifiques un bon indicateur de l'état de la biodiversité des milieux forestiers. Le projet de cette autoroute confrontait des acteurs ayant des intérêts d'ordre économique, éthique, politique, écologique, etc. Certains d'entre eux abondaient dans le même sens, d'autres au contraire s'affrontaient. A travers cet exemple, les concepteurs avaient souhaité montrer que l'aménagement d'un espace devait intégrer l'ensemble des enjeux. Ainsi, cet interactif invitait le visiteur à s'informer, à prendre connaissance des solutions possibles à travers différents témoignages vidéos de personnes impliquées dans ce conflit et enfin, lui offrait la possibilité de voter (Fortin-Debart, 2003b).

Cet exemple s'inscrivait dans la démarche didactique préconisée par la muséologie de l'implication. Il était primordial d'intéresser les gens en s'attardant sur leur savoir et sur leur connaissance du sujet proposé en vue de découvrir leurs attentes et leurs questionnements ainsi que d'analyser ce qui faisait obstruction à leur compréhension (Pellaud, 2003). Cette approche muséologique privilégiait une éducation au développement durable (EDD) plutôt qu'une éducation relative à l'environnement (ERE). L'éducation au développement durable ne tenait pas uniquement compte des retombées écologiques de nos actes, mais aussi d'une volonté de prendre conscience de notre responsabilité globale face aux multiples interactions entre les acteurs et les trois domaines de l'environnement, de l'économie et du social (Pellaud, 2001). Ce type de muséologie, où l'éducation est privilégiée, visait finalement à élargir le débat des enjeux de société aux dynamiques sociales, et non uniquement à la compréhension des écosystèmes. Ce choix conduirait peut-être à considérer la complexité des

---

documentation, expositions et publications), de conservation et de recherche (recherche, conservation, restauration), et enfin d'administration (gestion des ressources humaines et financières et matérielles).



systèmes sociaux dans le contenu muséal, mais aussi à inviter l'ensemble des acteurs à participer à l'élaboration des projets.

Ainsi, lieu d'expériences polysémiques et polymorphes, le musée entre dans l'ère du décloisonnement disciplinaire (Viel, 2002). On voit se développer des projets culturels et scientifiques autour d'expositions à thématiques pluridisciplinaires répondant à des questions actuelles, et favorisant à la fois le débat et l'action. La muséologie de l'implication, décrit par Pellaud (2000, 2001, 2002) veut dépasser l'offre traditionnelle des musées en concevant le musée comme un lieu de vie au sein de la cité, en offrant les prestations d'un véritable "*centre de ressources*" sur le développement durable. Ainsi pour assouvir la quête du public, il y a peut-être une ouverture possible vers une autre avenue que la diffusion et la vulgarisation de savoirs scientifiques: l'engagement et la responsabilité sociale du musée.

Tant au niveau des Nations que des musées, il semble exister un réel intérêt de passer à l'action, de s'engager pour changer le modèle de développement actuel, mais aussi de s'interroger sur le fonctionnement des nos organisations. Ce changement fait face à de grandes résistances car les enjeux et les défis sont grands. Dans cette perspective où le développement durable ne peut être pensé sans une certaine forme de collaboration entre les partenaires, que ceux-ci soient gouvernementaux, institutionnels, industriels ou civiles, nous pouvons convenir que le développement durable s'inscrit dans l'idée que nous nous faisons de l'approche intégrée. En effet, celle-ci s'appuie davantage sur la participation des communautés plutôt que sur la connaissance des écosystèmes (Lepage et al, 2003). Certains parlent aussi d'approche sociocentrée, c'est-à-dire qu'il s'agit de satisfaire l'ensemble des interactions d'ordre naturel, scientifique et culturel, mais surtout d'intégrer les attentes, les pratiques, les différents usages de la nature, de la science et de la culture, dont le milieu muséal scientifique est le support.

L'approche intégrée est donc plus axée sur la dynamique sociale, mais tient aussi compte des processus naturels (tableau 7). Actuellement, il est difficile d'identifier des exemples de musées s'inscrivant dans cette approche, car peu d'études ont été menées sur le fonctionnement organisationnel des musées dans cette perspective. Pourtant dans l'action,



elle favorise l'implication d'une diversité d'acteurs, porteurs d'intérêts divergents, voir même contradictoires en vue de partager de l'information, des points de vue, de construire une compréhension mutuelle des problèmes et éventuellement de développer une action concertée pour les résoudre (Born et Songozie, 1995 ; Margerum et Born, 1995 ; Margerum, 1999) <sup>20</sup>. Les acteurs muséaux peuvent désormais intégrer la pluralité des enjeux auxquels ils doivent faire face aujourd'hui.

**Tableau 7 : Muséologie et développement durable : le référentiel intégré**

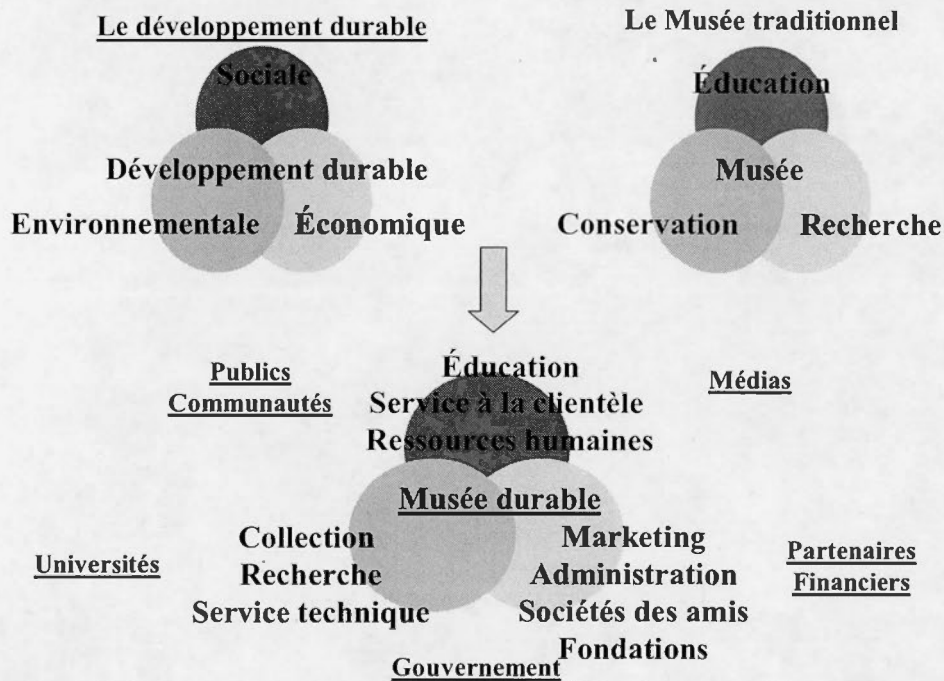
<b>Exemple de musée</b>	<b>Temps fort</b>	<b>Référentiel dominant</b>	<b>Relation privilégiée</b>
<b>Eden project</b> ?	Johannesburg 2002	Intégré	Environnement et société

Nous ne pouvons pas nous en tenir uniquement à la seule étude des expositions, des rapports aux publics ou encore de l'organigramme pour conclure sur le réalisme de la mise en œuvre d'une telle approche. Il est temps de lever le voile des apparences. Si nous tentons de schématiser la rencontre entre le développement durable et le musée à partir de l'approche intégrée, nous pourrions imaginer un modèle évolutif et adaptable comme celui décrit dans le tableau 8. Or la réalité est complexe, les stratégies des acteurs imprévisibles et les enjeux évoluent dans le temps. Il est impossible de parvenir à un tel modèle sans conflits. Par contre, il se peut que certains acteurs décident de prendre ce virage, car ils perçoivent, dans la dynamique actuelle des musées, un intérêt à poursuivre leurs propres objectifs.

---

<sup>20</sup>Cité par Lepage, L., Gauthier, M., et Champagne, P., 2003, Le projet de restauration du fleuve Saint-Laurent : de l'approche technocratique à l'implication des communautés riveraines, in Sociologies Pratiques, numéro 7.pp 65-89.

**Tableau 8 : Le « musée durable »**



La rencontre entre le modèle traditionnel du développement durable et celui du musée permet d’imaginer les bases d’un modèle de musée durable. Cette rencontre oblige nécessairement à considérer les aspects de gestion, mais cela de manière holistique et non déterminée. Il permettrait d’intégrer les trois dimensions (économique, sociale et environnementale) du développement durable aux trois missions (conservation, recherche et éducation) du musée en y incluant l’ensemble de la société civile et le gouvernement. Cette intégration nous oblige à considérer qu’il existe une multitude de logiques à l’intérieur du musée faisant en sorte que le développement durable peut offrir une vision ou une interface de discussion intéressante en vue de favoriser la coexistence de toutes ces logiques.

Le tableau 9 illustre un parallèle possible entre la muséologie et le développement durable depuis les années 1970. Tout comme le développement durable à l’échelle des communautés, les acteurs des musées l’intègrent différemment selon leur capacité d’action. Nous avons simplement voulu par ce tableau des référentiels ouvrir le débat sur l’évolution de la réalité des acteurs muséaux. Le regard historique permet de déterminer des facteurs qui ont participé aux transformations, mais il ne permet pas de tout comprendre. À cette étape-ci de notre recherche, nous pouvons avancer l’hypothèse que la rencontre entre le référentiel patrimonial

des écomusées et le référentiel écosystémique serait une marque de l'évolution du développement durable dans les musées.

Cette typologie ne se veut donc pas rigide, mais plutôt évolutive. Elle conduit seulement à constater qu'il existe plusieurs types de musées et que tous ont leur raison d'être. Les musées ne sont pas seulement des empreintes de la société, ils sont perméables à leur environnement et soumis à la contingence de leur système d'action. Ils se modifient avec le temps. Finalement, nous souhaitons juste comprendre comment les acteurs réussissent concrètement à construire leur organisation dans la perspective du développement durable. Ainsi, certains musées se situeront différemment selon le référentiel dominant, n'excluant pas la rencontre de plusieurs représentations sur la notion d'environnement, de musée ou de public. Certains privilégieront une approche patrimoniale, d'autres au contraire s'inscriront dans le référentiel écosystémique ou encore explorerons l'approche intégrée.

**Tableau 9 : Les référentiels dominants pour les musées de sciences et le développement durable de 1972 à 2002 (Porcedda, Landry et Lepage, 2005)**

Exemples de musée	Écomusée du Creusot	Biodôme Biosphère	Eden project ?
Temps fort	Stockholm 1972	Rio 1992	Johannesburg 2002
Référentiel dominant	Patrimonial	Écosystémique	Intégré
Relation privilégiée	Homme et nature	Environnement et développement	Environnement et société

Le musée, en tant que microsociété, remplit un véritable rôle social au même titre que les autres organisations vu la place d'acteur qu'il occupe au sein de la communauté. On peut se demander si en développant une approche intégrée du développement durable, les acteurs muséaux trouveront la possibilité d'intégrer l'ensemble des problématiques (économiques, sociales et environnementales) que vivent les musées, tout en tenant compte des intérêts de

tous les acteurs, et tout en favorisant la protection du patrimoine naturel et culturel. Également, jusqu'où devra aller ce rôle participatif, et cette responsabilité sociale est-elle utopique? Le développement durable doit-il être à la fois dans l'exposition et au sein même de la gestion de l'organisation<sup>21</sup>, afin que les comportements du personnel tendent vers des valeurs communes en adéquation avec celles de la société civile ?

Pour Arpin (2000), *le plus grand obstacle au changement, c'est l'incapacité des individus d'adhérer au projet. Une réforme exige d'abord des changements de comportements et d'habitudes dans l'action quotidienne.* Comment l'organisation muséale devra gérer cette mutation interne en intégrant l'approche renouvelée du développement durable, et entretenir un nouveau rapport avec les publics, les partenaires et les employés. Quelles en seraient les conséquences sur l'identité des musées?

#### 1.3.4. Conclusion de la partie C

Le développement durable correspondrait à la volonté de se doter d'un nouveau projet de société pour tenter de remédier aux excès d'un mode de développement économique dont les limites sont devenues perceptibles. Ainsi, des conventions internationales, des chartes, des programmes d'actions (Agenda 21) ont permis de fixer un cadre d'action. Le développement durable a évolué au cours du temps, du fait de l'évolution de notre rapport à l'environnement, à l'économie et à la société, mais aussi en fonction de la diversification des acteurs et des stratégies mise en œuvre dans les différents lieux.

---

<sup>21</sup> « *Comment un référentiel peut-il être dans l'exposition ?* ». Le développement durable propose une vision du monde basée sur une approche holistique (intégrée) et participative décloisonnant les disciplines, les organisations et les interactions entre les acteurs. Selon la manière dont les acteurs muséaux vont percevoir le message et les solutions que le développement durable propose pour résoudre les problèmes de leur organisation et de leur société, ils vont développer d'autres formes de médiation, de conservation, de recherche et de gestion selon le système d'action dans lequel ils interagissent. Dépendamment de la manière dont on va étudier le musée, les changements pourront s'observer par exemple dans le choix du contenu des textes, le choix du type d'activités ou encore dans la dynamique organisationnelle propre au montage d'une exposition.



En 1992, 350 définitions du développement durable étaient déjà recensées, le nombre actuel dépasse le millier. Aucune ne pouvait satisfaire simultanément les besoins légitimes de tous les individus, des peuples, des entreprises ou des organisations qui cherchaient à le mettre en œuvre. Nous pouvions facilement concevoir que c'était en partie dû à l'incompatibilité des termes, à un défaut de contextualisation et à de nombreuses déceptions causées par le faible taux d'applicabilité (Di Castri, 2002). Mais, cette diversité d'interprétations effectuées à différents niveaux ne devait néanmoins pas cacher l'accord qui existait autour de la définition la plus générale du concept : celle de concilier trois pôles : action économique, développement social et respect des équilibres écologiques (Ministère de l'Environnement et de la Faune, 1996 ; Sébastien et Brodhag, 2004).

Le développement durable serait pour certains une « *valeur nouvelle* » issue initialement d'un processus de négociation compétitive entre des acteurs ayant une vision différente du développement durable, alors que pour d'autres, il serait une nouvelle idéologie ou un modèle de substitution pour le remplacement de l'actuelle société de marché. Ou encore, il représenterait une nouvelle démarche opérationnelle en vue de favoriser les limites de la durabilité de la société actuelle (Di Castri, 2002). Pour Theys (2000), ce « *mythe rationalisateur* » serait un principe d'action politique et comme tel ne pourrait avoir d'autre sens que celui que lui donneraient la ou les sociétés concernées, la ou les musées impliqués, à travers un processus de construction pragmatique et nécessairement politique. C'est pourquoi, il existe différents usages, définitions, applications, selon les objectifs et les intérêts des acteurs.

Pour toutes ces définitions, ces représentations, ces usages, nous définirons, tout au long de notre réflexion, le développement durable comme un référentiel. Tout en sachant pertinemment que chacune des dimensions n'a pas la même importance dépendamment de quel acteur prendra le leadership. Ainsi pour les musées, le développement durable, comme un référentiel, serait pour les acteurs muséaux, une image du musée basée sur l'atteinte d'un compromis entre les acteurs dans l'intégration des enjeux propres au développement durable (économiques, sociaux et environnementaux) et ceux propres au musée (conservation, de recherche et d'éducation) à l'échelle des activités et de l'organisation.

#### **1.4. Conclusion sur les trois ancrages théoriques**

La présentation de notre cadre théorique nous a permis de répondre à ces trois questions : quels étaient les différents référentiels entourant le secteur des musées ? Quelles étaient les bases théoriques pour comprendre les défis et les enjeux du changement pour les organisations muséales ? Comment fallait-il appréhender l'arrivée du développement durable dans les institutions publiques et scientifiques comme les musées ? Pour cela, il fallait établir les liens entre la muséologie, la sociologie des organisations et le développement durable en vue de dessiner une certaine continuité et concordance dans les événements, malgré des différences entre les disciplines, les cultures et les acteurs. La conclusion de notre partie sur les ancrages théoriques permettra de faire une synthèse des idées fortes et des concepts organisateurs pour les trois parties, afin d'avoir les éléments nécessaires pour justifier la pertinence de notre méthodologie et poursuivre notre réflexion.

La partie A portant sur l'évolution des transformations muséales ne se voulait pas exhaustive. Nous avons simplement voulu regarder les transformations de l'identité, de la pratique et des acteurs. L'approche par référentiel permettait de déterminer des repères significatifs et explicatifs des transformations en vue d'identifier les facteurs qui favorisaient l'émergence de nouveaux modèles muséaux. Depuis la Révolution française, la démocratisation était le leitmotiv des musées. Les pressions sociales, politiques et idéologiques, mais aussi la rencontre d'acteurs provenant de champs d'expertise différents, conduisait à redéfinir leur identité. Progressivement, l'intérêt s'était déplacé des objets au public visant à rendre le visiteur de plus en plus actif dans la dynamique des projets. Dans cette mouvance, les différents acteurs avaient dû développer leur expertise en vue de se maintenir autrement dans l'action collective. Cependant avec l'arrivée des enjeux économiques, cette double quête (du public et de la justification de la place sociale du musée) interrogeait les acteurs muséaux sur les nouvelles orientations et sur la pertinence de leurs expertises. La société actuelle vit les excès du capitalisme et de la globalisation conduisant à des paradoxes dans nos manières d'agir et de gérer le musée. On peut se demander si l'arrivée des professionnels du marketing

et de la commercialisation aura des effets sur notre définition du musée, de sa structure et de la place que l'on accorde au public.

La partie B portait sur la sociologie des organisations. Nous y avons décrit le cadre théorique et méthodologie de notre approche de recherche. En situant notre questionnement dans le domaine de la sociologie des musées, nous avons intégré l'ensemble des problématiques muséales en vue de comprendre la réalité du modèle organisationnel et de son évolution. Puis en élargissant au domaine de la sociologie des organisations, nous avons considéré le musée comme une microsociété où se construisaient des dynamiques propres aux systèmes élaborés par les différents acteurs. Enfin la question du changement et la notion de référentiel nous permettaient de saisir les logiques des acteurs au sein d'une vision dominante, à laquelle d'autres visions se confrontaient. De cette manière nous pouvons analyser les raisons et la nécessité du conflit, de la rupture et d'avoir un leader lors de changements majeurs de l'identité organisationnelle. L'analyse stratégique, la question du changement et la notion de référentiel s'avèrent des bases théoriques pertinentes en vue de répondre à notre questionnement de recherche : comprendre ce que vivent les employés des Muséums nature de Montréal, comment ils s'organisent, comment ils intègrent le développement durable.

La partie C portant sur le développement durable a situé ce référentiel au niveau historique en vue de porter un regard critique sur son origine et sa mise en œuvre. Le développement durable était né de la rencontre du développement et de l'environnement définissant un nouvel équilibre basé sur la prise en compte des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Mais l'entrée en scène de nouveaux enjeux, de différents acteurs gouvernementaux, industriels, actionnaires et citoyens, ainsi que le changement de rapport entre l'homme et la nature, rendaient difficiles l'atteinte d'un tel équilibre. D'autant plus que l'excès du capitalisme conduisait aujourd'hui à des contradictions tels que : le déséquilibre Nord-Sud, la prise de pouvoir des actionnaires sur la direction des entreprises et l'orientation des politiques ou encore l'accent mis sur le développement technologique plutôt que sur la protection de l'environnement. De nouvelles interactions étaient en train de se dessiner entre les acteurs, obligeant chacun à intégrer simultanément dans leurs actions les problématiques environnementales, sociales et économiques. Le développement durable nous obligeait à

repenser nos manières d'agir et de gérer nos institutions. Cependant pour parvenir à un réel changement, il fallait réfléchir à l'élaboration de nouveaux modèles de musée, accepter l'existence d'une nouvelle redistribution des pouvoirs entre les différents acteurs de nos musées. On peut alors se demander si ces acteurs seront prêts à s'interroger sur leur place, leur responsabilité et leur engagement dans le contexte du développement durable.

Pour conclure, toutes les grandes idéologies conduisaient à de grand progrès, mais aussi à des contradictions allant à l'encontre même de leur fondement. Par conséquent, nous ne cherchons pas à promouvoir le développement durable, mais plutôt à réfléchir sur les défis et les enjeux qu'il peut soulever à l'échelle des musées. Cette réflexion, basée sur la description de l'action collective et sur une analyse clinique nous permettra de comprendre ce que vivent les acteurs des MNM.



## **2. Chapitre 2 : L'approche méthodologique**

Le fait que le développement durable fut inscrit officiellement dans les valeurs des MNM en 2001 est à l'origine de notre choix de terrain d'étude. Les Muséums nature de Montréal, médiateurs entre les citoyens, les scientifiques et l'État, font partie des complexes muséaux qui ont contribué à l'avancement de la muséologie, à la sensibilisation du public et à la conservation du patrimoine naturel et culturel du Québec. La Ville de Montréal dont ils dépendent, ainsi que les gouvernements fédéral et provincial, se sont engagés activement dans la mise en œuvre d'une stratégie de politique de développement durable depuis le début des années 2000. Le contexte était donc propice pour étudier les conséquences de sa mise en œuvre au niveau muséal.

Nous commencerons par décrire le cadre formel à l'aide de différents documents disponibles sur les institutions, et sur la Ville de Montréal (études d'évaluation, dossier de planification stratégique, plans d'affaires, budgets, revues de presse, articles, ouvrages, sites Internet, etc.). La description du cadre formel est une base essentielle à maîtriser, avant l'immersion dans le monde informel. Nous y introduirons aussi le climat organisationnel pour les quatre institutions. Le choix de le présenter à cette étape-ci vient du fait qu'il permet d'appréhender les quatre institutions individuellement et ainsi de mieux saisir les nuances lors de la lecture de l'analyse transversale. Une fois cette mise en contexte faite, nous expliquerons notre démarche de recherche, et le déroulement de notre processus d'enquête.

### **2.1. La description du cadre formel des Muséums nature de Montréal (MNM)**

Le cadre formel en tant que structure détermine les règles de l'action collective. Il prescrit un ensemble de rôles, de relations et de comportements aux acteurs. Ainsi, leur coopération est assurée par une convention réglementant leurs actions et structurant leurs représentations communes sans pour autant définir la coopération entre les acteurs. Les acteurs disposent d'une marge de liberté selon leur capacité à identifier et contrôler les espaces d'incertitude

(les ressources) du système. Un jeu de pouvoir va s'installer entre les acteurs, d'une part pour renforcer leur propre liberté dans la gestion de leurs objectifs, et d'autre part pour amener les autres partenaires à adopter leurs objectifs.

Il est essentiel de connaître le cadre dans lequel va se structurer le jeu des acteurs, d'où l'importance de décrire l'organisation, les règles que se sont données les acteurs pour gérer le musée, et les activités qu'ils ont privilégiées. La consultation des documents internes et les observations *in situ* nous ont permis de récolter différentes informations à un moment précis de leur évolution. Elles sont soumises à des modifications, même si des régularités persistent. Les données générales du cadre formel sont donc : l'historique, la mission, la taille, le statut juridique, le type de gouvernance, la localisation géographique, le budget, les sources de revenus, le type de personnel, le type de public, le type de collections, le type de recherche.

### 2.1.1. Un rappel historique

En 1931, le Jardin botanique fut fondé officiellement par le frère Marie Victorin, suite à de nombreuses démarches auprès des politiciens et des scientifiques (Bouchard et Hoffman, 1998). Il est l'institution la plus ancienne de ce complexe muséal. En janvier 1933, le maire Camilien Houde est défait aux élections municipales et les travaux de construction amorcés sont alors suspendus pendant quatre ans. Grâce au travail de l'horticulteur en chef Henry Teuscher, le Jardin botanique ouvrira finalement ses portes au public en 1936. Jusqu'en 1970, plusieurs travaux conduisent à l'agrandir, que ce soit la construction du bâtiment administratif et l'aménagement de jardins d'accueil (1936 à 1939) ou encore des serres d'exposition (inaugurées en 1956).

Jusqu'en 1990, le Jardin vit en partenariat avec la communauté montréalaise et les architectes du service des parcs. La pensée verte leur permet de concrétiser plusieurs projets provoquant une véritable ouverture sur le monde (Landry, 1996) : les jardins communautaires, les pistes cyclables et le projet Place au soleil, l'Arboretum (1970), la roseraie (1976), le succès des Floralties internationales (1980), le Jardin japonais (1988), le pavillon du Jardin japonais



(1989) l’Insectarium (1990) et le Jardin de Chine (1991). Depuis, le rythme de croissance n'a pas ralenti ainsi qu'en témoignent le nouveau complexe d'accueil et la serre Molson (1995), la Maison de l'arbre (1996), le Jardin des sens (1999) et le Jardin des Premières-Nations (2001).

Pour le Planétarium et le Biodôme, nous débuterons le début de leur création à l’époque de l’exposition universelle de 1967. Le Planétarium Dow fut créé en 1966 (Davis, 1966). Il poursuivra tranquillement son évolution jusqu’à aujourd’hui. Quand à la création du Biodôme, elle s’est faite en plusieurs étapes. La fin des années 1970 est marquée par la création des premières institutions à vocation zoologique : le Jardin des Merveilles et son quartier d’hiver ainsi que l’Aquarium et son cirque marin (DIS, 2002a, 2004a). Lors de sa création (1967), l’Aquarium de Montréal était l’un des plus complets développé au Canada. Selon Bourque (1992), la diminution des investissements, des programmes scientifiques et le départ d’une partie de ses biologistes dans les années 1970, n’ont certainement pas contribué au développement de cette institution. Quant au Jardin zoologique, il était « écartelé » entre le parc Lafontaine et le parc Angrignon. L’inadéquation des infrastructures et un climat de travail trop tendu avaient vraisemblablement fragilisé l’institution (Bourque, 1992).

À la fin des années 1980, l’environnement était devenu une préoccupation majeure. La Ville de Montréal cherchait à relocaliser les collections vivantes du Jardin zoologique et de l’Aquarium, devenus désuets. Pour donner un second souffle à ces organisations et suite à la réforme des services municipaux en 1987, le Jardin botanique et le ZAP (zoo, aquarium, Planétarium) se trouvèrent sous la responsabilité du même service, le Service des loisirs et du développement communautaire (Bourque, 1992). Cet ensemble était alors sous la direction du service des activités culturelles, lui même sous la direction du Service des sports et loisirs de la Ville de Montréal (DIS, 2002a). C’est à partir de cette époque que sera lancé le projet du Biodôme où plusieurs employés et l’ensemble des collections y sera transféré.

En 1992, la société des musées de sciences naturelles de Montréal (SMSNM) fut créée. Elle aurait dû normalement réunir les quatre institutions (Biodôme, Insectarium, Jardin botanique, Planétarium), mais suite à plusieurs mouvements citoyens, seuls le Biodôme et le Planétarium intégreront la société paramunicipale. Le Jardin botanique et l’Insectarium

conserveront leur statut de service municipal. Puis, le Fonds des équipements scientifiques de la Ville de Montréal (FES) fut créé en 1993 en vue d'encadrer administrativement et financièrement les différentes institutions. Le FES relevait directement du Service des parcs, des jardins et des espaces verts (DIS, 2002a).

Dès 1995, suite à l'élection de Pierre Bourque, nouveau maire de Montréal, le Fonds des équipements scientifiques de la Ville de Montréal (FES) reprendra la direction des quatre institutions. Cependant, de 1992 à 2003, les investissements étaient limités. Les institutions scientifiques vivaient plusieurs changements affectant leur statut et leur structure administrative (DIS, 2004a). En 1998, la création de la société de gestion Marie Victorin permettait l'obtention de 53M\$ du gouvernement du Québec à Montréal dans le cadre d'un pacte fiscal. En 2000, le FES se transformait en un Service des équipements scientifiques (SES), grimant ainsi un échelon dans l'organigramme de la Ville. En 2001, le SES est devenu une direction des équipements scientifiques (DIS) lié au Service du développement culturel et de la qualité du milieu de vie perdant ainsi sa capacité de travailler en direct avec le Directeur général de la Ville.

Les dirigeants de la DIS désiraient regrouper et gérer collectivement les quatre institutions pour une plus grande harmonisation des services. Pour cela, ils avaient entrepris, en 2001, une démarche de planification stratégique mettant en évidence les forces et les faiblesses des quatre institutions. Ce travail devait aider l'ensemble des employés à avoir une vision plus claire de l'avenir. L'une des principales recommandations fut de proposer la mise en place d'une société paramunicipale, afin d'obtenir une plus grande autonomie vis-à-vis du fonctionnement municipal. Selon eux, ce fonctionnement n'était plus adapté à la réalité muséale. Cependant, suite à plusieurs changements politiques au cours des années suivantes (fusion et défusion municipales), la modification du statut juridique ne fut pas acceptée par le Conseil municipal de la Ville de Montréal. Néanmoins, cela avait conduit à donner en 2004 un nouveau nom au complexe muséal : les Muséums nature de Montréal.

Dans un contexte de coupure budgétaire et de changement politique intense, le choix de devenir une société paramunicipale aurait permis, selon les employés de l'administration



muséale, de favoriser une meilleure performance dans l'atteinte des objectifs d'affaires fixés par la Ville de Montréal et les dirigeants des institutions. Malgré le fait que ce changement de statut n'ait pas eu lieu, les dirigeants ont tenu à poursuivre les orientations de la planification stratégique. Ainsi en 2004, ils ont élaboré un plan d'affaires pour les quatre institutions. Il visait l'atteinte des objectifs suivants : (1) faciliter le développement des actifs et des programmes, (2) procurer une plus grande souplesse de gestion de ses opérations à vocation commerciale, (3) faciliter les transactions et les échanges avec les partenaires socio-économiques, et enfin (4) réduire les coûts (DIS, 2004a).

De son côté, la Fondation Marie Victorin, créée en 1993 pour aider aux financements des divers projets d'investissements, change également de nom en 2005 et devient la Fondation Muséums nature Montréal. Elle a pour mission de recueillir des fonds auprès des milieux privés et publics, de manière à appuyer les projets des quatre institutions. Finalement, les membres de la Fondation souhaitent soutenir les projets des MNM, afin d'alimenter l'intérêt des jeunes pour leur environnement et contribuer à l'avancement des sciences naturelles (Fondation MNM, 2005).

À travers l'évolution de ces quatre institutions (tableau 10), nous pouvons déjà esquisser une ébauche des transformations formelles subies en termes de missions, de pratiques, de structures et de logiques de fonctionnement par les MNM. En nous arrêtant au cadre formel, nous pourrions penser que l'ensemble est relativement bien organisé. Cependant, l'histoire nous montre déjà que la volonté de réunir les quatre institutions est conflictuelle. Ainsi, derrière ce cadre formel, il existe des enjeux, des dynamiques et des intérêts faisant que les différents acteurs interprètent différemment les directives collectives.

## **Tableau 10 : Les principaux moments de l'évolution des MNM**

**1931**

Création officielle du Jardin botanique par la Ville de Montréal (ouverture réelle en 1936)

**1967**

Ouverture du Planétarium Dow

**1990**

Ouverture de l'Insectarium de Montréal

**1992**

Ouverture du Biodôme de Montréal au moment du Sommet de Rio de Janeiro

**1993**

Création du Fonds des équipements scientifiques (FES)

Création de la Fondation Marie Victorin, organisme sans but lucratif pour soutenir financièrement les institutions scientifiques de la Ville de Montréal

**1998**

Dans le cadre du pacte fiscal entre Montréal et le gouvernement du Québec, création de la Société de Gestion Marie Victorin

**2000**

Changement de nom : le Fond des équipements scientifiques devient le Service des équipements scientifiques (SES)

**2001**

Changement de nom : le Service des équipements scientifiques devient la Direction des institutions scientifiques (DIS) de la Ville de Montréal

**2004**

Changement de nom : la Direction des institutions scientifiques devient les Muséums nature de Montréal (MNM)

**2005**

La Fondation Marie Victorin devient la Fondation des Muséums nature de Montréal

### 2.1.2. La mission, ses valeurs et ses sphères d'activités

Peu après nos entrevues, les institutions scientifiques de la Ville de Montréal se sont regroupées sous le nom des Muséums nature de Montréal. Ce regroupement découle des recommandations faites lors de la planification stratégique. Il conduit à l'élaboration d'une mission commune pour les quatre institutions, dont le but est de (DIS, 2002a, 2004a):

*« Faire connaître et apprécier, à la population, les sciences de la nature et la nature elle-même et d'en enrichir les connaissances.*

*De contribuer à une plus grande conscientisation à la conservation du patrimoine naturel et à la relation entre l'humain et l'environnement.*

*Chacune des quatre institutions participe à la réalisation de cette mission, plus particulièrement dans les champs d'activités suivants :*

- *Le Biodôme : l'écologie*
- *L'Insectarium : l'entomologie*
- *Le Jardin botanique ; la botanique et l'horticulture*
- *Le Planétarium : l'astronomie. »*

Dans le cadre de la planification stratégique, les dirigeants ont formulé trois valeurs pour orienter leur mission (DIS, 2002a ). Ces valeurs orientaient sensiblement le développement de leur culture organisationnelle vers des objectifs de gestion, et non plus uniquement de conservation, de recherche et d'éducation :

- la satisfaction de la clientèle et l'amélioration continue de la qualité ;
- les ressources humaines au cœur de la qualité du produit, du service et du développement de l'organisation ;
- la préoccupation constante, dans le produit et le service, de communiquer et d'appliquer les principes du développement durable afin de favoriser une relation harmonieuse entre l'humain et l'environnement.



Puis suite à l'élaboration du plan d'affaire en 2004, les employés des institutions scientifiques se sont donnés la responsabilité de trois grandes sphères d'activités, afin de structurer à long terme leur développement (DIS, 2004a) :

- la gestion, l'entretien et la protection des actifs et du patrimoine naturel et scientifique confié aux MNM par la Ville ;
- la promotion des sciences de la nature et l'éducation de la population par la programmation, et la mise en valeur des équipements scientifiques, dans un contexte de commercialisation visant à en améliorer la viabilité économique ;
- le développement des actifs et des programmes pour créer un complexe muséal de classe mondiale, reconnu pour ses équipements, l'expertise de ses ressources humaines et la qualité du service aux visiteurs.

Finalement, l'élaboration de la planification stratégique et du plan d'affaire conduisent progressivement les acteurs à se familiariser avec des outils de gestion peu conventionnels dans le monde muséal. Ainsi, la présentation de la mission, des valeurs et des sphères d'activités fixent un cadre dans lequel les acteurs doivent apprendre à jouer stratégiquement. Les enjeux économiques et de gestion vont nécessairement être confrontés aux enjeux de conservation, de recherche et d'éducation, et donc aux acteurs adhérents à une logique dite muséale.

### 2.1.3. Les organigrammes et les catégories d'employés

Ces quatre institutions s'intègrent dans l'organigramme de la Ville de Montréal. L'organigramme municipal de l'année 2004 comprend plusieurs paliers de commandement : une direction générale, plusieurs directions de niveau I à III, nommées services, puis un niveau III qui regroupe des divisions, un bureau et un vérificateur interne, et enfin des sociétés paramunicipales. Lors des entrevues, les MNM étaient considérés comme une direction de niveau II dans l'organigramme municipal. Il se trouvait alors sous la direction du service du développement culturel et de la qualité du milieu de vie, de niveau I, qui lui-même était dirigé par la direction générale de la Ville de Montréal.

Les employés des MNM sont assujettis à des conventions collectives et la catégorisation des employés est très hiérarchisée. Les cadres, les professionnels, les cols blancs, les contremaîtres et les cols bleus doivent interagir ensemble. Dans cette bureaucratie, certains ont un statut de permanent, d'autres d'auxiliaires, ce qui crée parfois un clivage entre les employés ou encore un sentiment de compétition et d'insécurité. Par ailleurs, le syndicat des cols bleus est très organisé et entre parfois en conflit avec les acteurs muséaux.

Lors de notre enquête les MNM comptaient près de 438 personnes-années (p-a), (700 en haute saison) pour 2003 (Tableau 11). Pour la direction générale, l'administration et les quatre institutions, la répartition était la suivante : direction générale (2 p-a), administration et services techniques (79,5 p-a), Biodôme (97<sup>22</sup> p-a), Insectarium (17,6 p-a), Jardin botanique (220,7 p-a) et Planétarium (19,2 p-a) (DIS, 2002c).

Si l'on regarde les organigrammes des MNM, chacune des institutions est composée d'un certain nombre de divisions. Ces divisions regroupent les différentes fonctions afin de répondre à leur mission. Cependant, il semble ne pas y avoir d'homogénéité ni entre les quatre institutions, ni entre les divisions. Certaines sont absentes, d'autres en double ou encore communes pour les quatre. Pour bien cadrer le monde formel, nous allons présenter chacune des composantes des organigrammes des MNM pour l'année 2003, et notre référence pour la division commercialisation, développement et soutien à la planification sera l'année 2005.

---

<sup>22</sup> Suite à la restructuration recommandée par les résultats de la planification stratégique, il y a eu une centralisation du service technique pour les quatre institutions sous la responsabilité de la DIS. Le Biodôme s'est vu réduire son nombre d'employés passant de 158,8 p-a en 2002 à 97,0 p-a en 2003.

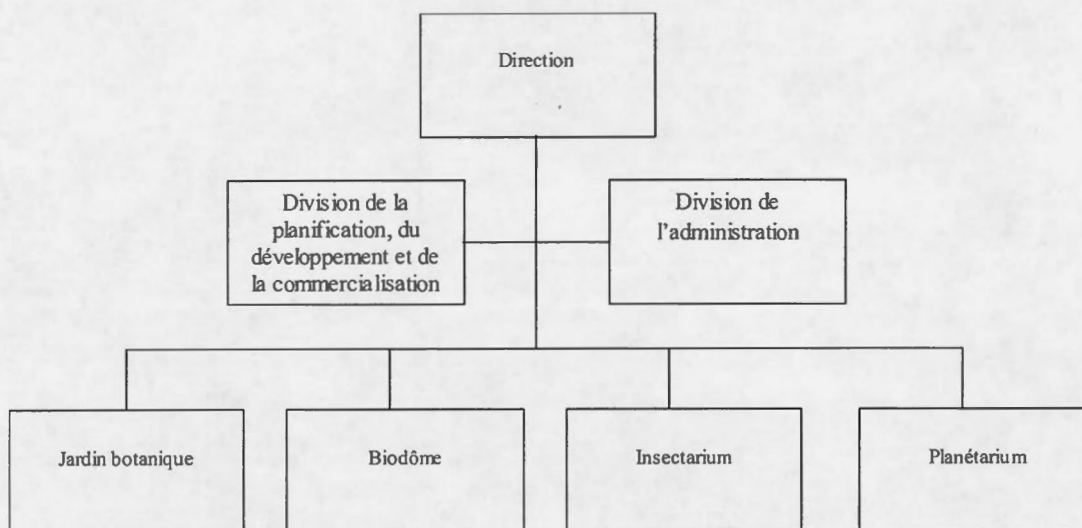
**Tableau 11 : Répartition par catégorie et statut des effectifs des Muséums nature de Montréal pour l'année 2003 (DIS, 2004a)**

<b>Catégorie</b>	<b>Statut</b>	<b>Effectifs (personne année = p-a)</b>
<b>Cadre de direction</b>	Permanent	1,0
<b>Administratif</b>	Permanent	30,0
<b>Professionnel</b>	Permanent	34,0
	Auxiliaire	1,5
<b>Col blanc</b>	Permanent	93
	Auxiliaire	66,3
<b>Contremaître</b>	Permanent	13
<b>Col bleu</b>	Permanent	159,6
	Auxiliaire	39,6
<b>Ensemble des effectifs</b>	Permanent	330,6
	Auxiliaire	107,4
<b>Total</b>		<b>438</b>

La direction des Institutions scientifiques (DIS) ou les MNM aujourd'hui, comprend trois paliers hiérarchiques : (1) la direction générale, (2) la division administration et services techniques, la division développement, commercialisation et soutien à la planification et (3) les quatre institutions scientifiques. Une certaine symétrie s'observe à la lecture de son organigramme. À la tête de la DIS, la direction générale a pour mandat de coordonner et d'assurer le développement des quatre institutions. Elle est une interface entre le service municipal qui la dirige et les quatre institutions (Tableau 12).

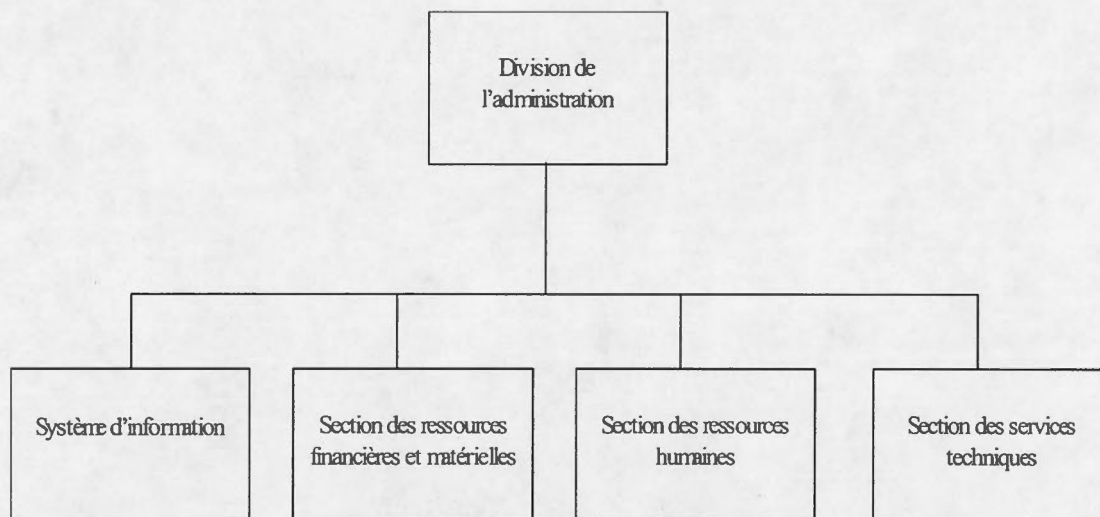


**Tableau 12 : Organigramme de la Direction des Institutions scientifiques (année 2003)**



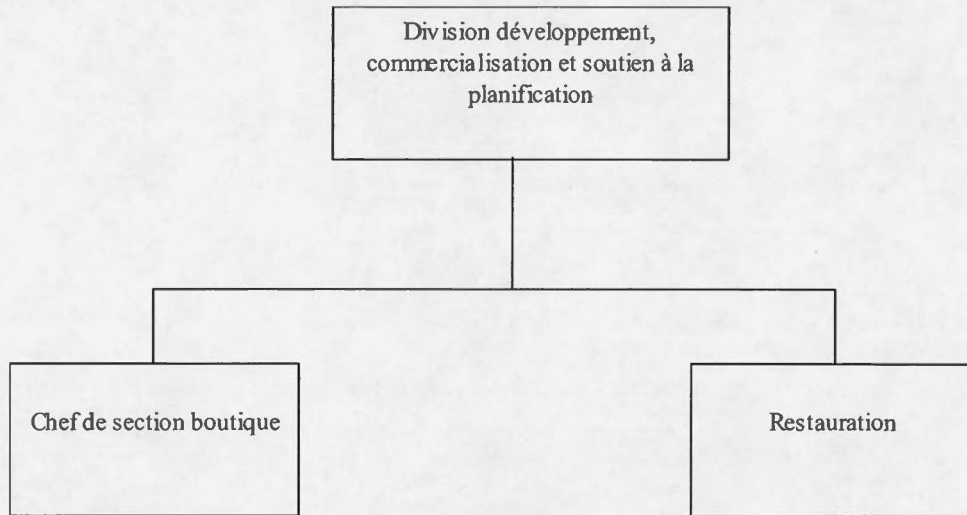
La division administration comprend deux paliers hiérarchiques et se divise en quatre sections. Le chef de division occupe à la fois une fonction de directeur adjoint et de chef de division administration. Son mandat est d'assurer l'administration des ressources humaines, techniques, informatiques et financières. Sous sa direction, nous retrouvons quatre chefs de section qui se répartissent leur responsabilité en quatre sections : la section des systèmes informatiques (3p-a), la section des ressources humaines (7p-a), la section des ressources financières et matérielles (9p-a). Au cours des entrevues, la section des services techniques (59,5p-a), principalement localisé au Biodôme, a été centralisée sous la direction du chef de la division administrative (tableau 13).

**Tableau 13 : Organigramme de la division de l'Administration et des Services techniques (année 2003)**



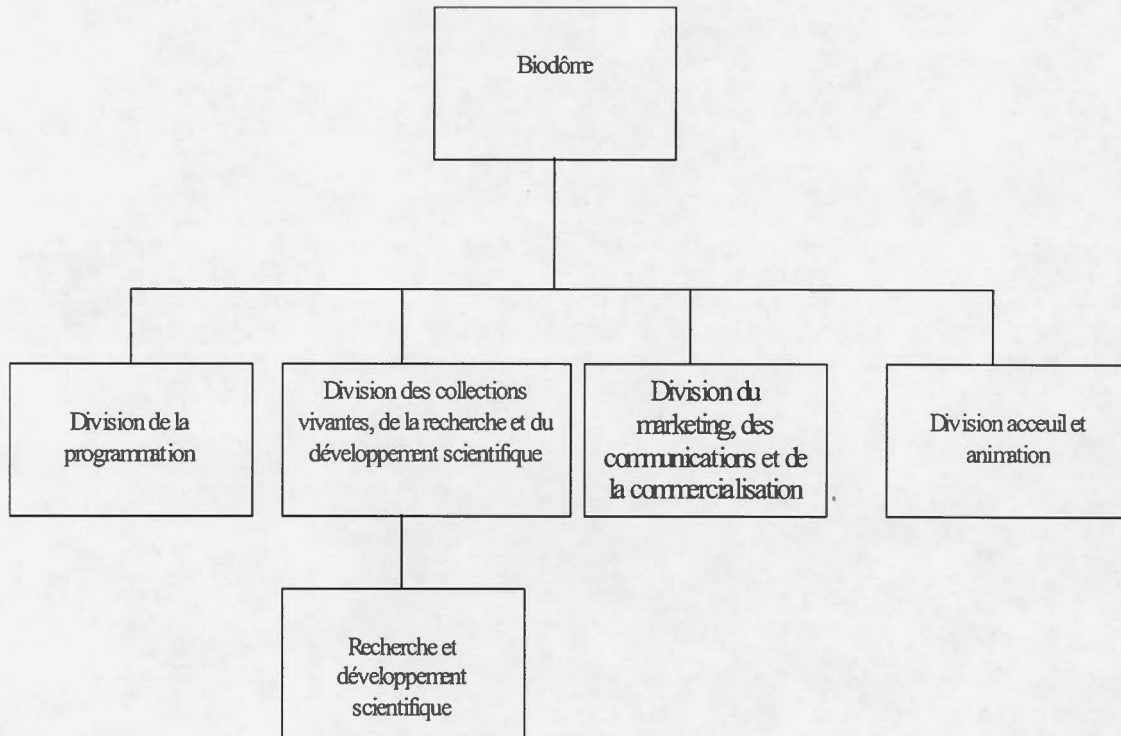
Le processus de planification stratégique avait conduit à la création d'une nouvelle division : division développement, commercialisation et soutien à la planification (33 p-a). Elle se situe directement sous la DIS. Son mandat est d'assurer le suivi de la planification stratégique, de coordonner des projets muséologiques (en reprenant sous sa direction le poste de muséologue autrefois sous la responsabilité de la DIS) et de gérer les revenus provenant de la boutique et du restaurant du Jardin botanique. Ainsi, cette division comprend trois sections : les boutiques du Jardin botanique et de l'Insectarium (11 p-a), les boutiques du Biodôme et du Planétarium (8,4 p-a) et la restauration (11,5 p-a). Lors de nos entrevues selon les acteurs interrogés, sa création était relativement controversée. Étant une division nouvelle, nous nous sommes appuyés sur l'organigramme de l'année 2005 pour vous présenter sa structure (tableau 14).

**Tableau 14 : Organigramme de la division développement, commercialisation et soutien à la planification (année 2005)**



Le Biodôme est divisé en trois paliers hiérarchiques, dont le premier pallier est occupé par la direction. Le mandat du chef d'institution est d'assurer la direction et la coordination des activités au sein de son institution. Le deuxième pallier se compose de quatre divisions : la division programmation (8,9p-a), la division du marketing, des communications et de la commercialisation (7p-a) la division accueil-animation (26,7p-a) et enfin, la division des collections vivantes (42,7p-a). Cette dernière division constitue le troisième pallier hiérarchique, car elle a sous sa responsabilité la division de la recherche et du développement scientifique (tableau 15). Au cours des entrevues, il y a eu plusieurs modifications. La première a été de mettre la division de la recherche sous la direction de la division des collections. Puis la deuxième modification a conduit à séparer la programmation de l'animation afin que l'accueil soit dans la même division que l'animation.

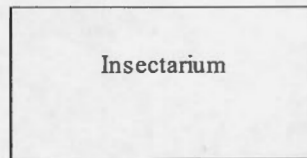
**Tableau 15 : L'organigramme du Biodôme (année 2003)**



Pour l'Insectarium, il n'existe qu'un seul pallier hiérarchique. Celui de la direction de l'Insectarium. Cette institution se compose de 16,6p-a. Son statut est l'équivalent des chefs de divisions des autres institutions. Mais au sein des MNM, l'Insectarium partage avec le Jardin botanique différentes fonctions, comme le marketing, l'accueil, les boutiques, les services techniques, l'administration. Cette situation est parfois ambiguë au niveau de son autonomie et de sa place comme institution à part entière. Néanmoins, les employés ont acquis une certaine expertise au niveau des programmes éducatifs, de l'animation et de la conservation. Sur le terrain, les acteurs se sont distribués les tâches reliées à ces trois expertises (tableau 16).

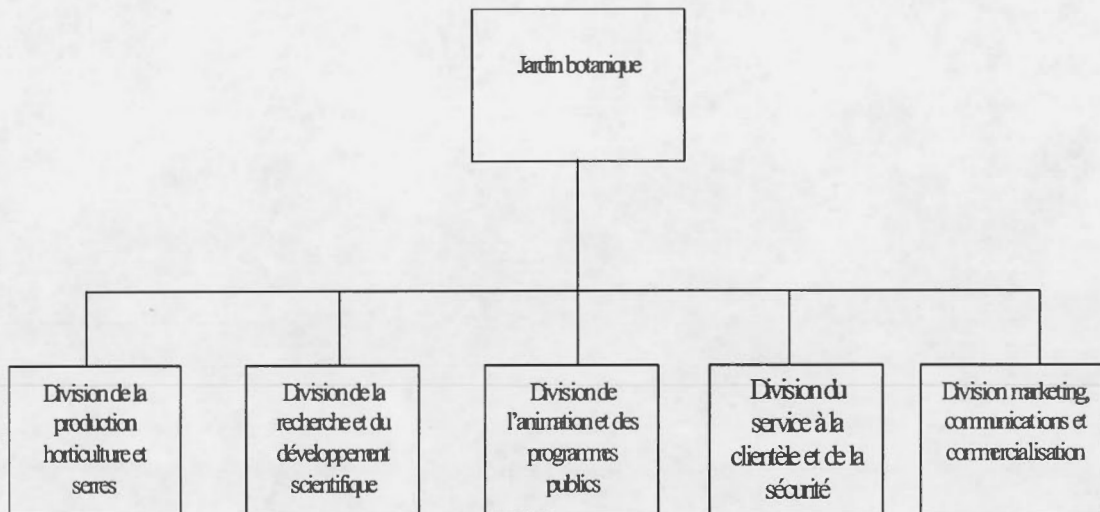


**Tableau 16 : L'organigramme de l'Insectarium (année 2003)**



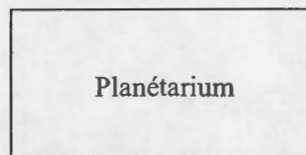
Le Jardin botanique (218,1 p-a) se divise en deux paliers hiérarchiques. Le premier se compose de la direction (2 p-a), et le deuxième de cinq divisions. Les divisions sont la production horticulture et les serres (91,6p-a), la recherche et le développement scientifique (14,5p-a), l'animation et les programmes publics (35,6p-a), le service à la clientèle et de la sécurité (55,4p-a), le marketing et les communications (19,0p-a). Parmi les quatre institutions, cet organigramme est le plus symétrique, et les paliers de commandement semblent bien établis. Or, même si la planification stratégique n'a pas conduit à des modifications profondes de leur organigramme, sur le terrain la structure informelle a été ébranlée (tableau 17).

**Tableau 17 : L'organigramme du Jardin botanique (année 2003)**



Pour le Planétarium, un seul cadre dirige 19,2p-a. Tout comme pour l’Insectarium, il partage certains fonctions mais cette fois-ci avec le Biodôme : le marketing, les boutiques, l’accueil, les services techniques et l’administration. Comme pour l’Insectarium, l’organigramme ne rend pas compte de la complexité et de la réalité du fonctionnement de cette organisation (tableau 18).

**Tableau 18 : L’organigramme du Planétarium (année 2003)**



#### 2.1.4. Les services offerts, les partenaires et le type de clientèle

Les Muséums nature de Montréal forment le plus important complexe muséal en sciences naturelles au Canada. Dans la poursuite de ses activités d’éducation, de conservation et de recherche scientifique, ce complexe muséal, associé à plus de 60 partenaires privés, gouvernementaux et universitaires, ainsi que plus de 55 sociétés, associations et fondations, offre à la population une expérience de loisirs à la fois ludique et enrichissante, des événements d’envergure nationale et internationale, ainsi qu’un centre de recherche scientifique (DIS, 2002c).

Ces institutions attirent plus de 1,75 millions de visiteurs annuellement, mais la clientèle diminue constamment depuis 1992. Le profil socio-économique des visiteurs nous montre des gens scolarisés (70-80%), relativement aisés, et concentrés dans le groupe d’âge 25-54 ans (DIS, 2004a). Le Biodôme et l’Insectarium attirent davantage les familles, le Planétarium connaît un succès auprès des jeunes adultes étudiants, et le Jardin botanique attire une clientèle plus âgée, plutôt féminine et sans enfants. Nous allons présenter pour les quatre

institutions, leur mission, leurs activités de conservation, de recherche et d'éducation, leur budget<sup>23</sup> et leur achalandage.

### **Le Biodôme**

Le Biodôme offre au visiteur la possibilité de découvrir quatre écosystèmes (la forêt tropicale, la forêt laurentienne, le Saint-Laurent marin et le monde polaire). Sa mission est de conserver, développer et mettre en valeur les écosystèmes, de conduire des activités de recherche et de sensibiliser, éduquer le public en matière d'environnement, de conservation et de développement durable (DIS, 2002a). Pour l'année 2003, son budget était d'environ 11,1M\$ par an, et il recevait environ 810 000 visiteurs, essentiellement des touristes et des familles (Tableau 19).

Plusieurs activités éducatives et événements grands publics sont organisés chaque année. Il y a la possibilité de visiter les expositions permanentes et temporaires, ainsi que de débattre sur les problématiques environnementales au carrefour de l'environnement. La création de la Société des Amis du Biodôme (SABEM) en 1992 ou encore l'événement Alpha-Biodôme destiné au public analphabète (1998), renforcent son implication sociale auprès des communautés. Enfin, des services de restauration, une boutique, un stationnement et un vestiaire complètent les services offerts aux publics.

De plus, le Biodôme participe à des projets de recherche en partenariat avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et à des programmes internationaux (Brésil). Des relations existent aussi avec les universités d'Ottawa et de Sherbrooke pour certains projets (Saint-laurent marin et chauve-souris). Les activités de recherche portent essentiellement sur des thèmes reliés aux écosystèmes représentés au Biodôme (déforestation en milieu tropical, dénitrification des eaux, chauve-souris, ail des bois, ginseng, etc.) en lien avec la conservation de la biodiversité, le développement durable et la bioingénierie.

---

<sup>23</sup> Pour l'année 2003, le budget des MNM était de 52,1M\$ et son autofinancement était de 27% (la moyenne des institutions culturelles étant de 20%). La contribution de la Ville de Montréal (18.5 M\$), le Gouvernement du Québec (12.4 M\$) et de la Communauté métropolitaine de Montréal (7,1 M\$). Ce financement est basé sur une entente avec chacune de ces trois parties et est renouvelable tous les cinq ans.

### **L’Insectarium**

L’Insectarium possède une collection naturalisée rassemblant 160,000 spécimens scientifiques, dont 20,000 pour la collection d’exposition. De plus, il possède une collection vivante avec environ 100 espèces en élevage ou en présentation (DIS, 2002a,2004a). Il a pour mission d’être un lieu d’éveil et de sensibilisation au monde des insectes. Son budget pour l’année 2003 était de 1,8M\$ et il recevait environ 350 000 visiteurs, essentiellement des familles provenant de Montréal (Tableau 19).

Cette institution propose des expositions temporaires et permanentes, ainsi qu’un espace multimédia et plusieurs activités pédagogiques. De plus, la proactivité de la Société des amis de l’Insectarium, créée en 1991, permet d’offrir son soutien pour la circulation de plusieurs expositions itinérantes et d’événements annuels. La volonté de créer un partenariat avec les communautés locales est aussi une de ses forces (Hôpital Sainte Justine, cols bleus de la Ville de Montréal). Des trousseaux et des modules éducatifs sont aussi proposés aux écoles. Enfin, l’Insectarium offre les services d’une boutique et d’un stationnement.

Plusieurs travaux de rénovation et de développement ont été réalisés entre 2000 et 2004. Ils ont permis d’améliorer l’accueil aux visiteurs, la protection des collections et la diffusion des connaissances. En ce qui concerne la recherche, il n’y a pas de personnel qui lui soit dédié. Toutefois, certains employés mènent informellement des activités de recherche et de soutien à la recherche. Ils entretiennent des relations étroites avec plusieurs équipes externes de l’UQAM, de l’Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), d’universités dans d’autres pays et de musées d’histoire naturelle(DIS, 2002a).

### **Le Jardin botanique**

Le Jardin botanique possède une collection de plus de 22,000 espèces et variétés de plantes de toutes les régions du globe. Il comprend dix serres d’exposition avec des différents thèmes, une trentaine de jardins extérieurs couvrant 75 hectares et la salle chlorophylle pour les enfants (1996). Sa mission est de conserver, développer et mettre en valeur des collections

---



de plantes, de conduire des activités de recherche et de diffuser des connaissances en botanique et en horticulture (DIS, 2002a). En 2003, son budget était de 24,9M\$ et il accueillait environ 973 000 visiteurs (incluant les visiteurs de l’Insectarium). La clientèle est mixte, provenant des milieux touristiques, scolaire et local. La proportion des visiteurs montréalais, le plus souvent des habitués, est plus grande que pour les autres institutions.(Tableau 19).

Le Jardin organise des événements spéciaux et une programmation éducative et pédagogique au fil des ans pour répondre au désir exprimé par la population d'en connaître davantage sur la flore sauvage et l'écologie en général, il a développé des jardins communautaires, des camps de jours, des laboratoires d'enseignement pour les enfants canadiens français des milieux ouvriers, l'école de l'éveil pour les tout-petits, l'école de la route pour les jeunes adultes, en collaboration avec les cercles des jeunes naturalistes implantés à travers le Québec (Landry, 1996 ; Bouchard et Hoffman, 1998).

À l'intérieur du Jardin, plusieurs autres entités coexistent. Ainsi, le Jardin de Chine (1991), la Maison de l'arbre (1996), le Jardin de ville (1996), le Jardin des nouveautés (1996), la Cour des sens (1999), le Jardin des Premières-Nations (2001) ou encore le Jardin de thé (2002) se côtoient. Par ailleurs, la création de la Société des amis du Jardin et de l'Institut botanique (SAJIB) en 1975 a permis de poursuivre la mission culturelle, éducative et scientifique dans les domaines de l'horticulture, de la botanique, des sciences naturelles et de l'environnement. Enfin, le Jardin botanique offre un service de restauration, des boutiques, un vestiaire et un stationnement.

Il entretient une vocation scientifique depuis le début de la création du Jardin. Un partenariat s'est donc créé avec l'Institut botanique de l'Université de Montréal depuis les années 1930. La division développement scientifique et recherche fut créée en 1975 et plus largement, l'Institut de recherche en biologie végétale (IRBV) a vu le jour officiellement en 1990 (Bouchard et Hoffman, 1998, Labrecque, 1998). Cet institut coordonne les travaux des chercheurs de l'ancien Institut botanique de l'Université de Montréal (UdM) et ceux du Jardin botanique. Les chercheurs universitaires sont spécialisés en génétique, biochimie des

plantes et biologie moléculaire, tandis que les chercheurs municipaux sont spécialisés en écologie des milieux urbains et périurbains ainsi qu'en écologie des forêts feuillues du sud du Québec.

### **Le Planétarium**

Contrairement aux autres institutions, le Planétarium ne possède pas une grande collection, seulement une petite collection de météorites est conservée. Sa mission est de vulgariser et de diffuser les connaissances et les résultats de recherches en astronomie et en sciences connexes (DIS, 2002a). Sa vocation est principalement éducative. Il fonctionne en étroite collaboration avec des divisions du Biodôme. Son budget pour l'année 2003 était de 1,6M\$ et il recevait environ 153 000 visiteurs, essentiellement en provenance de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), des visites individuelles ou des groupes scolaires (Tableau 19).

Depuis 1992, les projets, les activités spéciales et les améliorations des espaces publics se sont enchaînés. Le Planétarium offre de multiples activités bilingues tels que des spectacles multimédias, des expositions temporaires, des animations et des cours en rapport avec les grands événements astronomiques. Leurs objectifs sont d'être le porte parole des recherches scientifiques et de vulgariser les connaissances (DIS, 2004a). Il produit aussi des trousseaux et des modules éducatifs pour les écoles.

La création de la Société d'astronomie du Planétarium de Montréal (1993) lui permet d'asseoir son expertise dans le milieu de l'astronomie et son ancrage social. Cependant, les espaces ne répondent plus aux besoins de la clientèle contemporaine et les équipements techniques montrent des signes de vieillissement et d'usure. Il est actuellement localisé au cœur du centre ville, mais un projet de déménager le Planétarium près du Biodôme est en cours. Enfin, le Planétarium offre les services d'une boutique et de stationnement.

**Tableau 19 : Les données socio-économiques pour les quatre institutions (année 2003) (DIS, 2002a,c, 2004a)**

Institutions	Biodôme	Insectarium	Jardin botanique	Planétarium
Budget (en \$/an)	11,1M\$	1,8M\$	24,9M\$	1,6M\$
Recettes <sup>24</sup> (en \$/an)	6,3M\$	410 000\$	6,0M\$	651 000\$
Achalandage (visiteurs/an)	810 000	350 000	973 000	153 000

## 2.2. Le climat organisationnel des quatre institutions<sup>25</sup>

La présentation du climat organisationnel à cette étape-ci est volontaire. Il est utilisé comme un concept à part entière en sociologie. Ses définitions ont évolué au cours des années et au cours des recherches. Une synthèse des approches effectuée par Brunet (2001) a conduit à trois définitions de ce concept : « *Premièrement le climat organisationnel est la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs. Deuxièmement, il réfère aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation. Troisièmement, il résulte d'un certain nombre de facteurs (normes, valeurs, luttes internes et externes, communication,*

<sup>24</sup> Les recettes correspondent aux : droits d'entrée, stationnements, boutiques, restaurants, locations et divers

<sup>25</sup> Afin d'assurer de notre mieux l'anonymat des employés, nous éviterons d'indiquer les employés appartenant à certaines coalitions. Il est entendu que cette description du climat ne vise pas à porter un jugement sur les individus, mais bien à poser les bases permettant de décrire par la suite leur jeu en vue de comprendre comment le système fonctionne. Le jeu d'un individu dépend de celui des autres et des ressources qui lui sont accessibles. Son action n'est donc pas emprunt de bien ou de mal, mais de stratégies lui permettant de se maintenir dans l'action collective et d'assurer le fonctionnement de l'organisation.



*autorité) qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation* ». Nous utiliserons la troisième définition.

Ainsi, le climat des relations pourrait se définir comme la perception entretenue par les dirigeants et le personnel en général de leur atmosphère au travail (Brunet, 2001). Cette description va permettre de comprendre ce qui influence l'efficacité organisationnelle de ces institutions scientifiques en se basant sur les interrelations entre les acteurs à l'intérieur du système muséal. Si nous souhaitons mettre en scène la dynamique des quatre organisations dans le chapitre consacré à la présentation du cadre formel et de la méthodologie, c'est pour permettre d'une part de décrire comment nous avons ressenti le terrain, et d'autre part de comprendre comment nous en sommes arrivés à traiter transversalement les données autour des six enjeux déterminés par notre travail de terrain. Nous présenterons la problématique du changement de manière transversale, afin de conserver l'anonymat des employés des quatre institutions.

Nos entrevues (mai-juin 2003) se sont réalisées à un temps fort du développement des quatre institutions. Le climat organisationnel pour les quatre institutions était donc sous-tendu par plusieurs changements. Plus particulièrement, cette période est associée à un contexte de transformations de la structure de la Ville de Montréal, ainsi qu'à l'élaboration de son plan stratégique de développement durable. Les fusions et les défusions municipales avaient été accompagnées par des actions de centralisations et de décentralisations des services municipaux modifiant le réseau des relations. Cette situation instable forçait les acteurs à jouer avec de nouvelles règles administratives et syndicales, ainsi que de procéder à des négociations avec de nouveaux intervenants municipaux.

Selon les acteurs, la lourdeur du système administratif rendait difficile le fonctionnement des quatre institutions. Cette lourdeur du système faisait que les enjeux économiques (contrôle des budgets et des achats, choix des commandites, etc.) et les enjeux liés à la gestion des ressources humaines (conflits syndicaux, obtention de contrats, formation, etc.) étaient importants et difficilement gérables. Dans le cadre de notre recherche, l'enjeu « *organisationnel* » prenait donc le dessus sur l'enjeu du « *développement durable* ».



Néanmoins, les enjeux environnementaux (réglementation sur les pesticides, SGE, 4R, etc.) interpellait plusieurs types d'acteurs (conservateurs, horticulteurs, chercheurs, employés des collections vivantes, animation) au sein du système d'action concret des quatre institutions. À travers l'évolution de ces différents enjeux, les acteurs tentaient de se positionner et de trouver des solutions à leurs problèmes, afin de se maintenir dans le fonctionnement municipal.

L'impact des changements reliés à la structure municipale avait eu des répercussions sur la dynamique des MNM, mais il ne permettait pas de tout expliquer. Une organisation est un construit humain. Les problèmes ne sont pas liés à une conjoncture et à un individu plus qu'un autre, mais bien au système d'action que forment l'ensemble des relations entre les individus. Le fonctionnement d'une organisation dépend de la manière dont les acteurs s'organisent et construisent de nouveaux rapports dans un cadre défini par des règles (municipale, syndicale, politiques, etc.). Il ne suffit pas de définir un organigramme de la Ville de Montréal ou des MNM, plus rationnel (modèle Taylorien), de promulguer des règlements ou de faire des formations (modèle école relations humaines) pour que l'ensemble des services municipaux puissent mieux fonctionner.

Plus particulièrement aux MNM, la mise en œuvre de la planification stratégique par la direction générale de la DIS s'est révélée un élément pertinent pour saisir la réalité du système d'action qui sous-tendait les quatre institutions. Plusieurs modifications avaient été menées en vue de former un complexe muséal : des centralisations et des décentralisations de divisions. Devant l'ensemble des risques et menaces qu'une telle redéfinition de la structure organisationnelle représentait pour eux, il était normal et légitime que les acteurs des MNM tentent de se prémunir et de se protéger au maximum. De plus, d'autres problèmes existaient au sein des quatre institutions, tels que : la gestion des tensions au sein du personnel, la nécessité de trouver des ressources financières et matérielles pour se développer et faciliter l'accès au public.

Au sein de l'ensemble du personnel, il y avait un groupe formé par la Direction générale, la division de l'Administration et des Services techniques, et la division Commercialisation,

développement et soutien à la planification. Il nous est apparu nécessaire de situer le climat organisationnel entourant ces trois entités, que les employés appelaient communément « *la DIS* ». D'une certaine manière, ce groupe s'instituait comme les nouveaux leaders du complexe muséal. Ils contrôlaient le développement des institutions grâce à la planification stratégique. Le but était d'établir des orientations claires en vue d'assurer le développement du complexe muséal. L'objectif visait à améliorer son fonctionnement et ses activités dans un contexte où les politiques municipales changeaient (fusion des arrondissements, élections, restriction budgétaire, etc.).

Dés nos premiers entretiens avec l'ensemble des employés et souvent d'entrée de jeu, on nous prévenait que les institutions vivaient un moment fort de leur développement face aux transformations occasionnées par la mise en œuvre de la planification stratégique. Des inquiétudes sur l'identité, la place des cadres et l'avenir des institutions émergeaient. Sur le terrain, les employés du Biodôme, de l'Insectarium, du Jardin botanique et du Planétarium ne semblaient pas entretenir des relations étroites entre eux. Une longue histoire de tensions était aussi observable à l'échelle des divisions. Ce constat était aussi celui de la firme de consultants qui avait entrepris leur planification stratégique en 2001. Leur fonctionnement était ainsi qualifié de fonctionnement en « *silo* » ou de fonctionnement compartimenté.

Afin d'assurer une bonne diffusion de l'information et les bases de nouvelles relations de travail (dynamique collective et participative), la direction générale avait maintenu le comité de direction. Il regroupait sept cadres, soit le directeur général, les quatre directeurs, puis le chef de division de l'Administration et des Services techniques, et enfin le chef de la division commercialisation, développement et soutien à la planification. Un deuxième comité, le comité de gestion, avait été créé suite à la planification stratégique en vue de favoriser une diffusion plus large de l'information. Il regroupait les chefs de divisions des quatre institutions, soit 22 cadres. Mais sur le terrain, cette action collective se vivait tout autrement.

La DIS confirmait la difficulté de créer une dynamique corporative entre les quatre institutions et dans le contexte municipal. Elle avait attiré notre attention sur le fait que ces établissements avaient déjà vécu plusieurs tensions reliées à une volonté de les réunir.

Plusieurs employés faisaient référence à l'émergence d'oppositions entre les directeurs des institutions et la direction générale, mais aussi avec les cadres des divisions. Ces tensions semblaient servir de point de repère aux différents acteurs des institutions et il opposait globalement plusieurs coalitions d'acteurs. L'ensemble de ces coalitions participait tous au processus de la planification stratégique, et plus largement au fonctionnement de l'organisation, en tentant de contrôler stratégiquement les changements.

La DIS soutenait la thèse de la nécessité de consolider et développer les quatre institutions dans une perspective collective. Ils désiraient propager de nouvelles manières de travailler et de gérer les activités. Ils avaient aussi développé un discours fédérateur sur la nécessité de s'alléger du poids du système bureaucratique de la Ville de Montréal en formant une société paramunicipale. À travers ce discours sur le changement, certains acteurs ne souhaitaient pas participer à l'exercice de la planification stratégique et aux réorganisations de certaines divisions. Ils avaient tendance à poser le problème en terme d'une perte de leur sentiment d'appartenance et donc de leur identité. D'autres cherchaient à s'ajuster aux changements afin de s'imposer et se maintenir au niveau des prises de décisions. Enfin certains voyaient dans ces changements la raison de l'essoufflement et du désengagement des employés face au travail.

La description du climat organisationnel de l'ensemble du complexe muséal permettait de se rendre compte que les acteurs étaient soumis sensiblement aux mêmes problèmes. Ceux-ci étaient nécessairement régulés de manière différente selon le système d'action de chacune des institutions et des divisions. D'ailleurs, de nouvelles coalitions s'étaient formées en vue de faire face à ces multiples transformations. Ces nouvelles coalitions changeaient à leur manière le fonctionnement du système d'action concret. Mais pour combien de temps ? Le changement doit s'accompagner d'un apprentissage de nouveaux modes de relations qui implique action et réaction, négociations et coopérations. Pour cela, il faut que l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose, voire de sentir qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement (Bernoux, 1985 ; Dupuy, 2001 ; Amblard et al, 2005).

Le changement ne pouvait ni se réduire à une décision hiérarchique, ni se décréter. Les êtres humains ne changent pas passivement, ni individuellement. Il est donc toujours délicat de poser un modèle pour tous. Une loi, un ordre ou une formation peut accompagner ou susciter un nouveau modèle relationnel, mais sûrement pas le déclencher (Crozier et Friedberg, 1977, Bernoux, 1985, Dupuy, 2001, Amblard et al, 2005). Ce qui doit changer ce ne sont pas les règles, mais la nature même des jeux. Ainsi, la connaissance des relations de pouvoir et du fonctionnement du système d'action conduira à déterminer la nature des jeux entre les acteurs, mais ne conditionnera pas le changement si l'ensemble des acteurs n'en prend pas acte.

Pour s'assurer du fonctionnement du système d'action concret, de l'exhaustivité des enjeux et de la place du développement durable, il est maintenant nécessaire de pénétrer encore plus loin dans le monde informel. Nous nous demanderons alors si : la nature de la rupture occasionnée par la planification stratégique sur le fonctionnement de l'organisation avait permis de provoquer des mécanismes d'innovation ou des mécanismes répressifs. Si la volonté de créer un complexe muséal avait posé autrement les bases d'une nouvelle action collective. Si la simple quête des publics, la multiplication des sources de revenus ou l'engagement environnemental étaient les solutions les plus satisfaisantes pour résoudre leurs problèmes. Bref si l'ensemble des changements observés dans ces institutions était propice à l'intégration du développement durable ?

### **2.3. Notre démarche de recherche**

Notre étude de terrain a débuté par la recherche des informations sur le cadre formel des quatre institutions au début de l'année 2003. L'accumulation de ces données s'est déroulée tout au long de notre processus doctoral. D'avril à juin 2003, nous avons effectué 80 entretiens auprès de toutes les catégories d'employés.

Puis, nous avons rassemblé les données en écrivant une monographie par institutions (explication du cadre formel et du climat organisationnel), en élaborant le sociogramme (schéma des relations entre les individus et les groupes) et en synthétisant les ressources, les



enjeux et les stratégies des acteurs dans une grille d'analyse établie spécifiquement pour notre approche.

Ces étapes nous ont permis de fournir progressivement une explication des comportements et des stratégies des acteurs. À travers ce processus, nous voulions comprendre les facteurs favorisant le maintien du système d'action. Il existait un minimum d'ordre analysable. Cet ordre, que nous reconstruisons empiriquement à travers la description du cadre formel et du recueil des propos des acteurs nous a conduit à définir les frontières, les mécanismes de régulation et leurs effets sur le système d'action.

L'organisation est un construit social. Elle évolue et change constamment, contrairement à ce que la lecture d'un organigramme peut laisser croire. Par conséquent, les solutions, aux problèmes identifiés par l'analyse doivent être conçues sur mesure, à partir d'une connaissance et d'une compréhension des caractéristiques spécifiques du champ d'action en question (Friedberg, 1990).

Pour arriver à une telle connaissance du fonctionnement des organisations, des démarches de recherche rigoureuses s'imposent. L'analyse stratégique nous en offre trois : l'induction, la description et la comparaison.

### 2.3.1. L'induction

La démarche d'induction accorde la priorité à la découverte du terrain et de sa structuration toujours particulière et contingente (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1990, 1993). C'est pour cela que nous ne cherchons pas à vérifier des hypothèses développées de façon générale et hors contexte. Notre volonté est de reconstruire « *de l'intérieur* » la logique et les propriétés particulières de l'ordre régnant dans les quatre institutions.

Pour comprendre la dynamique de cette action sociale, nous ferons une analyse clinique en observant les symptômes et les problèmes inhérents aux institutions. En partant du vécu des

acteurs, nous reconstruirons non pas la structure sociale générale, mais la logique et les propriétés particulières de leur système d'action. Cette démarche générale suppose que l'on emprunte un détour par l'intériorité des acteurs concernés, ce qui signifie l'abolition au moins temporaire de la distance entre l'analyste et son champ d'analyse.

### 2.3.2. La description

La description consiste à mettre en évidence la définition et le poids très spécifique que les acteurs associent à tel ou tel « *problème* » a priori peu important (Friedberg, 1990 ; 1993). Le vécu des acteurs ayant toute l'importance, nous délaissions toute démarche critique. Nous chercherons le moins possible de poser une évaluation ou un jugement ou de se laisser tenter par toute forme de normativité, d'« *ethnocentrisme* » à l'égard des pratiques et des comportements que nous allons observer (Crozier et Friedberg, 1977). Pour cela, nous devons renoncer à avoir le dernier mot sur les acteurs pour se mettre, au contraire, à leur hauteur et pour prendre au sérieux leurs sentiments, leurs opinions et leurs comportements (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993).

Plus concrètement, la description s'effectue à travers l'écriture de monographies. La monographie permet de regrouper les informations recueillies lors des entretiens semi-directifs en réduisant la complexité du réel, et permet de procéder à une première structuration de notre champ d'étude. Elle nous indique des zones critiques qui font problème dans le fonctionnement de l'organisation, et autour desquelles se cristallisent les attitudes des différents participants (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993). En définitive, l'étude monographique est la seule capable de décrire, de saisir et de représenter toute la richesse et la complexité d'un terrain donné. La description est donc aussi importante que l'interprétation des faits observés.

Pour notre recherche, cinq monographies ont été écrites, afin de présenter le climat qui régnait au sein de la DIS (la direction générale, l'administration et la division commercialisation, développement et soutien à la planification), du Biodôme, de

l’Insectarium, du Jardin botanique et du Planétarium. Pour chacune, nous avons décrit l’histoire, la structure formelle (organigramme, règles, employés, etc.) et identifié les différents problèmes que rencontraient les acteurs. Les différents problèmes recensés sont : le statut juridique des institutions, les syndicats, la gestion des ressources humaines et financières, le virage commercial, le virage client, le virage environnemental, le virage économique, le choix des expositions, le choix des commandites, la place de la recherche, la place de l’éducation, etc.

Dans une situation d’intervention, la description prend une valeur en elle-même et doit être autant que possible séparée de l’opération d’interprétation. Dans la perspective de l’utilisation des résultats pour mener une action de changement, la restitution consisterait à présenter les faits descriptifs qui illustrent l’analyse et l’interprétation. Le but est ici de s’accorder sur une vision commune de la réalité avec les acteurs, avant de s’engager ensuite dans une démarche de diagnostic. Cependant avant d’en arriver là, la démarche d’interprétation nécessite de reconquérir notre extériorité, et pour cela nous devons utiliser la comparaison.

### 2.3.3. La comparaison

Les données recueillies lors des entretiens semi-directifs permettent de remonter aux jeux qui se jouent entre les membres d’une organisation et à saisir les stratégies que ceux-ci mettent en œuvre. Ces jeux à leur tour- et les solutions auxquelles ils aboutissent généralement- renvoient à la structuration des relations de pouvoir qui lient les divers membres les uns aux autres (Friedberg, 1988 ; Amblard et al, 2005). Cependant, les données recueillies ne sont pas considérées comme des témoignages de la réalité, mais comme des signes et des indications de la façon dont les participants jouent leur jeu dans l’organisation. En multipliant les angles de vues, nous tentons de déceler les régularités qui expriment la stabilité, voire la régulation du système d’action.

À partir de la comparaison des témoignages, nous pourrions élaborer des hypothèses descriptives et interprétatives sur les « *faits* » structurant un contexte d'action particulier. Ces hypothèses portent tout à la fois sur les pôles restreints de coopération, sur les alliances et sur les oppositions entre acteurs, sur les expertises essentielles qui sont cristallisées dans le système et qui définissent les « *problèmes* » et les « *enjeux* » autour desquels se nouent les marchandages, les alliances et les oppositions entre les acteurs, ainsi que sur les « *arrangements* » ou les « *règles du jeu* » qui fondent et rendent possible localement leur coopération, enfin sur les « *prix* » de ces arrangements et compromis, c'est-à-dire sur leurs conséquences pour les acteurs comme pour le système qu'ils forment (Friedberg, 1993).

À partir d'une démarche inductive, nous pouvons donc émettre des hypothèses en comparant les faits observés et en les confrontant aux acteurs, afin d'observer leurs réactions. Ce modèle interprétatif permet de confirmer ou non nos « *prédictions* ». En effet, nous pouvons à partir de ce modèle soit reformuler notre hypothèse en fonction de cette nouvelle observation, soit se réinterroger sur le fait relationnel sur lequel notre hypothèse s'est fondée. Par le recoupement et les comparaisons, nous sommes capables de prendre du recul par rapport aux « *visions et aux versions subjectives* » de chacun des interviewés (Friedberg, 1993).

Pour conclure, cette analyse fournit seulement les moyens pour comprendre le fonctionnement des organisations à travers la reconstruction des logiques d'individus ou de groupes en interaction. Elle vise à montrer la structure qu'ils forment, c'est-à-dire les réseaux restreints de coopération. Elle met ainsi en évidence l'articulation de ces logiques dans un ensemble de jeux réglés dont elle analyse les conséquences, c'est-à-dire les contraintes qu'ils imposent à la liberté de décision et d'action de tous les acteurs du système et qui finissent par générer une dynamique endogène de développement (Friedberg, 1993). En aucun cas, elle ne cherche à juger ou à imposer des comportements aux individus.

#### **2.4. Le déroulement du processus d'enquête**

Nous sommes intéressés à comprendre comment localement, c'est-à-dire grâce à quels arrangements et à quels mécanismes particuliers, la coopération se construit et se maintient



entre des acteurs situés dans un contexte d'action spécifiques (Crozier et Friedberg, 1977). Pour mettre en évidence la dynamique du système d'action organisé, il faut se doter d'une méthodologie dont le mode de raisonnement est essentiellement centré sur les acteurs et leurs relations de pouvoir.

Ainsi, après avoir pris contact avec notre terrain de recherche, et après avoir fait le tour de tous les facteurs qui définissent objectivement l'organisation étudiée (organigrammes, règles, contraintes objectives, etc.), nous avons procédé à une série d'entretiens semi-directifs avec l'accord de la direction de chacune des quatre institutions. Ces entretiens ont permis non seulement de décrire le climat organisationnel des quatre institutions, mais ils allaient par la suite permettre de comprendre plus spécifiquement la dynamique informelle de l'organisation.

Nous expliquerons le déroulement de la phase d'entretien en présentant les raisons qui justifient nos choix de questions, notre sélection des acteurs et notre décision de faire une analyse transversale plutôt que par institutions.

#### 2.4.1. Le choix du guide d'entretien

Avant de commencer l'ensemble des entrevues, nous avons procédé à quelques rencontres exploratoires pour tester notre questionnaire auprès des employés des musées étudiés. Le nombre était limité (3), mais il formait un éventail relativement complet de toutes les situations que l'on peut rencontrer dans l'organisation. Le but principal de l'enquête exploratoire est de fournir des informations et des moyens à partir de notre terrain de recherche, d'élaborer une problématique pertinente à partir des observations et des indications que nous avons réunies (Friedberg, 1988).

Les entretiens, d'une durée d'une heure à une heure trente, nous ont permis de réunir aussi rapidement que possible le maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien et « *subjectif* » lié au fonctionnement réel de l'organisation étudiée (tâches et fonction des

différents participants, problèmes rencontrés pour les accomplir, comment ils conçoivent et vivent leur propre rôle en relation avec celui des autres (Friedberg, 1988).

Durant les entrevues, nous avons tenté de créer le climat le plus ouvert et le plus respectueux possible pour ne pas influencer notre interlocuteur, afin qu'il puisse parler librement, et aussi concrètement que possible de son travail, de son rôle, de ses objectifs, de tous les aspects que l'acteur caractérise et définit sa situation dans l'organisation.

Notre guide d'entretien (Annexe 2) se divise en quinze questions réparties en cinq parties : l'introduction, le travail, les relations, sur la philosophie du rôle et sur le développement durable. Bien entendu, l'énumération de ces thèmes n'est pas limitative, pas plus que leur présentation n'est exhaustive.

Notre première partie, « *l'introduction* », était destinée à la présentation de notre recherche et à l'explication des conditions de l'entrevue, afin que l'acteur interrogé puisse comprendre le contexte et se sentir en sécurité.

La deuxième partie portait sur « *le travail* » était formulé en vue d'obtenir de l'interlocuteur une description précise et surtout concrète de sa tâche, notamment ses particularités par rapport à celle d'autres personnes dans le même secteur. Puis, nous avons donné à l'interlocuteur la possibilité de résumer la description de ses activités et de mettre en évidence les points clés. Enfin, la dernière question devait permettre de faire la transition vers la troisième partie de notre guide : les relations de travail.

La troisième partie, de notre guide d'entretien, consistait à obtenir une description précise des « *relations de travail* » de l'interlocuteur. Chacune des questions permettait d'aller chercher le plus d'information possible dans un climat de confiance. Dans un premier temps, nous avons obtenu une « *carte* » des relations de travail, puis nous avons demandé à l'interlocuteur d'évaluer ses relations à partir de ses préoccupations et de ses préférences (Friedberg, 1988). Finalement, avec l'ensemble des informations recueillis nous étions dans la possibilité de construire un diagramme des relations.

La quatrième partie, la « *philosophie du rôle* », devait permettre à l'interlocuteur de présenter et de commenter sa conception de son travail, les objectifs qu'il s'était fixé, son point de vue sur l'utilité et le fonctionnement de son secteur, et éventuellement ses idées sur les possibilités de changement (Friedberg, 1988). C'était aussi l'occasion pour l'interlocuteur d'évoquer des questions plus ponctuelles qu'il souhaitait introduire dans l'entrevue.

Enfin, la cinquième partie était consacrée au développement durable. Les questions se sont inspirées des questionnements soulevés par les employés dans le document présentant les résultats de leur planification stratégique. Nous avons cherché à comprendre leur définition et leur compréhension du développement durable, ainsi que leur position et les moyens existants pour sa mise en œuvre. Enfin, nous nous sommes demandés quels étaient les défis et les enjeux que le développement durable pouvait occasionner au niveau de leur travail et plus largement au niveau de leurs institutions.

#### 2.4.2. Le choix des acteurs

Pour comprendre la dynamique et dresser le portrait le plus significatif possible de la réalité du système muséal, nous avons interrogé les individus des cinq catégories professionnelles (tableau 20) de toutes les divisions (tableau 21) des quatre institutions : la direction générale, l'administration et les services techniques, la division du développement, de la commercialisation et du soutien à la planification, la recherche et le développement scientifique, la programmation, le service à la clientèle, le marketing et la communication, la conservation.

Le choix des acteurs s'était fait dans un premier temps en consultant les documents disponibles (listes des employés par institutions). Dans un deuxième temps, nous demandions aux premiers acteurs de nous faire des recommandations. Nous avons traité toutes les catégories professionnelles des institutions pour dresser le portrait le plus significatif de la réalité, et ainsi comprendre la dynamique du système. Nous avons rencontré des cadres, des

professionnels, des cols blancs, des cols bleus pour chacune des divisions des quatre institutions. De manière générale, nous avons appliqué le principe de saturation lors de la cueillette des données, c'est-à-dire que la multiplication des propos faisait en sorte que de nouveaux entretiens n'apportaient pas d'informations nouvelles (Simard, 2003).

Dans notre recherche, nous avons privilégié une approche qualitative. Elle vise à faire la description du jeu des acteurs à partir des propos recueillis, afin de comprendre la logique des différents systèmes auxquels ils faisaient face. Cette description permet d'interpréter et d'analyser le fonctionnement organisationnel des quatre institutions. La construction des catégories d'analyse dans la nature de l'action sociale étant complexe et contingente, il y a un risque qui guette tous ceux qui au lieu de mesurer pour mieux comprendre, ne veulent comprendre que ce qui est mesurable. « *La mise en équation de la réalité ne permet jamais de comprendre la subtilité des comportements des humains et l'histoire des organisations* » (Gaulejac, 2005).

Néanmoins, il est tout à fait possible de se servir de statistiques et de mesures quantifiées en vue de confirmer quantitativement nos hypothèses. Les quelques tableaux que nous avons voulu présenter permettent de dépeindre quantitativement la répartition ou encore les caractéristiques socio-économiques et professionnelles des acteurs (âge, genre, formation, expertise, ancienneté, etc.). En allant plus finement dans l'analyse qualitative, nous aurions pu construire des indicateurs qui pourraient ensuite être utilisés pour l'analyse quantitative. Dans une perspective interdisciplinaire, une démarche évaluative aurait très bien pu être combinée à une démarche compréhensive.

Pour conclure, ces étapes méthodologiques sont essentielles, afin d'être en mesure de comprendre comment le fonctionnement, au moment des entrevues, était ou non en phase avec l'idée d'opérationnaliser le développement durable au sein des MNM.



**Tableau 20 : Un récapitulatif des entretiens menés par catégories professionnelles.**

Acteur	Direction Administration	Biodôme	Insectarium	Jardin botanique	Planétarium	Total
cadre	8	5	1	7	2	23
professionnel	3	9	1	8	1	22
Contremaître	2	3	0	4	0	9
Col blanc	1	4	6	6	2	19
Col bleu	0	2	1	4	0	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>80</b>

**Tableau 21 : Un récapitulatif des entretiens menés par divisions.**

Divisions	Direction 26	Administration 27	Marketing Commercialisation <sup>28</sup>	Éducation Accueil <sup>29</sup>	Recherche	Conservation	Total
cadre	8	5	4	2	1	3	23
professionnel	0	2	4	7	8	1	22
contremaître	0	2	0	0	0	7	9
col blanc	2	3	3	9	1	1	19
col bleu	0	0	0	0	0	7	7
<b>total</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>80</b>

<sup>26</sup> La direction comprend : le directeur de la DIS, les directeurs des institutions, les régisseurs et les secrétaires

<sup>27</sup> L'administration comprend : les ressources financières, humaines et techniques.

<sup>28</sup> La commercialisation et le marketing ont été ici regroupés, alors qu'aujourd'hui ces deux divisions sont séparées. Avant la planification stratégique, la commercialisation était sous la responsabilité de la division marketing.

<sup>29</sup> L'éducation et l'accueil ont été regroupées car ces deux divisions étaient en pleine restructuration lors des entrevues. Nous avons choisi de les mettre ensemble étant donné que leur finalité est le public.

### 2.4.3. Le choix de l'analyse

Le rapprochement de tous les entretiens a fait apparaître un nombre d'incohérences et d'anomalies surprenantes. Il ne correspond pas à ce dont on pourrait s'attendre en raisonnant à partir du cadre formel de l'organisation. Les cinq monographies nous ont conduit à faire des comparaisons sur les faits et les problèmes spécifiques à chacune des institutions, et plus profondément à chaque acteur ou groupe d'acteurs. Les comparaisons démontraient qu'il existait une certaine homogénéité dans le croisement des résultats. De plus, pour éviter les redondances dans la présentation des résultats, nous avons privilégié l'analyse transversale par enjeux, plutôt que par institutions ou encore par divisions. Enfin, la volonté de conserver l'anonymat des membres des MNM renforçait ce choix de l'analyse transversale.

Cependant, une des limites de notre analyse transversale est de ne pas rendre compte de toute la dynamique du système d'action concret pour chaque institution. Cela oblige à atteindre un niveau de généralisation parfois contraignant. Certains problèmes sont plus spécifiques à l'une ou à l'autre des institutions, et certaines solutions sont différentes selon les acteurs. Quant à la description du climat organisationnel, il a permis de se rendre compte de la spécificité et des ressemblances entre les quatre institutions. Après une présentation du cadre formel et du climat organisationnel, l'analyse a permis d'élaborer une trame muséale en croisant les différents cas, tels que les entretiens permettaient de les reconstituer. Nous avons poursuivi notre compréhension du système d'action des quatre institutions grâce à l'utilisation d'une grille d'analyse « *acteurs, enjeux, ressources stratégies* » qui permettait de structurer la dynamique informelle en fonction des acteurs, des ressources et des enjeux pertinents à contrôler pour agir (tableau 22).

Cinq enjeux sont ressortis : le modèle organisationnel, les ressources humaines, l'économie, le public, la recherche (incluant l'environnement). Ces enjeux seront illustrés par des extraits d'entretiens, choisis essentiellement en fonction de leur représentativité à l'égard des faits observés. Le recours aux citations a pour but de rendre compte le plus fidèlement possible

des perceptions et des faits qui construisent la rationalité des acteurs (Simard, 2003). Finalement, l'ensemble de ces informations permet d'aller au-delà des données formelles, afin de savoir concrètement et pratiquement comment les différents acteurs arrivent à jouer leur rôle selon une situation précise, les atouts qu'ils détiennent, et les contraintes qui pèsent sur eux.

**Tableau 22 : Grille d'analyse « acteurs, enjeux, ressources et stratégies »**

acteur	intérêts/enjeu	ressource	contrainte	stratégies

### 2.5. Conclusion de l'approche méthodologique

En guise de conclusion, notre démarche de recherche peut sembler aller à l'encontre de celle des sciences « *dures* ». Nos résultats ne sont peut-être pas falsifiables et au regard des scientifiques pures ne prouvent peut-être à strictement parler rien, et cela dans la mesure où nous n'avons jamais épuisé la gamme des situations que nous pouvions étudier. Nous devons en effet reconnaître le caractère non « *scientifique* » des « *faits* » observés et des résultats obtenus. Plus humblement, nous pouvons dire que ces résultats sont simplement le produit d'un recueil et d'un traitement de données aussi ouvert, systématique et honnête que possible (Friedberg, 1990).

Or, même si notre méthode et nos analyses ne correspondent pas aux canons de la scientificité des sciences « *dures* », cela ne les empêche pas de stimuler la réflexion sur la réalité sociale en proposant de nouveaux schémas de raisonnement, de nouvelles



« *problématiques* » ou de nouvelles visions d'un champ d'action. Ils contribuent à renouveler le regard que d'autres, et notamment les intéressés eux-mêmes, peuvent porter sur cette réalité, élargissant ainsi leurs possibilités et capacités de prendre du recul par rapport à leurs pratiques pour éventuellement les améliorer (Friedberg, 1990).

Pour amener les organisations vers un processus de changement, la connaissance et la mise en évidence des « *problèmes* » demeurent essentielles, par rapport à l'élaboration des solutions (Dupuy, 2001). Non parce que les solutions ne sont pas importantes, mais tout simplement parce que l'expérience enseigne que les acteurs ne sont jamais à court d'idées pour trouver des solutions une fois qu'un problème a été bien identifié, alors qu'ils ont souvent énormément de mal à identifier et à accepter le « *problème* » (Friedberg, 1990).

Nous allons à présent exposer les étapes de la présentation et de l'analyse des résultats de notre enquête de terrain.



### **3. Chapitre 3 : De la rationalité de l'institution à la rationalité de l'acteur<sup>30</sup>**

La tentation est grande de partir de l'organigramme pour décrire les acteurs, les mettre en relation à travers leurs inévitables relations d'autorité et ainsi penser avoir compris le fonctionnement de l'ensemble (Bernoux, 1985). Mais ce serait faire une caricature de l'analyse stratégique. C'est l'action qui définit l'acteur et non uniquement sa place dans l'organisation structurée par des règles formelles. Notre démarche cherche à dépasser la dichotomie entre le système technique hiérarchique de l'organisation des postes de travail et le système des relations humaines qui se déploient dans l'entreprise.

L'analyse organisationnelle examine le rapport entre ces deux rationalités, celle du cadre formé par l'organisation que les acteurs poursuivent individuellement ou en groupes en fonction de leurs intérêts. Pour Friedberg (1988), la conséquence est que l'organisation devient un lieu d'affrontement constant entre des intérêts plus ou moins divergents, sinon contradictoires où il importe de saisir comment la situation de travail est en fait un lieu de négociation entre plusieurs acteurs. Dans la perspective d'un changement de référentiel, il faudra aussi faire la lumière sur les résistances au changement.

Pour rendre compte de l'impact du développement durable sur le changement de la dynamique des institutions étudiées et pour préserver l'anonymat des employés, nous avons choisi de généraliser nos propos grâce à une analyse transversale autour des enjeux pertinents motivant l'action des acteurs. Notre démarche inductive et empirique nous a permis d'en dégager cinq : le modèle organisationnel, la gestion des ressources humaines, l'économie (incluant un volet commercial), le public, la recherche (incluant un volet environnemental).

---

<sup>30</sup> En mai 2006 sous la forme d'une présentation orale, une restitution des résultats auprès du comité de gestion des quatre institutions a permis de valider notre analyse de notre enquête de terrain.

Nous aborderons plus spécifiquement l'enjeu du développement durable à la fin de notre analyse en présentant les représentations, les usages et les défis qu'il soulève. Pour chacun des cinq enjeux, nous décrivons le climat organisationnel, puis les acteurs concernés et leurs relations. Enfin nous choisirons un exemple concret qui illustrera la complexité du système d'action. Tout au long de cette description, nous serons guidés par les propos des acteurs qui nous permettront de reconstituer les relations de pouvoirs autour de certaines zones d'incertitudes pertinentes.

### **3.1. L'enjeu organisationnel : la création d'une société paramunicipale**

La description du cadre formel et du climat général des quatre institutions corrobore l'analyse de la firme de consultant soit qu'il existe depuis longtemps une grande compartimentation à la fois entre les institutions et les divisions, mais aussi avec les services de la Ville de Montréal. Cette compartimentation, combinée à une structure municipale bureaucratifiée, fait que la collaboration entre les différentes institutions et la diffusion de l'information s'effectuent parfois difficilement entre les employés. La pratique d'une gestion concertée y est difficile.

Dans ce contexte, la volonté des dirigeants fut de créer une société paramunicipale réunissant les quatre institutions. Le changement de statut juridique leur permettait d'acquérir une plus grande autonomie vis-à-vis de la structure de la Ville de Montréal en vue de remédier aux problèmes de gestion financière, humaine et matérielle. Quant à la création d'un complexe intégré, elle devait favoriser la consolidation et le développement des quatre institutions. La nécessité de procéder à une réorganisation répondait à première vue aux besoins des employés des quatre institutions.

Pourtant sur le terrain, la mise en œuvre de la planification stratégique provoquait un choc culturel et identitaire auprès de l'ensemble des employés. Les changements occasionnés ouvraient les jeux déséquilibrant les relations de pouvoir établies entre les acteurs. L'enjeu de la définition d'un nouveau modèle organisationnel s'avérait soudainement pertinent pour une bonne partie des acteurs. Plus particulièrement, les acteurs concernés étaient la direction

générale de la DIS<sup>31</sup>, le chef de l'administration et des services techniques, le chef de la division commercialisation, développement et soutien à la planification, les quatre directeurs et l'ensemble des cadres des divisions.

Afin de comprendre comment ces acteurs tentaient de contrôler la zone d'incertitude que représentait la réorganisation des institutions, nous allons premièrement examiner la relation entre les institutions scientifiques et la Ville de Montréal. Cet examen nous aidera à comprendre les raisons qui ont poussé les acteurs à croire au projet d'une société paramunicipale. Deuxièmement, nous présenterons les changements occasionnés par la formation de la DIS et l'exercice de la planification stratégique sur l'identité des institutions. Enfin troisièmement, nous illustrerons la dynamique des relations de pouvoir entourant la maîtrise de la réorganisation des institutions scientifiques.

### 3.1.1. La structure municipale en question

En 2002, les fusions des différentes villes ont mené à la formation de la nouvelle ville de Montréal. Le passage à la nouvelle ville de Montréal a conduit à de nombreuses modifications du fonctionnement administratif de l'appareil municipal (allocation des budgets, modification de la convention collective, changement des services de références, modification des contrats, exil des employés, etc.) touchant le fonctionnement des services en général dont les MNM.

---

<sup>31</sup> La DIS pour la majorité des acteurs correspondait à : la direction générale, la direction de la division de l'Administration et des Services techniques, et la direction de la division commercialisation, développement et soutien à la planification.



*« Nous dépendons des changements politiques de la Ville de Montréal, et donc nous manquons de souplesse et de liberté. En effet, la fusion a modifié les règles administratives, on doit se former, et former l'ensemble des gestionnaires qui ont une formation scientifique. De plus, le fait de devoir appliquer la loi sur les cités et villes fait que notre budget est encore plus serré. »  
(cadre administration)*

Avant la fusion des villes, la Communauté Urbaine de Montréal (CUM) était une instance régionale qui se composait d'une trentaine de villes. Montréal était une de ces villes constituées par ces propres arrondissements ayant une certaine autonomie. Les MNM étaient une des institutions municipales situées sur le territoire de l'Île de Montréal. Les coûts occasionnés pour assurer le fonctionnement des institutions dépendaient uniquement des résidents de la Ville de Montréal. Mais le 31 décembre 2001, la CUM cesse définitivement ses activités, après 31 ans d'existence. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002, ses services et son personnel d'administration et de soutien sont intégrés dans la nouvelle ville de Montréal (Perreault, 2001).

La Communauté Métropolitaine de Montréal (CMM) prend le relais et les factures des MNM sont désormais partagées entre tous les arrondissements (Annexe 1). Cette mégaville regroupe 1,8 millions d'habitants dans 19 arrondissements au lieu de 27 à l'origine. Plusieurs citoyens avaient contesté les fusions. Le 20 juin 2004, un référendum avait eu lieu en vue de permettre aux citoyens de voter pour ou contre la défusion de leur ville au profit des anciennes villes (Cardinal, 2000). Chaque arrondissement possède un conseil et compte une équipe d'employés municipaux pour accomplir les tâches entourant tous ces services et ces activités (Ville de Montréal, 2002). Tel que prévu par la loi, la CMM est un espace de rencontre pour l'ensemble des élus locaux pour discuter d'aménagement du territoire, de gestion des matières résiduelles, de transport en commun, de la qualité de l'air et de l'eau. (Perreault, 2001).

Dans l'organigramme, les services municipaux sont sous la responsabilité de la Direction générale de la nouvelle ville. Leur mandat est d'assurer la gestion des services de la ville et de ses sociétés paramunicipales (Ville de Montréal, 2004). Lors de notre enquête de terrain,



la Direction des institutions scientifiques (DIS ou MNM aujourd'hui) dépendait du service du développement culturel de la qualité du milieu de vie. Le mandat de ce service est de renforcer le rôle culturel de Montréal, ainsi que de gérer, d'administrer et de développer le complexe muséal (Jardin botanique, Insectarium, Biodôme, Planétarium) (Ville de Montréal, 2004). Ce statut municipal semble conférer aux MNM une sécurité de financement, de partenariat (échange d'expertises administratives, formation et sensibilisation environnementale des employés de la ville) et un accès aux différents services municipaux.

Mais notre enquête de terrain a révélé l'existence de différents problèmes liés à l'appartenance municipale. Les acteurs se plaignaient d'un manque d'autonomie et de l'ingérence des élus municipaux dans leur manière de gérer les institutions. L'acceptation de nouveaux projets, l'acquisition de matériel ou l'obtention de contrats nécessitaient de la part des acteurs de passer par plusieurs comités de la ville. Ce processus administratif lourd, mais aussi changeant, ne facilitait pas toujours les modalités d'exécution. L'inertie d'une imposante structure comme une ville était vécue comme un frein pour le bon développement des institutions scientifiques.

*« La structure municipale et la rigidité des normes posent problèmes. On est unique comme institution et les achats, les finances de la ville ne le comprennent pas. On est hors norme et il faut faire comprendre notre façon de fonctionner et planifier à long terme. » (cadre animation)*

*« S'il y avait une réduction des règles administratives, on pourrait par exemple, faire des achats et des projets de soumission plus rapidement sans que cela ait besoin de passer par plusieurs voies hiérarchiques pour finalement arriver au comité exécutif de la ville. » (cadre technique)*

Les relations entretenues entre les services très bureaucratisés de la Ville de Montréal et les institutions scientifiques étaient teintées d'alliances, mais aussi de discordes. Plusieurs employés avaient exprimé le sentiment d'être à part dans le système de la Ville de Montréal. Surtout lorsqu'il s'agit pour eux d'entretenir des collections vivantes (rapidité d'action), de monter des expositions (achats et contrats particuliers), de faire de la recherche (travail sur le

long terme), de s'occuper de restaurants et de boutiques (saisonnier, achats pour les touristes).

*« Il y a des pressions d'être dans l'appareil municipal. Les conventions collectives et l'administration sont rigides et lentes. Les collections vivantes ne peuvent pas attendre. Les procédures de la ville sont lourdes et lentes pour les achats. On est tout seul, il n'y a pas d'autres institutions identiques donc il n'y a pas de possibilité d'échanger avec les autres nos expériences et nos expertises. »  
(contremaître conservation)*

*« De plus le municipal est plus intéressé par répondre aux besoins des citoyens plutôt que des animaux et des plantes. Il y a de plus en plus d'intermédiaires qui font que nous n'avons pas le pouvoir direct de défendre nos objectifs contre la ville et le gouvernement. »  
(professionnel recherche)*

Cependant, la confrontation entre la structure municipale et la structure muséale ne pouvait être la cause unique expliquant les difficultés rencontrées par les employés muséaux. Notre enquête avait révélé plusieurs autres faits organisationnels, dont certains concordaient avec les résultats de la planification stratégique réalisée par des consultants (positionnement par rapport à la municipalité, redéfinition de leur statut, mode de gestion, mission, objectifs et priorités, communication interne, etc.). Ces autres faits, que nous présenterons au fur et à mesure, permettront d'expliquer plus en profondeur la réalité et la complexité du fonctionnement de ces quatre institutions.

### 3.1.2.L'arrivée d'une logique de gestion

Afin de faire face aux contraintes liées à la structure municipale, la transformation du FES en une DIS donnait plus de liberté à la direction générale pour décider des orientations et des possibilités de développement des quatre institutions. Dans ce contexte, la DIS avait décidé de mettre en place un processus de planification stratégique (2001) avec l'implication de l'ensemble des employés en vue de mesurer les forces et les faiblesses de leurs institutions. L'idée centrale des dirigeants était de trouver un nouveau modèle organisationnel

harmonisant leurs pratiques et leurs outils. La création d'une société paramunicipale devait alors leur permettre d'avoir une plus grande autonomie de gestion, de développer les aspects d'autofinancement et de devenir plus rentable, sans toutefois perdre tous les avantages des liens avec la Ville de Montréal.

*« Il faut trouver un modèle organisationnel plus efficace, car celui de la ville ne correspond pas à la réalité des musées. Il est essentiel d'améliorer les conditions pour la gestion courante, comme les ressources humaines, matérielles et financières » (cadre direction)*

*« Il faudrait devenir une société mixte publique et privée, soit une société paramunicipale, avec un conseil d'administration et que les employés conservent les avantages de la ville. Bref, il faut assurer une mission commune et des valeurs pour les quatre institutions. » (cadre direction)*

Cette centralisation des quatre institutions autour d'une direction commune, la DIS, le contrôle de la planification stratégique, le renforcement de l'administration et la création d'une division développement, commercialisation et soutien à la planification (elle-même sous la direction de la DIS, et non intégrée dans chacune des quatre institutions) devaient normalement renforcer le leadership de la DIS et aider à la gestion concertée du complexe muséal. Tout semblait en place pour conduire vers une action de changement. Sur le terrain, les employés étaient submergés par « l'opérationnel ». Ils n'avaient plus les moyens de développer des projets, voire tout simplement de consolider les acquis. La création d'une vision commune et de moyens à long terme devenait prioritaire.

*« On est en réorganisation de la DIS. Et la planification stratégique a visé à améliorer les communications, à développer une vision commune et prendre des décisions en fonction de cette vision. » (cadre technique)*

*« La planification stratégique a redéfini la place des institutions dans la DIS. Il y a donc une redéfinition de certains postes et de certains mandats pour des sections. Il y a eu des créations de poste... » (professionnel éducation)*



La planification stratégique avait impliqué la majorité des employés. Un processus d'accompagnement au changement avait été mis en place par des consultants et la DIS. La volonté de réformer l'ancien modèle organisationnel exigeait un long processus d'apprentissage au niveau des acteurs, et ne dépendait pas uniquement de l'établissement d'une bonne planification, d'un organigramme plus rationnel ou d'un plan d'affaire réaliste. Toute activité de changement devait jouer sur la participation des employés, afin de faire face aux résistances des acteurs à percevoir l'intérêt d'adhérer aux nouvelles propositions. Un poste a donc été créé pour mener à terme la planification stratégique.

Mais contrairement aux attentes des dirigeants, ces orientations et ces choix venaient interroger la place des différents acteurs dans l'action collective. Plusieurs employés avaient montré des signes de résistances aux changements. Pour certains, ces nouvelles directives étaient les premiers signes de l'entrée de ces institutions dans une logique de gestion. Une logique se situant bien loin des préoccupations des acteurs muséaux en terme de recherche, de conservation et d'éducation.

*« Il y a une volonté de regrouper les activités. La gestion est différente, c'est correct, mais elle est discutable dans le sens où elle ne respecte pas forcément les autres points de vues. Il y a le problème de réunir les 4 institutions, car cela ne respecte pas leur identité et leur histoire. » (cadre recherche)*

Pour illustrer l'enjeu de la formation d'un nouveau complexe muséal et l'entrée des institutions dans une logique de gestion, nous allons présenter les stratégies des différents acteurs qui cherchaient à maîtriser la réorganisation impulsée par la DIS. Nous découvrirons que la problématique se joue à un double niveau, le pouvoir et la culture. La culture se définit comme un mode de pensée, un système de valeurs ou système de règles (Amblard et al, 2005). Et le pouvoir est une relation de réciprocité (et non hiérarchique) entre deux acteurs, chaque acteur possédant une capacité à orienter la conduite de l'autre, à l'influencer ou à la diriger autour d'une zone d'incertitude à maîtriser.



### 3.1.3. Le choc des cultures

Dans tout processus de changement, il y a des résistances légitimes. Et les actions menées par la DIS faisaient qu'elle ne pouvait pas échapper à cette éventualité. En structurant les divisions et en centralisant l'administration et la division développement, commercialisation et soutien à la planification, la DIS se donnait les moyens non seulement de créer une structure viable, mais aussi de maîtriser le budget, les contrats, les orientations et les sources de financement propres aux institutions (boutiques, restaurants). Pour assurer une bonne diffusion de l'information et les bases de nouvelles relations de travail (dynamique collective et participative), la direction générale tentait de développer une stratégie participative en vue d'instaurer un modèle de gestion commun des institutions. Cependant, cette nouvelle hiérarchie interrogeait la place relative des directeurs, mais aussi des chefs de divisions pour chacune des quatre institutions. Les interactions entre les quatre musées étaient quasiment nulles, voire compétitives, avant la planification stratégique. La formation d'un complexe muséal intégré relevait du défi pour la DIS. De leur côté, certains employés contestaient cette direction commune et la centralisation des fonctions.

*« Nous sommes en train de formuler un style de gestion plus efficace. Nous tentons de créer un lieu commun où tout le monde pourrait travailler à proximité afin d'éviter le manque de communication. » (cadre direction)*

*« Il y a trop de chefs et pas assez d'indiens. On a de nouvelles divisions, mais moins d'employés à la base. » (professionnel éducation)*

*« La DIS prend de plus en plus d'importance. Eux ont augmenté leurs ressources humaines mais pas chez nous alors qu'on a besoin de main-d'œuvre. On les laisse faire car ils sont visionnaires et on leur fait confiance...mais pendant ce temps là nous on court. » (cadre direction)*

Une certaine confrontation entre l'ancien modèle et le nouveau était observable qui permettait de conclure que ces institutions vivaient un profond changement identitaire. Les employés avaient le sentiment que les dirigeants étaient plus préoccupés par des enjeux de gestion que par le public, la recherche ou la conservation. En fait, les employés de la conservation, de la

recherche et de l'éducation avaient jusque-là le pouvoir de décider des orientations des musées et des activités muséales. La conservation contrôlait la gestion et le maintien des collections vivantes ; la recherche poursuivait des activités en partenariat avec les universités et contribuait à la dynamique en jouant le rôle de conseiller scientifique lors de l'élaboration des activités éducatives et culturelles ; enfin, les éducateurs détenaient le pouvoir d'orienter la programmation des activités pour répondre aux besoins des publics. Quant aux acteurs du marketing, ils faisaient valoir l'image des institutions, et les membres de l'administration tentaient de jouer un rôle de conseil et de soutien. Un certain équilibre entre ces types d'acteurs s'était créé au cours des années.

*« Les changements les plus difficiles sont les décisions qui se prennent par la DIS sans de notre consultation et qui nous touchent, comme le changement de structure et l'allocation des ressources. » (cadre marketing, cadre direction)*

*« On attend de rencontrer les responsables pour comprendre les enjeux de la planification stratégique. » (cadre direction)*

Dans un tel contexte organisationnel, la décision de créer une société paramunicipale avait conduit à la naissance de certaines rivalités. De manière générale, les employés s'étaient entendus sur le fait que la DIS ne participait pas au regroupement des quatre institutions, voire même nuisait à leur identité, à leur sentiment d'appartenance et à la conduite de leur mission. Le système étant très compartimenté, la centralisation remettait en cause l'équilibre des relations de pouvoir entre les différents acteurs. Le fait de demander aux membres des quatre institutions (ou même des divisions) d'agir ensemble, alors qu'ils avaient l'habitude d'agir individuellement, devenait un défi majeur à relever pour les chefs d'établissements. La création d'une dynamique corporative semblait difficile à mettre en place. Cette situation nécessitait aussi un apprentissage collectif de nouvelles règles de fonctionnement provoquant des attitudes caractéristiques de résistance aux changements.

*« Il faut diminuer la concurrence et les forces de pouvoirs entre les quatre institutions. Et, il faut établir un réseau de communication, car il y a un manque de communication entre les employés des différentes institutions. » (cadre direction)*

*« Les directeurs ont perdu des pouvoirs par rapports à la DIS. Ils ne prennent pas le bon virage en changeant la gestion de l'équipe de direction pour les quatre institutions. » (cadre recherche, cadre conservation)*

D'une certaine manière, l'enjeu de la réorganisation des quatre institutions avait créé une nouvelle zone d'incertitude : la maîtrise du contenu et des orientations liées à la planification stratégique. Les acteurs, maîtrisant la planification stratégique, mais aussi la direction des institutions ou encore l'interprétation des règles municipales, détenaient des ressources pour pouvoir agir et orienter le changement. Principalement, son contrôle était sous la responsabilité du cadre responsable de la division développement, commercialisation et soutien à la planification. Il détenait des informations importantes et en même temps dépendait de l'adhésion et de la participation de l'ensemble des acteurs (principalement des cadres) pour pouvoir mettre en œuvre la planification. Par ailleurs, personne n'avait la responsabilité de la commercialisation et le volet soutien à la planification. Cette nouvelle division détenait une autre zone d'incertitude pertinente que nous décrirons ultérieurement.

*« La DIS se rajoute à la lourdeur administrative de la ville. Il y a des étapes bureaucratiques inutiles qui se sont rajoutés avec la nouvelle organisation. Mais aussi, il y a eu la création d'une division commercialisation sous la responsabilité de la DIS. La rentabilité est le mot d'ordre. » (professionnel conservation, cadre communication, col blanc éducation)*

*« Il y a aussi la création d'une nouvelle division, la commercialisation qui va à l'encontre de notre mission. » (cadre recherche)*

Mais, la division développement, commercialisation et soutien à la planification n'avait pas une grande équipe. Elle devait trouver sa place dans la dynamique afin de faire valoir les nouvelles orientations de gestion. Le fait qu'elle soit directement sous la responsabilité DIS, qu'elle agisse étroitement avec l'administration et enfin qu'elle soit responsable de la commercialisation lui conférait au premier abord un grand pouvoir. De plus, elle partageait une vision commune avec la direction générale sur les changements à effectuer (création d'une société paramunicipale). Les employés de cette division trouvaient essentiellement leur pouvoir dans le contrôle de la diffusion des informations relatives à la planification



stratégique. Or, sa réussite dépendait aussi de l'adhésion des autres cadres qui avaient le choix de participer, mais aussi de fournir et de diffuser les informations nécessaires aux changements organisationnels.

Quant aux autres divisions, les acteurs concernés saisissaient soit l'opportunité de la planification stratégique pour renforcer leur pouvoir, soit au contraire ils résistaient à ce changement. Certains ne se sentaient pas touchés par les événements, car ils n'étaient pas impliqués dans le processus de concertation ou parce que leur tâche n'était pas affectée. Ces acteurs étaient plus particulièrement liés aux activités de conservation et de service à la clientèle. D'autres plus intéressés tentaient de se positionner dans la dynamique devenue collective. Ils trouvaient dans ces changements l'occasion de valoriser leurs projets et leurs expertises, ainsi que de partager leur vision du développement du complexe. Enfin les opposants détournaient soit les nouvelles directives, soit ralentissaient le processus, soit s'opposaient clairement. Ces acteurs étaient le plus souvent des cadres et s'ils voulaient continuer à participer aux changements, ainsi que défendre leur budget et leurs projets individuels dans cette nouvelle dynamique collective, ils devaient d'une certaine manière agir avec eux et pour cela certains créaient de nouvelles coalitions. Finalement, le système se régulait autour de la maîtrise des informations entourant la planification stratégique et la participation de l'ensemble des acteurs à la dynamique collective.

Pour conclure, la DIS arrivait à se maintenir dans la dynamique collective en favorisant des lieux de concertations (comité cadre) afin de diffuser au mieux l'information. Leurs actions remettaient néanmoins en cause la dynamique en « *silo* » entre les quatre institutions, et par conséquent le pouvoir relatif des cadres. Ainsi, au-delà des griefs portés contre la DIS et de sa politique de gestion, les acteurs étaient confrontés à de nouvelles logiques et à de nouvelles visions du fonctionnement de leurs institutions, ainsi qu'à leur « *identité commune* » comme un complexe muséal scientifique. La dynamique révélée par l'enquête avait permis d'observer un système d'action concret en changement, obligeant les acteurs à accepter et à apprendre les nouvelles règles établies, s'ils voulaient continuer à participer au projet collectif institué par la planification stratégique. Finalement, la résistance aux actions portées

par la DIS étaient le signe d'une nouvelle définition des relations de pouvoir face à l'arrivée de nouveaux enjeux de gestion interrogeant l'intégrité de leur fonctionnement.

### **3.2. L'enjeu des ressources humaines : l'essoufflement des employés**

Dans tout changement de modèle structurel il y a des conséquences directes sur les acteurs composant le système, même si la planification stratégique avait pour but de rationaliser leur fonctionnement et leurs activités dans un contexte de politique municipale changeante (fusion des arrondissements, élection, restriction budgétaire, etc.). L'harmonie recherchée ne pouvait se faire sans résistances de la part des employés vu la nouvelle incertitude que représentait la réorganisation. Quelle que soit l'institution ou la division, la majorité des employés était démotivée, vivait des relations conflictuelles et souffrait d'une mauvaise répartition des tâches de travail. Les quatre institutions faisaient face à l'aggravation du problème de gestion liée aux ressources humaines.

D'un autre côté, la croissance des activités dans les musées avait impliqué une diversification des fonctions, une spécialisation du personnel et ainsi augmenté la complexité de l'organisation (Ballé et Poulot, 2004). Si cette complexité nécessitait d'adopter une nouvelle logique de gestion des ressources humaines, elle devait faire face à des résistances légitimes de la part des acteurs. Une plus grande coordination remettait en question l'équilibre que supposait l'articulation des actions individuelles, des relations formelles et informelles entre les individus, les groupes et les catégories professionnelles, ainsi que les conditions dans lesquelles s'exerçait l'autorité (Ballé et Poulot, 2004).

Pour comprendre la dynamique entourant l'enjeu de la gestion des conflits de personnels, nous décrivons la relation entre les syndicats et les employés de la fonction conservation. Nous présenterons ensuite la section des ressources humaines au sein des institutions, afin de saisir la place qu'elle occupe au sein des quatre institutions. Enfin, cette description sera illustrée par la comparaison entre différents exemples illustrant la complexité de la gestion des ressources humaines autour de la zone d'incertitude que représente la maîtrise des règles municipales et syndicales. Nous pourrions montrer que la problématique n'était pas

uniquement une question d'individus, de formation ou encore d'outils, mais bien un problème systémique.

### 3.2.1. Les conséquences de la syndicalisation sur la gestion des conflits muséaux

La rencontre entre le monde municipal et le monde muséal confronte les acteurs à deux logiques : une logique bureaucratifiée et une logique par projets. Les actions des acteurs sont donc encadrées par les normes bureaucratiques de la ville (convention collective, règles municipales, etc.), mais aussi par les normes régissant la réalisation de projets muséaux (conservation, recherche, éducation). La rencontre entre ces deux logiques conduit les acteurs à adopter différentes stratégies selon les zones d'incertitude qu'ils contrôlent. La collaboration semblait plus facile pour les acteurs qui maîtrisaient les règles syndicales et municipales. Tandis que pour les autres, la structure municipale était la principale cause des conflits de personnels et d'expertises. Selon eux, la réalité des musées ne semblait pas comprise par les employés de la ville et les syndicats, dont le pouvoir était dans les mains des employés de la voirie. Les objectifs des syndicats et de la ville étaient plus dans le service direct aux citoyens, alors que les acteurs des musées devaient tenir compte de l'entretien et de la gestion des collections vivantes, de la mise en place d'expositions, ainsi que d'offrir certains services touristiques (boutiques, restaurants).

*« Les relations entre les personnes et certains services de la ville sont difficiles, car ce sont des fonctionnaires municipaux et parfois la sécurité de l'emploi passe au-dessus de la passion. » (col bleu conservation)*

*« Le plus difficile est la gestion du personnel car tout le monde n'a pas les mêmes valeurs, les mêmes origines disciplinaires. C'est difficile avec les syndicats. On discute beaucoup et on tente de tout apaiser. » (contremaître conservation)*

*« La lourdeur de l'administration municipale, les conventions collectives et des démarches font que la gestion des employés, des biens, mais aussi des collections vivantes devient compliquée. » (contremaître conservation)*



À plusieurs égards, la convention collective était critiquée comme n'étant pas adaptée à la réalité des tâches des musées. Certains gestionnaires se sentaient paralysés et avaient des difficultés à trouver les ressources nécessaires pour gérer les tensions au travail. Certains avaient entamé des démarches auprès des syndicats afin de faire comprendre leur situation, mais sans succès. La difficulté d'arriver à une solution commune avait renforcé la frustration envers les syndicats et entraîné la démotivation des employés. Unaniment, une formation et/ou une assistance avaient été réclamées pour améliorer la gestion du personnel au sein des différents services muséaux. Ils souhaitaient mettre en place un système d'évaluation du travail en vue de relocaliser certains employés et de réorienter les objectifs de travail.

*« Les horaires de travail ne sont pas adaptés aux contraintes de la gestion des collections vivantes. Ils ont 36 heures réparties sur 4 jours, ce qui entraîne peu de chevauchement entre les équipes, une journée de rencontre, donc une difficulté de faire diffuser l'information et partager les expériences... Nous avons fait une représentation auprès des syndicats, mais cela a été un échec. Il y a donc une augmentation de la frustration et une diminution de l'intérêt. » (cadre recherche et conservation)*

*« La règle de l'ancienneté ne donne aucun choix, ils sont prioritaires même s'ils ne sont pas compétents. Il faut composer avec les disponibilités. Parfois s'il y a une personne incompetente qui veut venir sur le poste, on attend de libérer le poste pour qu'il soit transféré ailleurs. » (col blanc ressources humaines)*

*« J'ai mal vécu la période où il y a eu des mises en disposition des effectifs. Cela a fait que j'ai été relocalisé dans un autre service de la ville, la voirie, alors que cela n'a rien à voir avec ma formation d'entretien des collections vivantes. C'est l'ancienneté qui fait cela. Ça m'a beaucoup déplu et je l'ai dit à mes supérieurs, pour éviter de revivre cette situation. » (col bleu conservation)*

L'enjeu lié à la gestion des conflits de personnels dépendait donc de la capacité des acteurs à contrôler les règles municipales et plus particulièrement, la convention collective. Le groupe de la voirie, très syndicalisé, était influant auprès des cols bleus des institutions scientifiques. Souvent perçus comme une menace, les syndicats permettaient aux employés connaissant les règles de se positionner dans la dynamique des institutions et de s'ajuster plus facilement aux changements en vue de se maintenir le système d'action. Leurs objectifs étaient de défendre leurs droits dans ces périodes de changement, de faire circuler les informations relatives aux

transformations de la dynamique de la ville, mais aussi de positionner les institutions muséales dans le contexte municipal.

*« Pour contourner la convention des cols bleus, on a créé des postes uniques, permanents comme cela les employés restent en place. » (cadre conservation)*

*« Il faut augmenter les ressources humaines, car on a de plus en plus de dossiers et les postes ne sont pas renouvelés. En attendant, j'ai réussi à m'attribuer une étudiante dans le cadre des fonds pour la jeunesse ! » (professionnel direction)*

*« On n'est pas trop syndiqué, mais de toute façon on a pas beaucoup de poids car c'est la voirie qui décide de tout...le problème c'est qu'ils agissent plus avec leur bras qu'avec leur tête...ils m'ont fait des menaces (à mon travail et à mon domicile), car je ne voulais pas faire la grève. Il faut sans cesse éviter les conflits syndicaux. » (contremaître conservation)*

Par contre, d'autres percevaient les syndicats comme une contrainte plutôt qu'une ressource. Particulièrement, les gestionnaires qui étaient de formation scientifique. Ils ne maîtrisaient pas toujours l'ensemble des règles faisant en sorte que les négociations étaient difficiles. Selon les employés, l'ensemble des règles visant à protéger les conditions de travail et le processus administratif remettait en question le pouvoir de leurs gestionnaires. De plus lors des fusions, la modification de la convention collective et de la loi sur les cités et villes obligeaient les gestionnaires à apprendre de nouvelles règles.

*« Le plus difficile est la gestion du personnel à cause des contraintes syndicales strictes. Cela ne nous donne aucun « pouvoir ». Ça marche selon l'ancienneté, donc s'il est incompetent on est obligé de le prendre. De plus, cela ne correspond pas du tout aux réactions rapides que demande la gestion des collections vivantes. » (cadre conservation)*

*« Il faut éviter les conflits syndicaux. En fait avec le système de la ville, on est très compartimenté, ce qui fait que les fonctions manquent de polyvalence d'où une certaine tension et immobilité. Par exemple, je ne peux pas ramasser un papier par terre dans le jardin car si quelqu'un de l'entretien me voit, il peut penser que je fais son travail, car il le fait mal...alors que chez moi je le fais instinctivement. » (contremaître conservation)*

*« On a eu des griefs de la part du syndicat des cols bleus car mon technicien a remplacé une ampoule dans la salle d'exposition à la place d'un col bleu. On a donc tenté de définir avec mon technicien ses tâches pour ne plus qu'il ne soit plus pris par des griefs. »  
(professionnel éducation)*

En définitive, l'ensemble des modifications occasionnées - la fusion des villes, la modification de la convention collective, la planification stratégique - avait eu des répercussions sur le climat de travail et les relations entre les différentes catégories professionnelles (cadre, professionnel, contremaître, col blanc, col bleu) modifiant le système d'action concret. Certains subissaient les contraintes, d'autres au contraire développaient des stratégies d'adaptation afin d'obtenir ce qu'ils souhaitaient ou encore renforçaient leur pouvoir selon leur capacité d'apprendre les nouvelles règles. Ils arrivaient à faire accepter leurs dossiers, leurs projets, leurs budgets, leurs contrats plus rapidement que d'autres. Si le système d'action concret semblait se maintenir, c'était grâce à l'apprentissage, au développement de nouvelles expertises, à la mise en place de nouveaux règlements, de nouvelles pratiques de gestion, à l'élargissement du réseau de communication et au développement de l'entraide entre les experts et les autres acteurs.

Nous pouvons observer comment les enjeux évoluent transformant ainsi la dynamique du système d'action concret au cours du temps et comment le public ne se présente plus comme un enjeu unique pour les employés et les dirigeants. Les problèmes liés à la gestion des ressources humaines posent eux aussi la question de l'identité, de la mission et de la viabilité de l'organisation.

### 3.2.2. Les ressources humaines, des acteurs en devenir

La section des ressources humaines a été créée en 2002. Autrefois, ces acteurs étaient sous la juridiction du service des ressources humaines de la ville. Ils ne dépendaient pas d'une division ou d'une section muséale. Plusieurs de ces acteurs désiraient avoir une plus grande autonomie par rapport à la ville, car la réalité des institutions était selon eux différente. Leurs relations avec les autres acteurs étaient relativement bien développées, étant donné que leur



expertise était d'une grande utilité pour les autres individus de formation scientifique. La création de cette section permettait ainsi d'intégrer l'ensemble des fonctions autour d'une vision commune, de renforcer le réseau de communication et d'assurer une bonne qualité de vie au travail. La DIS consolidait ainsi sa structure organisationnelle en vue de créer une société paramunicipale.

*« Il était nécessaire de décentraliser les ressources humaines ici et ne plus avoir sans cesse à se référer à la ville. Cela permet d'avoir moins de papier, que les décisions soient plus appropriées à la réalité d'ici et que l'on puisse augmenter le contrôle. » (cadre ressources humaines)*

*« Notre but est d'améliorer la communication interne pour donner les orientations communes, créer une culture organisationnelle et aussi avoir des outils permettant d'avoir un feedback sur nos interventions. » (cadre ressources humaines, cadre direction)*

Cette section des ressources humaines regroupait sept personnes : un chef de section, des agents de bureau, des agents responsables des ressources humaines. Ils devaient assurer le soutien à la gestion des ressources humaines de l'ensemble des quatre institutions. Leur rôle était principalement d'intervenir dans les relations de travail (santé, sécurité, dotations, rémunérations, classifications, formations et évaluation). Ils avaient un rôle de conseiller stratégique au niveau de la gestion auprès des chefs de divisions (orientation), des régisseurs et des contremaîtres (technique) et des employés (convention collective). Tous étaient fiers de travailler pour le bien-être de l'ensemble des employés.

*« Un de nos objectifs est de mieux former les gestionnaires à la gestion des ressources humaines, aux règles syndicales et à la convention collective. » (cadre ressources humaines)*

Au niveau du climat organisationnel à l'intérieur de cette section, certains postes avaient été redéfinis en vue de créer un poste pour le chef de section des ressources humaines. Ces modifications conduisaient à revoir la distribution du budget pour cette section provoquant, à qualification égale, une diminution salariale de certains employés des ressources humaines. Pour la DIS, cette redistribution des responsabilités et les ajustements de salaires étaient

justifiés. Les employés soutenaient aussi cette décision qui offrait une plus grande autonomie à l'égard de la ville. Néanmoins, l'enquête avait révélé que ce choix causait des difficultés au niveau de la cohésion de l'équipe autour du chef de section.

*« L'été passé, il y a eu la création d'un chef de section. Deux employés sont passés de coordonnateur de personnel à agent de personnel, et donc ont subi une diminution salariale pour que la DIS puisse payer un poste du chef de section. » (cadre ressources humaines)*

*« Il faut créer une cohésion d'équipe au niveau des ressources humaines. » (cadre ressources humaines)*

Les employés des ressources humaines détenaient une expertise importante et semblaient entretenir de bonnes relations avec l'ensemble des employés. Néanmoins sa place dans le système d'action pouvait être qualifiée de « discrète ». Nous pouvons alors nous demander comment les acteurs muséaux s'organisaient pour gérer les conflits au-delà des outils et de l'expertise de cette section.

### 3.2.3. Les cols bleus font aussi des choix stratégiques

La problématique de gestion des conflits étant commune aux quatre institutions, nous l'aborderons à partir de l'exemple des employés de la fonction conservation. Nous verrons que les actions ne sont pas uniquement déterminées par une décision hiérarchique, mais bien par l'existence de plusieurs stratégies. Au point où même les cols bleus ont un contrôle relativement important sur le fonctionnement et l'avenir des institutions, contrairement à ce que pourrait laisser croire l'organigramme ou encore une vision taylorienne des organisations. Le choix de la fonction conservation vient aussi de notre volonté de comprendre comment cette fonction, et plus largement le référentiel patrimonial, a su se maintenir dans la dynamique du système.

Les employés de la conservation se percevaient comme une interface privilégiée entre le public et la science, mais aussi entre tous les employés des autres divisions. Ils éprouaient une grande fierté d'entretenir et développer les collections, car elles étaient au cœur des

relations et étaient intégrées à tous les niveaux des activités culturelles, éducatives et scientifiques. Pour ces acteurs, les collections constituaient la base des institutions, tout comme le spectacle multimédia était l'essence même du Planétarium. Ce travail était néanmoins exigeant physiquement, il nécessitait une formation spécifique, ainsi que de savoir travailler dans l'urgence. Ils revendiquaient leur expertise unique et ils étaient les porteurs d'une identité institutionnelle basée sur la conservation des collections, et par conséquent les tenants du référentiel patrimonial.

*« On est la base du musée donc on travaille avec tout le monde. Nous sommes bien vus comme personne. Nos collections sont uniques et donc de grandes valeurs. Nous sommes tous passionnés par notre travail sur les collections. J'aime la gestion du personnel dans le milieu de la conservation, car les employés ont une bonne mentalité. » (contremaître conservation)*

Sur le terrain, la première impression était que plusieurs employés de la conservation se sentaient protégés de tous les changements politiques, structurels et administratifs touchant les autres divisions du fait de leur expertise « *ancestrale* ». Elle se composait majoritairement d'employés cols bleus et la majorité des employés avaient graduellement monté les échelons au sein des institutions muséales et plus largement de la municipalité. Leur ancienneté leur conférait une grande connaissance du fonctionnement municipal et muséal. Au premier abord, le climat des relations pouvait laisser croire que la fonction conservation avait réussi à garder un système stable appuyé sur leur expertise et une bonne connaissance du fonctionnement de leur organisation. La répartition des tâches s'était ajustée au cours du temps en fonction des intérêts de chacun et autour de la maîtrise de la zone d'incertitude la plus pertinente pour ces acteurs, c'est-à-dire les collections. Or, les problèmes liés à la gestion des conflits de personnel semblaient de plus en plus pesants obligeant les acteurs à maîtriser une autre zone d'incertitude, les règles syndicales.

*« Lors de la planification tout le monde a subi des changements, sauf nous. Nous sommes la division la plus stable. Cependant, la bureaucratie devient difficile depuis les fusions, ce qui fait que l'on aurait besoin de plus d'employés (contremaîtres) pour faire plus de gestion du personnel et aussi avoir plus de personnes pour gérer les collections. » (contremaître conservation)*



Demandons-nous comment les différents employés de la conservation arrivaient à se maintenir dans ce système d'action. Les cadres coordonnaient la gestion des ressources humaines, financières et matérielles en vue de protéger et maintenir les collections. Étant plus proche du décisionnel, des opportunités de développer des relations scientifiques, commerciales et culturelles s'offraient aussi à eux au niveau national et international. Sur le terrain, ils se retrouvaient à assister à un nombre élevé de réunions et à gérer sans cesse de nouveaux projets faisant en sorte que la responsabilité de gérer les relations humaines se trouvait entre les mains des contremaîtres.

*« On a des arrivées imprévues de collections vivantes, mais aussi on doit remettre à jour le plan de gestion des collections, gérer l'administration, les contrats pour l'été, les achats, etc. Mais on reçoit de plus en plus des commandes du Comité exécutif. J'ai des pressions pour avancer des dossiers nouveaux ou fournir des informations sur les dossiers courants dès que je sors d'une de ces nombreuses réunions. Mais on finit par se régler. Ça marche très bien, on est efficace et nos contremaîtres nous aident beaucoup dans la délégation des tâches. » (cadre conservation)*

*« Notre mandat est de gérer les collections vivantes et naturelles. Mais le plus difficile, c'est la lourdeur administrative de la ville. Il y a des faiblesses dans la gestion des ressources humaines et financières. » (col blanc conservation)*

Dans cette dynamique, les contremaîtres définissaient leur rôle en fonction de deux orientations. La première était la gestion de la main d'œuvre (logistique des horaires, demandes d'achats et des travaux, etc.) et la deuxième la gestion des collections vivantes (acquisitions, entretiens, évolution, permis.). Mais dans la réalité, ils étaient submergés par la gestion des relations humaines, sans pour autant avoir toute la latitude nécessaire pour agir. Certains se plaignaient de ne plus avoir le temps de s'occuper de la gestion des collections. De ce fait, la gestion des collections se retrouvaient entre les mains des employés cols bleus tandis que les cadres et les contremaîtres étaient pris avec la gestion de l'administration et les conflits entre le personnel. Les cols bleus devenaient les seuls experts des collections en plus d'avoir une bonne connaissance des règles syndicales. Ces deux pouvoirs leur permettaient

de se maintenir dans le système d'action concret de la division de la conservation. Mais quand était-il au niveau du système d'action concret des quatre institutions ?

*« Les aspects les plus intéressants sont ceux qui touchent aux collections, de faire évoluer les présentations, les rendre interactives pour les rendre plus proches de la réalité et faire percevoir au public toute la complexité de la nature. Le plus envahissant est la gestion des ressources humaines et les relations avec les syndicats, car tout le monde n'a pas les mêmes valeurs, les mêmes origines disciplinaires. Cela occupe plus de 80% de mon temps... » (contremaître conservation)*

*« J'ai le défi d'amener des végétaux qui n'ont jamais été essayés dans nos climats, de trouver des nouvelles espèces naturelles. De maintenir, d'enrichir, de surveiller les collections, les garder en vie et présentables. » (col bleu conservation)*

Du point de vue des relations avec les autres divisions, les employés de la conservation semblaient agir principalement avec ceux de la fonction éducation et de la recherche. Cependant, la transmission des informations était mauvaise. Un problème de communication entre les divisions des collections et les autres divisions entravait la bonne gestion de l'information et la prise en compte de l'ensemble des expertises. Les interrelations étaient parfois conflictuelles, voire absentes. Dans la réalisation des projets collectifs reliés au public, les collections n'étaient plus un enjeu unique, la prise en compte du public était plus importante. Le pouvoir de ces employés semblait limité même s'ils contrôlaient les collections. Plusieurs employés des autres divisions leur reprochaient qu'ils n'étaient pas assez proches du public, alors qu'ils étaient directement sur le terrain pour répondre aux questions des visiteurs. Les employés responsables des collections avaient alors développé plusieurs stratégies : une rétention des informations liées aux collections, une utilisation de la convention collective, un contrôle du temps d'intervention sur les lieux d'exposition. En jouant avec la zone d'incertitude qu'étaient les collections, ils arrivaient à garder un certain contrôle sur les activités pédagogiques et culturelles du musée.

*« Nous travaillons beaucoup avec l'éducation au niveau de la participation aux activités comme les camps de jours ou les formations des animateurs. Avec les services techniques, c'est pour*

*réparer, consolider et concevoir nos décors. Avec l'administration et les services à la clientèle, mais peu avec le marketing sinon avec la communication pour les tournages et les entrevues. Le groupe de chercheur entre parfois en compétition avec nous.. » (contremaître conservation)*

*« Même si nous favorisons les relations interdisciplinaires avec plusieurs cadres de métiers, les employés des collections ne semblent pas toujours avoir une responsabilité au contact du public. Pour y remédier, nos dirigeants pensent qu'il faut améliorer le canal d'information entre l'animation et les collections. »(contremaître conservation)*

*« Il faudrait augmenter la communication entre les départements et la diffusion des informations car parfois on n'est pas avisé des activités, même si nos relations avec l'animation et la recherche sont assez bien. » (col bleu conservation)*

Nous pouvons nous demander si derrière cette apparente stabilité, le modèle organisationnel propre à la division conservation n'était pas remis en question, s'il ne s'était pas produit une mise à l'écart de ses employés dans les processus muséaux et municipaux. Pour les employés de la conservation, les collections n'avaient plus la priorité face aux enjeux administratifs, éducatifs et économiques. Les employés de la conservation se plaignaient que leurs expertises n'étaient pas suffisamment considérées lorsque des travaux ou des projets collectifs devaient être entrepris. Un essoufflement et un découragement de leur part étaient largement ressortis. Une accumulation de contraintes favorisait un climat tendu : l'instabilité des directives dues aux changements de direction successifs, le non-renouvellement des postes, l'ajustement de la convention collective, le vieillissement des employés. Certains revendiquaient l'obtention de plus de ressources humaines, alors que leur division regroupait le plus grand nombre d'employés. Dans ce contexte où chacun se renvoyait la responsabilité, la gestion des ressources humaines devenait de plus en plus complexe et difficile à administrer. Garder la motivation des employés au quotidien était devenu un défi pour les contremaîtres et les cadres.

*« Il y a des postes qui sont abolis, on arrive à un épuisement du personnel. Les postes ne sont pas remplacés. La politique, les changements de maires, et les directeurs font que tout change tout*



*le temps et crée un climat d'instabilité. L'emphase est mis sur le marketing plutôt que sur les collections. » (cadre conservation)*

*« On est tout seul, il n'y a pas d'autres institutions identiques donc il n'y a pas de possibilité d'échanger avec les autres. Notre profession ici est unique, on a du vécu mais ce n'est pas toujours solide Il y a des petites équipes permanentes qui sont là depuis longtemps. Il est difficile d'être original et cela demande beaucoup de nous mêmes. On n'a pas de direction claire et où on doit aller car pas de pressions pécuniaires. »(contremaître conservation)*

*« Il existe une communication du haut vers le bas, mais pas du bas vers le haut. Nous attendons de la direction plus de directives, de culture d'entreprise uniforme, plus de communication...la direction ne doit pas être restreinte à un rôle administratif car on a l'impression qu'elle ne se sent pas concernée par les employés. » (contremaître conservation)*

Plusieurs cadres et contremaîtres avaient développé une stratégie basée sur l'autoresponsabilité des employés. L'autogestion semblait être la solution la plus satisfaisante pour tous, afin de mieux vivre les changements. Elle permettait au système très bureaucraté de ne pas s'appauvrir car de nouvelles formes de collaborations informelles pouvaient être entretenues. Elle offrait à plusieurs une plus grande liberté d'action, même si cela nécessitait de jouer stratégiquement avec les règles de la ville et celles des musées. Cependant, il devenait plus difficile de varier les relations vu le personnel réduit dans les équipes et le fort cloisonnement entre les institutions. De plus, les cols bleus se vantaient d'être les seuls experts en gestion des collections. Ils avaient aussi développé une bonne connaissance des règles municipales et un vaste réseau de communication laissant peu de marge de manœuvre à leurs supérieurs. Ce mode de fonctionnement plus souple avait fini par enlever beaucoup de pouvoir aux cadres et aux contremaîtres. Nous pouvons nous demander si la survie du système d'action de la fonction conservation était menacée.

*« On a trois contremaîtres qui nous laissent une grande liberté d'action et donc on a beaucoup de pouvoir. On fait avancer le travail car on n'a pas de patron. On fait la pression sur les contremaîtres pour qu'ils donnent des directives, mais ils manquent*

*de formation<sup>32</sup> et sont pris par de l'administratif. Ils n'ont pas le temps de toucher aux plantes, mais j'aimerais avoir une transmission de connaissances du contremaître vers moi » (col bleu conservation)*

*« J'aimerais avoir plus de formation dans la gestion du personnel et régler les crises en milieu de travail...On travaille sur l'autoresponsabilité depuis longtemps et on fait en sorte que tout le monde travaille ensemble. On s'immisce peu dans leur façon de travailler. On juge plus sur le résultat que sur la façon de faire sauf si cela devient nuisible. On travaille surtout sur la responsabilisation des gens. La gestion de la main-d'œuvre dans le contexte de la Ville de Montréal, c'est compliqué car il y a une stagnation et il faut réussir à maintenir ce qui existe dans les relations humaines car les équipes sont petites. » (contremaître conservation)*

*« Nous devons régler les problèmes de conflits mais ce n'est pas la force de nos contremaîtres même s'ils sont de bons gestionnaires. On -les cols bleus- le règle directement sans passer par le contremaître. Pour ma part, je n'ai pas de problème, c'est autour de moi. Les pressions sont dues au fait qu'il n'y a personne pour régler les conflits, les problèmes de communications et y faire face. En plus, il y a des coupures de personnel et toujours autant de tâches. » (col bleu conservation)*

Pour conclure, le monopole de la conservation était perpétuellement questionné par de nouveaux enjeux au point où les collections n'étaient plus la zone d'incertitude la plus pertinente pour se maintenir dans le système. Certes, les employés de la conservation avaient mis l'accent sur leur expertise afin de pouvoir mieux résister ou s'adapter aux situations de changement, ils avaient aussi développé leurs connaissances des règles syndicales, municipales et muséales. Ils avaient su assurer le partage de leurs connaissances avec l'ensemble des services municipaux, au-delà des institutions scientifiques, et avec certaines divisions muséales (recherche, éducation et marketing), afin de faire valoir les collections. Néanmoins, en favorisant un fonctionnement autogéré, certains prenaient le risque, à long

---

<sup>32</sup> Un nouveau contremaître ne venant pas des institutions, mais du service des parcs, était arrivé. Sa légitimité et son expertise étaient questionné par certains acteurs au nom de l'ancienneté des autres employés. Contrairement aux autres contremaîtres, il n'avait pas « grimpé » d'échelons au sein de ces institutions. Finalement, le sentiment d'appartenance provoquait un conflit d'expertise, sous le couvert de l'identité institutionnelle.



terme, d'accueillir plus difficilement les nouveaux enjeux de gestion et de commercialisation, alors que d'autres avaient appris à tirer des avantages de l'autogestion pour se maintenir jusque là dans l'action.

La problématique des conflits de personnel n'était pas liée à des personnalités, à un manque de formation ou d'outils, mais bien à un système relativement complexe établi avec le temps. Les employés devaient jouer entre plusieurs structures (municipale, syndicale et muséale) et donc développer des stratégies pour faire face aux différents enjeux. Nous avons pu observer que les interactions entre les acteurs se modifiaient en fonction de l'arrivée de nouveaux enjeux et de nouveaux acteurs. Autrefois, les employés de la conservation définissaient les orientations des musées à partir des collections. Aujourd'hui, ils n'ont plus ce monopole. Par contre, ils ont réussi à tirer profit des changements, innover au niveau de leurs pratiques et ainsi contribuer à la modification du modèle muséal tout en respectant le plus possible leur mission. On peut se demander si le développement durable aura des impacts sur les stratégies des employés de la fonction conservation.

### **3.3. L'enjeu économique et commercial : un tabou pertinent**

Le développement des activités culturelles avait conduit les acteurs muséaux à porter une attention toute particulière à leur mode de financement. Ils avaient été amenés à développer leurs ressources par la mise en place d'un ensemble d'activités commerciales (boutiques, restaurants, etc.). Or, dans une large mesure ces pratiques économiques restaient « étrangères » au domaine de la culture, des sciences et de la municipalité. Cette rencontre entre les mondes économique, commercial et muséal avait tendance à créer des conflits entre les différents acteurs qui agissaient au sein du musée.

Dans cette partie, nous présenterons, premièrement, le contexte des institutions scientifiques municipales d'un point de vue économique et commerciale, afin de mesurer les défis et les enjeux de ce virage. Dans un second temps, nous présenterons les trois divisions impliquées directement par cette problématique : (1) la section des ressources financières et matérielles, (2) les divisions marketing et (3) la division développement, commercialisation et soutien à la



planification. Enfin, nous montrerons les différentes perceptions des divisions, afin de comprendre comment la dimension économique, et plus particulièrement le virage commercial, était accueillie par les acteurs. Cette comparaison des points de vue illustrera la rencontre entre la dimension économique et culturelle.

### 3.3.1. Une utopie ou une réalité de l'économie culturelle

Beaucoup d'acteurs muséaux niaient encore l'importance de l'enjeu économique et commercial dans les musées. D'autant plus que leur vision du musée était celle d'une institution publique à but non lucratif, au service du public et de la protection du patrimoine. Cependant, les employés de la DIS devaient faire face aux exigences budgétaires de la Ville de Montréal. Les objectifs de rentabilité et l'autofinancement devenaient incontournables pour assurer le développement des projets des institutions. La rencontre entre le monde muséal scientifique et le monde économique donnaient lieu à des réactions de toutes sortes (alliances, conflits, ruptures). Pourtant, l'histoire des transformations muséales montrait que les acteurs muséaux avaient réussi à modifier les règles pour réduire les concurrences et les incertitudes.

Le lien avec la municipalité était difficile, voire pesant. L'obtention des ressources financières et matérielles nécessitait de passer par plusieurs paliers hiérarchiques municipaux. Mais les délais étaient trop longs pour des institutions qui devaient gérer des collections vivantes, répondre à des publics diversifiés et aussi interagir avec les médias. De plus, l'interaction avec les fournisseurs municipaux comportait des contraintes. Ces derniers sont inscrits sur une liste et doivent être localisés à Montréal. Cette situation n'offrait pas beaucoup de possibilités pour négocier les produits et les coûts avec d'autres fournisseurs. Cependant, certains acteurs réussissaient à travers les commandites, les sociétés des amis, la fondation, à créer d'autres types de partenariats. Or étant des institutions municipales, ils étaient obligés de rendre compte publiquement de l'état et de l'usage de leur budget. Cette situation avait donné lieu à des attaques médiatiques sur la manière dont ils géraient l'argent du contribuable au détriment de leur image et de leur crédibilité scientifique.

*« Tout doit passer par le comité exécutif de la ville pour chaque publicité supérieure à 15000 dollars et au conseil municipal si supérieur à 100 000 dollars. On apprend des tours de passe-passe en faisant des dossiers inférieurs à 15000 ou en divisant le montant pour pouvoir commencer et laisser le reste passer au comité. On prépare les dossiers plus tôt. » (cadre marketing).*

*« Il faudrait une réduction des règles administratives pour pouvoir agir plus vite et plus en lien avec notre réalité. Par exemple, pour faire des achats et soumettre des projets, cela doit passer par plusieurs voies hiérarchiques pour arriver au comité exécutif de la ville. » (cadre technique)*

*« On ne peut pas avoir accès à certains fournisseurs ou créateurs à cause des problèmes liés aux contraintes administratives de la ville. On doit jouer avec les règles comme la Société des amis. » (professionnel direction)*

*« Un de nos problèmes est la gestion du budget. Cela nous demande beaucoup de créativité, de cohérence. Le fait que nous soyons un service municipal fait que nous dépendons de la politique municipale, et étant une entreprise publique, cela entraîne l'affichage du budget au public et parfois une attaque des journalistes. » (cadre éducation)*

Dans le contexte de restriction budgétaire, les élus de la Ville de Montréal avaient exigé de la part des dirigeants de revoir leur manière de gérer leur budget. La municipalité exigeait que les institutions muséales puissent atteindre un taux d'autofinancement plus élevé. La moyenne pour les musées était de 20% environ, et celui des quatre institutions était de 27% lors des entrevues. Les institutions scientifiques se plaçaient parmi les « *plus rentables* » des organisations culturelles. Par conséquent, les objectifs budgétaires que l'administration municipale avait fixés, ne rencontraient pas la réalité de ces institutions ce qui provoquait la démotivation générale des employés vu la non reconnaissance de leurs efforts. En plus l'appareil municipal fonctionnait avec une certaine inertie enlevant de l'autonomie aux dirigeants des institutions scientifiques. Pour faire face aux enjeux économiques, les acteurs avaient dû s'engager dans une course aux commandites, à la rentabilité et à l'augmentation de l'achalandage, afin de justifier et maintenir leur budget.



*« Nos pressions sont économiques et aussi politiques car la ville n'a pas les mêmes objectifs que nous. Elle veut que nous soyons rentables et autonomes en restant dans le giron municipal. Par exemple, elle veut que nous passions d'un autofinancement de 20% à 80%...c'est impossible. » (cadre commercialisation)*

*« Une difficulté se situe au niveau des contraintes budgétaires. Il y a eu une diminution de 25%, mais on a 30% en plus de choses à faire. Pour réaliser nos activités et nos achats, on finit par négocier avec les commandites pour qu'ils nous paient en marchandises et on passe aussi par le fond Marie Victorin. » (cadre conservation)*

Plusieurs employés reprochaient aux fonctionnaires de la Ville de Montréal de trop s'ingérer dans la gestion des ressources financières des quatre institutions. Certes, les fonctionnaires municipaux des services centraux de la ville offraient aux institutions un soutien technique et humain, ainsi qu'un soutien financier comme bailleur de fond principal. Mais, les revenus générés étaient directement versés dans le fond consolidé de la municipalité. Cette contrainte administrative faisait que les employés n'avaient pas la possibilité de réinvestir eux-mêmes les revenus et ainsi entreprendre des actions de consolidation et de développement. Pour la majorité des employés, il fallait garder les revenus et adopter un fonctionnement plus autonome par rapport à celui de la ville. Pour les acteurs muséaux, ce serait la meilleure façon de favoriser l'épanouissement des institutions et de faire valoir la culture montréalaise localement et internationalement.

*« Il faudrait que nous ayons des moyens de financement supplémentaires, car le budget est de plus en plus serré. La ville, le gouvernement et la CMM (Communauté métropolitaine de Montréal) nous donnent 34 M et notre budget est de 54M. Certes, ils sont un peu « notre vache à lait », mais il faudrait que ces 34M ne soient plus une contribution, mais bien un budget que nous pouvons gérer et réinvestir librement. » (cadre finances)*

*« Le tourisme éducatif est rentable, mais les recettes sont retournées dans le fond monétaire de la ville. On ne peut rien bonifier. C'est comme si le message était, vous n'avez pas besoin d'être rentable...on dépense sans regarder les recettes...cela crée de la démotivation et étouffe l'initiative. » (professionnel marketing et animation)*



L'enjeu économique et commercial induisait des objectifs de rentabilité et d'autofinancement pour les musées. La ville détenait un grand pouvoir dans l'administration et la gestion des budgets alloués aux institutions scientifiques. Pour maîtriser le budget, les acteurs du marketing, de la section des ressources financières et de la division développement, commercialisation et soutien à la planification, agissaient plus ou moins de concert avec les directeurs des institutions, les partenaires extérieurs, les médias et plus largement avec les services municipaux de l'administration centrale. Ce type d'acteurs, qui avait une plus grande habilité à négocier avec cet enjeu, était appelé « *marginal sécant* »<sup>33</sup>. Ainsi, la maîtrise des revenus et des dépenses devenait possible grâce à diverses ressources, telles que les partenariats externes, une expertise en gestion, une connaissance de la conjoncture et des règles municipales. L'ensemble conférait aux acteurs une marge de manœuvre intéressante pour négocier certains projets entre les institutions et leur environnement pertinent. Cependant pour que cela fonctionne, une certaine coopération était nécessaire étant donné que ces ressources étaient distribuées entre les employés des différentes fonctions. Quelle était la dynamique du système d'action relatif à l'enjeu économique et commercial ?

### 3.3.2. Un partage serré entre les acteurs économiques

Pour l'enjeu économique et commercial, trois groupes d'acteurs sont plus spécifiquement impliqués. Il s'agit des employés de la section des ressources financières, de la division marketing et la division développement, commercialisation et soutien à la planification. Nous montrerons comment ces divisions sont perçues par les autres acteurs, afin de comprendre les enjeux économiques dans l'enceinte muséale. Notre but est ici de définir les interactions entourant ces groupes dans le système d'action concret. Nous comparerons ultérieurement les attitudes des personnes des autres divisions face à l'enjeu économique.

---

<sup>33</sup> Un marginal sécant est un acteur appartenant à une organisation qui entretient des liens privilégiés avec une autre organisation. D'une certaine manière, il se situe à la frontière des deux organisations. Cette situation peut lui conférer un pouvoir certain dans l'action collective en fonction de l'importance de certains enjeux.

### **Une section des ressources financières et matérielles expérimentée**

La section des ressources financières et matérielles est sous la responsabilité de la division soutien à la gestion. Les employés de cette section ont un rôle de soutien et de conseiller pour les budgets la tarification et l'évaluation des finances. Ils ont développé une bonne connaissance des règles municipales. Ils entretenaient aussi de très bonnes relations avec le service financier central de la Ville de Montréal et/ou d'autres organisations (fondation, sociétés des amis, entreprises, etc.). Ces connaissances leur conféraient une certaine liberté d'action à l'échelle muséale et un pouvoir de négociation à l'échelle municipale.

*« Mon rôle est celui du suivi budgétaire, d'avoir une fonction conseil sur le fonctionnement régulier de l'administration et sur les dossiers spéciaux (les PTI<sup>34</sup>). Le but est de répondre aux besoins du client, c'est-à-dire les directeurs et les employés en terme de qualité du produit. Le mandat est de trouver de l'argent ou de la répartir entre les divisions en ayant un rôle de conseil, et non décisionnel. En définitive, il faut faire de la planification financière, budgétaire, des revenus- dépenses des sociétés et partenaires pour les 4 institutions- et de l'exploitation. J'ai aussi un rôle de conseiller sur des projets de financements à court terme et moyen terme et d'avoir un appui pour les plans d'affaire. » (professionnel financier)*

*« Même si la structure et la paperasse administrative sont lourdes et qu'il faudrait alléger les étapes du processus, on veille à garder de bonne relation avec nos partenaires à la ville (finance, etc.). Les pressions sont de répondre aux délais, de rendre un mandat dans l'échéancier dans le contexte de la ville. Parfois, on perd le contrôle car on travaille avec plusieurs intervenants. Alors, on favorise le réseau, qui est plus important que les connaissances. Et surtout dans la structure municipale, on n'a pas vraiment de pouvoir pour faire changer les choses, par contre nous pouvons négocier. » (professionnel financier)*

Leur expertise et leur implication dans le réseau municipal leur permettaient de développer plusieurs stratégies, afin de contourner ou de s'adapter à toutes les subtilités du fonctionnement administratif de la ville. Ils interagissaient donc principalement avec les

---

<sup>34</sup> Plan triennal d'immobilisation (PTI) : Ce programme triennal d'immobilisation est un budget spécial, de l'argent emprunté pour être immobilisé pendant 20 ans lors des gros projets devant se réaliser maximum sur trois ans.

cadres qui avaient généralement une expertise scientifique ou éducative. Ils souhaitaient développer la formation du personnel aux fonctions administratives suite à la modification de la loi sur les cités et villes, afin de répondre aux mieux aux pressions externes. Leurs principaux défis étaient de se mettre à jour et de transmettre le fonctionnement des règles municipales (achats, fonds consolidés de la ville, etc.) aux gestionnaires, de trouver des solutions pour faire face à la restriction budgétaire et faire en sorte de générer des fonds.

*« Il faut vulgariser les modes de fonctionnement de la ville pour les gestionnaires. Pour cela il faudrait organiser des formations auprès des secrétaires et gestionnaires pour les contrats par exemple car les contrats pour des artistes et des scientifiques sont différents des autres, ce n'est pas une routine. Ce sont des contrats pour un service commercial plus que professionnel. » (chef section financière)*

### **La création d'une division développement, commercialisation et du soutien à la planification<sup>35</sup>**

Pour répondre aux pressions liées à l'autofinancement et à la rentabilité, une division développement, commercialisation et soutien à la planification avait été créée en 2001 faisant suite à la planification stratégique. Elle était directement sous la direction du directeur général de la DIS et agissait pour l'ensemble des quatre institutions. Elle accumulait plusieurs mandats (commercial, soutien à la planification et muséologique) lui permettant d'être au centre des préoccupations organisationnelles en termes de développement et de gestion de projet éducatif.

*« Il y a trois secteurs dans cette division : la planification qui consiste en l'élaboration, le suivie et enfin l'élaboration de politiques cadres. Puis le développement, c'est-à-dire d'être présent pour conseiller et assister les gens dans l'élaboration de nouveaux projets. Enfin, la commercialisation qui a un double objectif. Celui de faire des services commerciaux qui soient le prolongement de la visite afin d'une part d'augmenter les sources de revenus et d'autre*

---

<sup>35</sup> Remarquons que lors de nos entrevues, la dimension commerciale avait été attribuée le plus souvent au service du marketing, plutôt qu'à cette toute nouvelle division développement, commercialisation et soutien à la planification



*part de réfléchir à et de vendre des objets avec un contenu éducatif.  
» (cadre commercialisation)*

Pourtant, son arrivée était très controversée. Elle marquait une orientation claire de la part de la direction des institutions scientifiques d'aller vers une vision non seulement gestionnaire, mais aussi commerciale des musées. Cette orientation et restructuration remettaient en cause la place relative de chacun des acteurs dans l'organisation, en particulier du marketing pour la zone d'incertitude que représentaient le contrôle des sources de revenus et de promotion. Même si les acteurs étaient conscients de la nécessité de l'enjeu économique et commercial, il les interrogeait sur la place d'une telle vision face aux enjeux de conservation, de recherche et d'éducation.

*« Le marketing et la commercialisation se sont séparés. Ainsi, le premier s'occupe de promouvoir les institutions le second améliore les recettes des institutions via la boutique et le produit à la clientèle. » (professionnel finance)*

*« Il y a un bout de la commercialisation qui est partie mais on va s'en occuper pour la promotion mais plus le développement et l'orientation des produits. » (professionnel marketing)*

Le soutien apporté par la DIS et la centralisation des dossiers spécifiques à la stratégie de développement des institutions en avait fait vraisemblablement une division importante. À l'époque des entrevues, elle se positionnait sur l'ensemble des enjeux pertinents. On pouvait se demander jusqu'à quel point elle avait le pouvoir d'orienter le changement à l'intérieur du système d'action du complexe muséal.

### **La division marketing en questionnement**

Le mandat de la division marketing était d'assurer le développement des relations de presse, la publicité et la vente et les réservations. Depuis sa création au début des années 1990, elle avait subi plusieurs transformations au niveau de sa structure organisationnelle. Lors de l'enquête, le marketing se divisait en deux équipes : l'une était responsable du Jardin botanique et de l'Insectarium, et l'autre était responsable du Biodôme et du Planétarium. Cette collaboration entre les deux équipes permettait de créer un sentiment d'appartenance

pour les quatre institutions, contrairement à d'autres divisions qui fonctionnaient individuellement. L'ambiance entre ces deux divisions était celle de la collaboration et de l'entraide. D'un point de vue stratégique, cette coopération offrait la possibilité d'avoir un meilleur pouvoir de négociation et d'investissements avec les différents partenaires.

*« Nos objectifs sont de faire connaître les institutions, leur programmation et les services. Élaborer un plan marketing et le mettre en œuvre. Nous sommes aussi responsables des ventes, des réservations par la mise en place de stratégies et d'outils... de rester en contact avec les gens, de leur rendre service, de rester en interaction et de se sentir utile. » (professionnel marketing)*

*« J'ai une équipe de passionnées, d'une grande autonomie, et en cohésion, c'est-à-dire partage, aide, échange quand l'une ou l'autre est surmenée. » (cadre marketing)*

*« On est assez autonome, notre directrice est vraiment bien pour ça elle a confiance en notre travail. Il y a une bonne communication interne et des possibilités de mobilité. » (professionnel marketing)*

*« Nous travaillons en étroite collaboration avec le service marketing du Jardin botanique car on a des meilleurs prix, investissement et impacts à travailler pour les quatre Institutions. On est le seul service à travailler aussi bien pour les quatre. » (professionnel marketing)*

Néanmoins, la collaboration entre les équipes des deux petites institutions (Planétarium et Insectarium) et les deux divisions marketing (Jardin botanique et Biodôme) étaient parfois conflictuelles. Les petites institutions se plaignaient de ne pas avoir d'expert directement attribué à cette responsabilité au sein même de leur équipe. Et les employés du marketing avaient le sentiment de ne pas être considérés à leur juste valeur, car les équipes des petites institutions finissaient par concevoir eux-mêmes leurs produits sans les consulter pour l'ensemble du processus. Cependant, ils n'avaient pas d'autres choix que de travailler ensemble autour de la réalisation et de la promotion des activités muséales, car la stratégie de collaboration dans la maîtrise du projet semblait la solution la plus satisfaisante pour tous. Les acteurs du marketing avaient alors tenté de développer des collaborations en allant directement dans les petites institutions, et pour leur part les équipes des petites institutions les invitaient à participer à leurs réunions de projet. Tout un jeu de collaboration, mais aussi



de rétention de l'information, de contrôle des produits, s'effectuait entre les acteurs des deux parties.

*« Par rapport à la grande institution, nous avons une position de retrait. On partage le marketing, l'administration et les services techniques. Ce n'est pas toujours facile, car ils ont aussi leurs projets à mettre en place. Nous les invitons à participer à nos réunions de projets pour les impliquer dans le processus. » (cadre direction, professionnel éducation)*

*« C'est difficile de travailler avec les petites institutions, d'autant plus que nos grandes institutions ont développé plus d'activités qui demandent plus de temps. De plus, le fait d'être éloigné, fait qu'il n'y a pas d'informel et donc on n'est pas considéré. Ils nous ramènent toujours leurs projets quand ils sont finis, on n'est pas beaucoup consulté...J'ai donc effectué des rencontres avec les spécialistes, visiter les lieux et surtout j'ai expliqué ce que je faisais et comment on pouvait travailler ensemble. Depuis, ça va un peu mieux... » (professionnel marketing)*

Ses relations avec l'extérieur l'amenaient à agir plus particulièrement avec les médias. Cette interdépendance conduisait à mettre les employés du marketing sous pression car ils étaient sans cesse à l'affût de tous les renseignements concernant les institutions. Conscient de leur manque de formation scientifique, ils devaient sans cesse « *quémander des informations* » provoquant parfois des relations conflictuelles. Pour faire la promotion des institutions, il leur était essentiel d'entretenir de bonnes relations avec l'ensemble des acteurs. Tout un jeu de partage de l'information et de coopération devait se créer entre cette division et l'ensemble des employés. Mais certains acteurs n'avaient pas intérêt à collaborer. Par exemple, les scientifiques s'inquiétaient du fait que les événements rentables étaient privilégiés au détriment de la qualité du contenu éducatif des expositions scientifiques, de la valorisation des collections et de la crédibilité scientifique. Une inquiétude de leur part qui était renforcée par l'arrivée de la division développement, commercialisation et soutien à la planification

*« Avec les médias, c'est parfois difficile, car leur échéancier est court. Et donc je suis parfois obligé de faire pression sur les spécialistes chez nous pour pouvoir répondre rapidement. Aussi, les médias nous demandent de prendre position car nous avons une expertise scientifique, mais c'est difficile ici de prendre position.*



*Mais on va bien devoir le faire avec la politique des pesticides. »  
(professionnel marketing)*

*« Je n'ai pas de formation en botanique et en entomologie. Je dois sans cesse aller valider et chercher de l'expertise auprès des gens ici, aux renseignements horticoles, au laboratoire d'entomologie. Il y a parfois une réticence du personnel à me répondre, à me demander des choses car j'ai l'image de média. Mais, je ne suis pas ici depuis longtemps, mais je vois que finalement les questions posées par les médias sont toujours les mêmes. » (professionnel marketing)*

*« Le marketing et la communication, ils sont toujours à l'affût de ce qu'il y a de nouveau pour attirer le client sans lien avec le produit de base de nos institutions. Ils détournent le contenu des expositions. » (cadre éducation)*

*« La programmation et le marketing sont sous le même chapeau, j'ai peur que le contenu soit évalué à la lumière du marketing. J'ai peur de cette obsession de faire entrer de l'argent. Dans le contexte actuel, le divertissement prend le pas sur la recherche et l'avancement des connaissances. » (professionnel recherche)*

Pour conclure, la fonction marketing jouait un rôle promotionnel et un rôle de médiateur entre le monde extérieur et à l'intérieur des institutions pour valoriser leur image. Même si l'expertise de l'équipe du marketing semblait largement reconnue et appréciée de prime abord, nous voyons que sa place était encore à faire, surtout depuis l'arrivée de la division développement, commercialisation et soutien à la planification. Elle devait lutter contre de fortes pressions organisationnelles et idéologiques.

### 3.3.3. Conflits de personnes et de systèmes d'action

Les conflits ne sont pas seulement dus à des personnalités, mais bien à la rencontre des acteurs autour d'un enjeu dans un système d'action. On pouvait se demander si les choix économiques menaçaient l'identité des institutions scientifiques habituées à gérer des collections, des savoirs et des visiteurs. Mais notre terrain d'étude montrait que certains acteurs muséaux avaient développé un intérêt pour l'enjeu économique et commercial. Ils

apprenaient à diversifier leurs sources de financements et leurs produits favorisant le développement de partenariats et la mise en place de structures organisationnelles pertinentes. Cette manière d'agir permettait aux acteurs d'acquérir une certaine liberté d'action en diminuant les concurrences et les incertitudes entre le monde muséal et municipal. Pour illustrer la dynamique autour de cet enjeu, nous verrons les impacts du virage commercial sur la dynamique du système à travers l'exemple des boutiques.

Depuis 1998, les divisions marketing contrôlaient les boutiques, mais aussi d'autres sources de revenus comme les réservations. Suite à la planification stratégique, la DIS souhaitait fusionner les deux divisions marketing en une seule en vue d'optimiser le fonctionnement du complexe muséal et de favoriser la communication. Un des défis de la DIS étaient aussi d'accroître et de diversifier les sources de revenus autonomes. Les divisions marketing avaient refusé de se réunir en une division. Cette centralisation les obligeait à être directement sous la responsabilité de la DIS et elle occasionnait une rationalisation de certains postes. De plus, elle menaçait leur implication, leur identité et leur pouvoir d'action dans la dynamique collective. Leur résistance était donc légitime. Face à cette résistance, la DIS et les cadres de la division marketing avaient négocié la maîtrise d'une partie des sources de revenus. La responsabilité des boutiques et de la restauration avait été confiée à la nouvelle division développement, commercialisation et soutien à la planification. Mais les réservations, qui étaient une autre source de revenus principale, étaient restées sous le contrôle de la division du marketing. Une controverse était donc née de la centralisation des boutiques. Cette centralisation des boutiques sous une division directement sous la juridiction de la DIS démontrait l'existence d'un virage commercial où le besoin de générer de l'argent était devenu une priorité.

*« Une des choses les plus difficiles est lorsque les décisions prises par la DIS se font en dehors de notre consultation particulièrement quand cela nous touche. Comme le changement de structure, c'est-à-dire qu'il y avait la volonté de mettre le marketing sous la direction de la DIS et donc d'abolir un des deux postes. Mais la réalité des institutions est différente, ce changement n'a pas été accepté. » (cadre marketing)*

*« Il faudrait une meilleure communication interne pour avoir plus de matière, et qu'ils soient plus proactifs à notre égard. On a l'impression d'être la cinquième roue du carrosse et c'est difficile de leur faire comprendre que nous sommes là pour eux tous. Il y a comme une perception de futilité du marketing, alors que nous avons une grande expertise. J'aimerais savoir à quel point on est perçu par les autres pour mieux faire notre travail. » (professionnel marketing)*

Au sein des institutions, la dimension commerciale n'était généralement pas bien perçue. Le musée était perçu comme un lieu de conservation, de recherche et d'éducation, et non de consommation. Selon les employés de la boutique, leur intégration dans la dynamique avait été difficile et leur réputation avait été « *durement acquise* ». En se retrouvant sous la responsabilité de la DIS, dont l'appartenance était mise en doute, ils avaient le sentiment de perdre leur identité institutionnelle et leur rapport privilégié avec le marketing. Ils défendaient leur place en disant que la boutique était une prolongation de la visite, génératrice de bénéfices et un lieu propice à la mise en valeur de l'expertise de l'ensemble des employés. Leurs stratégies étaient de contrôler l'implication des acteurs muséaux dans le choix des produits (livres, objets, etc.) et de s'intéresser aux différentes expertises en vue de donner des informations précises aux clients. Par ce processus d'implication des acteurs et par l'apprentissage du fonctionnement du système d'action en place, la boutique se transformait progressivement en une zone d'incertitude pertinente à maîtriser dans un contexte de restriction budgétaire. D'ailleurs, les employés de la boutique avaient signalé qu'ils subissaient de plus en plus de pression avec le temps.

*« Notre objectif à la boutique est aussi de faire de l'argent pour qu'il revienne au jardin et qu'il puisse améliorer les autres services. Il faut faire connaître le jardin à travers un souvenir. À mon point de vue cette boutique devrait être le nec plus ultra de la boutique horticole à Montréal, une section cadeau est indispensable pour les touristes, mais la section horticole est vraiment à développer autant du point de vue de la présentation que du choix des végétaux et des objets de décoration de jardin ». (cadre commercialisation)*

*« Il faudrait que tout le monde comprenne que la boutique est nécessaire. Mais depuis que la boutique appartient au DIS plutôt*



*qu'à l'institution, il y a un recul de sa reconnaissance pour les employés de toutes les institutions. Nous tentons au maximum de les impliquer dans le choix des produits. » (cadre commercialisation)*

*« Les employés ne perçoivent pas la boutique comme un service institutionnel (les horticulteurs en particuliers), ils n'en reconnaissent pas la pertinence. Par exemple, on a ouvert une serre-boutique, mais les employés se refusent à partager leur expertise, car on ne doit pas commercialiser les orchidées. Il faut expliquer sans cesse que nous sommes là pour la promotion de leur travail et que la boutique est la continuité du musée. Pour y parvenir, je les implique et je les force à répondre, mais en arrivant, je ne m'attendais pas à ce refus ». (cadre commercialisation)*

On pouvait se demander si cet espace commercial était susceptible de devenir un espace éducationnel et scientifique. Les tenants de la commercialisation affirmaient que l'on pouvait tout vendre, à condition d'y ajouter un commentaire éducatif et scientifique. L'objet n'était plus une collection, un artefact, mais bien un produit à vendre pour le prolongement de la visite. Dans le cas de la création de la serre-boutique où des plantes vivantes étaient mises en vente, des résistances venaient de partout et plusieurs acteurs muséaux contestaient l'idée que les collections soient mises en vente. La boutique se transformait en un espace de négociation autour des enjeux de conservation, de diffusion du savoir et de conscientisation des publics. En effet, certains acteurs voyaient l'opportunité de faire valoir leur expertise. Les vendeurs de la boutique n'avaient pas de formation scientifique en général et donc ils ne représentaient pas une menace du point de vue de l'expertise. Certains horticulteurs percevaient la boutique comme un prolongement de l'événement « *les rendez-vous horticoles* » ce qui valorisait l'expertise des employés de la division conservation et l'image du Jardin botanique. Ils s'occupaient d'ailleurs de fournir les contacts et de trouver les plantes pour la boutique. Les chercheurs pouvaient y diffuser leurs ouvrages, leurs publications et des animateurs y voyaient l'occasion de faire de l'ERE en vue de conscientiser autrement le public.

*« Le jardin est un musée de plantes, mais aujourd'hui il parle de récréotourisme, ce n'est pas à l'encontre mais parfois l'argent est trop mis sur ce volet. » (col bleu conservation)*

*« Il y a des pressions car les gens donnent des conseils pour la boutique sur ce qu'il faudrait y mettre comme des œuvres d'un ami artiste, etc. Mais mon expérience me permet de dire non parfois, et s'ils insistent j'achète la paix et leur montre après avec les ventes que ce n'était finalement pas une bonne idée. Ensuite, il ne redemande pas deux fois ! » (cadre commercialisation)*

*« Il y a une jalousie avec les horticulteurs (cols bleus). Ils voudraient s'occuper de la serre-boutique, partager leur expérience. Mais à la boutique, on est des cols blancs donc les horticulteurs ne pourront pas le faire, car malheureusement la job de col bleu, c'est l'entretien. La convention collective complique beaucoup les choses ». (col blanc commercialisation)*

Nous voyons avec l'exemple des boutiques comment le fonctionnement d'une organisation, les relations entre les acteurs et les zones d'incertitudes ne sont jamais totalement déterminées et comment le système d'action est « vivant » et évolue avec le temps. Le contrôle des sources de revenus était devenu stratégiquement pertinent au point où l'enjeu économique et commercial interrogeait la place relative de chacun dans l'organisation. Mais si la rentabilité était essentielle au développement institutionnel, la dimension économique restait néanmoins taboue. Elle forçait les différents acteurs à s'interroger sur la place de ce nouvel enjeu dans l'enceinte muséale. Un combat avait lieu entre les acteurs économiques (ressources financières, marketing, développement, commercialisation et soutien à la planification) et les employés de la conservation, la recherche et l'éducation. Chacun poursuivait ses propres buts et sa vision respective de l'économie culturelle (viabilité, visibilité ou rentabilité) en vue de se maintenir et de renforcer leur pouvoir à l'intérieur du système d'action concret du complexe muséal.

#### **3.4. L'enjeu du public : le monopole de l'éducation questionné**

Le référentiel de l'éducation dominait dans les musées. Toutes les activités s'organisaient autour du public. Mais suite à la planification stratégique, de nouveaux objectifs encadraient l'action - l'approche client et le récréotourisme – en vue de tenir compte de la diversification des publics et de la transformation des facteurs socio-économiques. L'entrée des MNM dans une logique gestionnaire et commerciale interrogeaient aussi les praticiens forçant l'évolution

des pratiques éducatives et culturelles. On pouvait se demander comment l'enjeu du public avait jusque là maintenu sa place dans le système d'action concret et comment il allait la défendre face à l'arrivée de nouveaux enjeux et de nouveaux acteurs.

Pour rendre compte du système d'action concret entourant l'enjeu du public, nous avons divisé notre réflexion en trois parties. La première partie concernera la mise en contexte des faits<sup>36</sup> reliés à la problématique de la fonction éducation dans la perspective du virage gestionnaire et économique. Deuxièmement, nous décrirons les divisions principales qui interagissaient plus directement avec le public : la programmation, l'animation et le service à la clientèle. Cette description des rôles et des tâches des employés conduira à s'interroger sur la place réelle du monopole de l'éducation. Enfin troisièmement, nous illustrerons cette dynamique grâce à la comparaison des différents propos tenus par les membres des autres divisions dans le cas d'un montage d'exposition.

#### 3.4.1. Le public « pris en otage »

Lors de nos entrevues, les employés de la division marketing étaient en train de monter un dossier pour la DIS en vue d'établir un nouveau plan marketing permettant une meilleure connaissance des moyens mis en place pour satisfaire le public. La clientèle semblait de plus en plus touristique, multiculturelle et vieillissante, alors que les activités mettaient l'emphase sur le public scolaire et familial. Il en résultait un décalage entre l'offre éducative et les besoins des visiteurs, en bonne partie attribuable à une insuffisance d'orientations et de priorités communes en matière d'éducation (programmes, produits, événements, clientèles). L'ensemble des acteurs se questionnait sur les offres faites aux publics faisant que les activités culturelles et éducatives se transformaient en une zone d'incertitude pertinente. Leur capacité à mobiliser leurs connaissances sur les publics ainsi que la maîtrise des orientations

---

<sup>36</sup> Le fait social comprend tous les phénomènes, tous les comportements, toutes les représentations qui répondent à ces trois critères : la généralité (à une certaine fréquence dans la population à un endroit et temps donné), l'extériorité (il se situe dans la sphère collective, il transcende l'individu) et le pouvoir coercitif (le fait social s'impose aux individus, il est le fruit d'une combinaison de différents



de la programmation et de l'animation, allait orienter l'importance de leur action dans le système.

*« Nous sommes en train de montrer un dossier pour la DIS afin qu'ils agissent en fonction de ces tendances. » (cadre marketing)*

*« La pression est surtout de sortir des produits d'intérêts et de qualité car on est très critiqué du fait du nombre et du niveau de culture élevé des visiteurs. » (cadre éducation)*

*« Il y a de la pression du public au comptoir des renseignements pour avoir une réponse. » (col blanc éducation)*

*« Il faut revoir et rafraîchir les animations pour les groupes scolaires car les groupes sont aujourd'hui multiethniques et ont des références différentes De plus, l'institution a une volonté d'être neutre, il est donc interdit de prendre position. Par rapport à l'environnement, les objectifs ne sont pas assez ambitieux pour élargir le contenu de la biologie à l'humain. (col blanc éducation)*

La restriction budgétaire, l'objectif de rentabilité et l'augmentation de l'achalandage devenaient de plus en plus forts, les acteurs étaient obligés de réfléchir à leurs priorités et à leurs objectifs tout en remettant en cause leurs anciennes pratiques. Ces choix impliquaient nécessairement de nouveaux rapports avec le public, mais aussi avec les partenaires financiers. A tort ou à raison, ils avaient l'idée que les acteurs des divisions liées à l'enjeu économique, mais aussi les mécènes, poursuivent des intérêts éloignés des objectifs des musées. Cependant, le financement devenait un impératif, faute de quoi il n'y aurait ni diffusion, ni distribution, ni sans doute production. Plusieurs stratégies s'observaient selon les ressources que détenaient les acteurs. Certains jouaient avec la répartition du budget en fonction de la programmation, d'autres convoitaient plutôt des sources de financements externes grâce à l'établissement de relations avec des partenaires (Commandites, fondation Marie Victorin<sup>37</sup>, Sociétés des amis, etc.).

---

facteurs sociaux, économiques, historiques, politiques, etc. Ces combinaisons imposent des contraintes à l'individu).

<sup>37</sup> La fondation Marie-Victorin a été renommée la fondation Muséums nature de Montréal.

*« Pour faire une exposition, nous avons fini par faire appel à des commandites. Mais pour moi c'est de la prostitution...en plus on abandonne puis ensuite on reprend, mais tout est fait trop vite...bref il n'y a pas de priorités clairement définies, des directives fermes par rapport aux financements et aux choix des activités. » (contremaître conservation)*

*« Actuellement, il y a un décalage entre le contenu des expositions et l'institution. Il n'y a pas de place à la création et l'innovation car on doit répondre sans cesse aux commandites et aux autres partenaires. » (cadre éducation)*

Mais le contexte était tel que les acteurs devaient faire plus avec moins. Un paradoxe existait d'une part, entre la restriction budgétaire versus l'objectif de rentabilité, et d'autre part entre l'augmentation de l'achalandage versus la rationalisation des activités. Cette situation paradoxale conduisait à de la prise de décisions contradictoires, telles que : de rendre un service à l'ensemble des publics et d'augmenter la tarification des droits d'entrée, d'augmenter l'achalandage alors que des activités étaient coupées ou encore les institutions étaient fermées le lundi, etc. Il fallait trouver de nouvelles manières de faire, sans toutefois perdre de vue la mission du musée. Comment attirer plus de visiteurs et trouver des ressources financières, matérielles et humaines pour mener les activités culturelles et éducatives dans un contexte de restriction budgétaire et de changement des orientations éducatives ?

*« On doit toujours faire plus avec moins. Cela fait des années que nous n'avons pas renouvelé nos activités alors qu'il y a une augmentation du tourisme éducatif et étudiant. Ils veulent que l'on augmente la clientèle et ils ferment les musées à 16h. Il faudrait expliquer mieux et favoriser la communication interne. On a même dû enlever certaines activités. Pourtant, on a le produit maison, mais on ne peut pas l'offrir, car nous n'avons pas les moyens de le mettre en place. Il y a des incohérences des messages et des décisions »(cadre marketing)*



Les dirigeants réfléchissaient à une meilleure façon d'accomplir leur mission éducative. L'approche client et le récréotourisme<sup>38</sup> s'étaient imposés comme des solutions pour poursuivre les objectifs éducatifs du musée. Ces approches visaient essentiellement à placer les besoins du client au centre des préoccupations de tous les services des institutions. Elles rejoignaient les approches marketing et de gestion des entreprises et étaient loin des habitudes des acteurs muséaux. Le monopole de la fonction éducation était remis en cause tout comme l'avait été auparavant celui de la conservation et de la recherche. Certains employés avaient le sentiment de ne plus être soutenus par leurs supérieurs et de perdre leur liberté de créer et de faire de la communication scientifique. D'une certaine manière, les enjeux économiques et gestionnaires remettaient en question la dynamique du système d'action monopolisé par le volet éducatif.

*« C'est nouveau la division commercialisation, cela situe bien la nouvelle dynamique pour nos institutions autour des approches client et récréotouristique. Il va falloir faire des choix par rapport à notre mission et ces orientations. ».* (cadre ressources humaines)

*« En refaisant une structure viable pour la division car il y a eu des pressions de la direction, des départs et des changements de poste ; Il faut repenser la division en considérant la diminution du budget, des impacts sur la clientèle et des départs des employés. Il y a un questionnement pour notre division. »* (cadre éducation)

La nouvelle dynamique était aussi marquée par la volonté de mieux répartir les tâches et de diminuer le nombre d'employé de statut précaires. La fonction éducation était composée de deux types de statut d'employés, comme la plupart des services à la Ville de Montréal : les permanents et les auxiliaires. Certains auxiliaires étaient là depuis plus de 10 ans, d'autres étaient des étudiants. Les uns attendaient de devenir permanents et les autres entrevoyaient des perspectives de carrière. Dans les deux cas, ils se plaignaient de ne pas avoir de

---

<sup>38</sup> Selon la définition officielle de l'Office de la langue française, le récréotourisme est un type de tourisme qui met en valeur les activités récréatives d'une région, plus spécialement les activités de loisirs de plein air. La notion de *récréotourisme* est un instrument d'analyse défini par les professionnels du tourisme et permettant d'englober le secteur touristique et le vaste domaine du loisir (socioculturel, sportif, de plein air, etc.) (Bellerose, 1988). On qualifie au Québec de *récréotouristique* tout site ou toute entreprise favorisant la pratique d'activités de loisir et susceptible d'attirer une clientèle touristique (Bellerose, 1988).



possibilité d'avancement. Quant aux animateurs permanents, ils s'occupaient à la fois de l'animation et de la conception des programmes. Cependant la réalité du terrain faisait que les animateurs auxiliaires les remplaçaient pour les tâches d'animation. La situation conduisait finalement à une surcharge de travail, une instabilité des horaires, un ralentissement du développement de nouvelles activités et un manque de formation entraînant de la démotivation.

*« Il y a eu des élections au niveau des délégués syndicaux, une nouvelle personne pour faire les horaires et aussi la fusion des quatre institutions. Ces changements ont fait que notre descriptif de tâches a changé, afin de les homogénéiser à l'échelle des quatre institutions. Mais nous ne faisons pas du tout le même travail d'animation (ponctuel versus annuel) ! Ils ont aussi diminué les salaires pour les nouveaux arrivants, alors qu'il faudrait avoir une équité salariale » (col blanc éducation)*

*« En tant qu'animateurs, on passe nos journées à changer entre les groupes scolaires, les écosystèmes, puis les groupes scolaires et enfin les projets...etc. Il n'y a pas une bonne organisation du travail tant pour le temps de création que pour le temps d'animation (changement d'horaire à la dernière minute car il y a des absences.). On a le sentiment d'être en ballottage perpétuel et donc le sentiment d'être utilisé. » (col blanc éducation)*

*« On constate qu'il est difficile de faire carrière en animation. Or, la structure actuelle de gestion du personnel offre peu de flexibilité pour le personnel permanent et rend difficile le recrutement de personnel auxiliaire. » (col blanc éducation)*

De plus, il existait une compétition entre les quatre institutions qui conduisait parfois aux chevauchements des animations et des expositions. Pour favoriser la communication entre les équipes, une table de concertation interinstitutionnelle avait été créée en 1996 pour réunir annuellement les professionnels de la division de l'éducation et de d'autres institutions muséales (Biosphère, Musées d'art contemporain, Parc Mont-Royal, etc.). Ils mettaient en commun leurs expertises, coordonnaient les activités et tiraient profit de leur complémentarité. Mais dans la réalité, il existait toujours une compétition et un manque de communication entre les institutions. Une transformation de la structure organisationnelle de cette fonction était devenue nécessaire selon les dirigeants. Le but principal était de mieux

rationaliser les tâches et les activités en vue de les consolider. L'animation rejoignait ainsi l'accueil afin de donner un meilleur service à la clientèle, et la programmation devenait un service à part pour optimiser la conception des expositions. Sur les quatre, trois institutions avaient accepté ces changements démontrant que la séparation de la fonction éducation en deux divisions bouleversait la dynamique des relations de pouvoirs entre les différents acteurs. Mais lors de l'enquête, la répartition des tâches et les pouvoirs n'étaient pas encore bien établies.

*« La table de concertation sur l'éducation, nous permet de coordonner nos activités avec les quatre institutions, afin d'éviter les duplications et de respecter l'identité des institutions. » (cadre, col blanc éducation)*

*« Dans le cadre de la planification stratégique, nous devons rationaliser les animations et les programmations. Redéfinir les objectifs, les orientations de la division pour simplifier notre travail et statuer de nos activités autour d'une direction commune. » (professionnel éducation)*

*« Les institutions se sont développées différemment, le regroupement me paraît difficile pour toutes les institutions. Même si le Biodôme et l'Insectarium ont statué sur la division du service à la clientèle, animation et service programmation. Pour les jardins c'est impossible, car ils sont tous différents et nous ne pouvons pas travailler ensemble. Cela n'a pas fonctionné dans le passé. » (cadre éducation)*

*« Les changements de directions, les objectifs sont la consolidation et non plus que le développement. Il y a donc une réorganisation de la division animation, je m'occupe de cela car nous ne mettons plus en place de projet de développement, nous devons consolider. » (professionnel éducation)*

*« Dans la réalité de la fonction éducation, les changements ne sont pas encore clairs, les tâches ne sont pas tout à fait séparées. On fonctionne comme avant. » (professionnel éducation)*

On pouvait se demander si ces changements organisationnels et idéologiques auraient un impact réel sur la transformation de l'identité du musée ou alors s'ils ne resteraient que « cosmétiques ».

### 3.4.2. La décentralisation d'un monopole

L'ensemble des employés accordait une grande importance au volet éducatif et ceux qui en étaient responsables éprouvaient une grande fierté de travailler avec le public. Cependant, les changements occasionnés par la mise en place d'une approche client et récréotouristique conduisaient à une transformation des pratiques de la fonction éducation et de la prise en compte des besoins des publics. Afin de mieux comprendre l'impact de ces changements, il est essentiel de présenter les acteurs dont la fonction est reliée directement au public : la division programmation et développement, et la division animation et service à la clientèle.

La fonction éducation regroupait les activités suivantes : les expositions, les événements, les animations, les renseignements et les outils de diffusion (panneaux d'interprétation). Le but était de planifier, concevoir et développer des programmes éducatifs. Leur objectif était de faire avancer les connaissances des visiteurs vers une plus grande compréhension de l'environnement, de la botanique, de l'entomologie et de l'astronomie.

*« Le rôle du chef de division est principalement la gestion du personnel. Il s'occupe de donner les directives, chercher des commandites, travailler sur les projets de développement et entretenir des relations avec les autres partenaires. Mon objectif est répondre aux exigences du ministère de l'éducation et de laisser des traces pour bâtir l'avenir. » (cadre éducation)*

*« Le rôle des agents de programmation est de s'occuper de toute la programmation des expositions, de développer des contenus éducatifs, de superviser le personnel, de coordonner les animations et enfin, de donner les orientations, formuler les objectifs, valider les approches et les adapter aux différents publics. » (cadre éducation)*

*« Les agents culturels, répartis dans les secteurs d'activités des institutions, sont responsables de la gestion des ressources humaines, financières, matérielles jusqu'à l'élaboration des activités, des programmes, du développement, de la création de partenariats, etc. » (professionnel éducation)*



*« Le rôle des animateurs est d'informer en premier lieu les visiteurs sur les animaux et les interactions entre les habitats. Pour cela, ils procèdent à du maraudage dans les écosystèmes, s'occupent des visites guidées (scolaire, famille, etc..) ou sont responsables de capsules d'activités. » (col blanc éducation)*

Pour ce qui était de répondre aux besoins des visiteurs, le service à la clientèle comprenait les responsabilités suivantes : l'accueil et la billetterie, l'entretien ménager, la sécurité, la navette et la balade, l'information touristique et la « *gestion des foules* », la gestion des plaintes, le stationnement et les opérations reliées à la location des salles. Lors de l'enquête nous avons rencontré principalement les régisseurs et les surveillants d'encaissement. Ils cherchaient à simplifier l'organisation du travail et les processus dans cette division, afin de faciliter la communication et le remplacement entre les employés en cas de problèmes. De plus, le service à la clientèle tentait de s'institutionnaliser et cherchait sa place dans le processus de diffusion de l'information. Pour eux, la nécessité de satisfaire la clientèle impliquait de tenir compte des besoins des publics tels que : s'alimenter, se divertir, trouver des réponses rapides, se reposer, se sentir en confiance, etc. Tout cela nécessitait la mise en œuvre d'une certaine logistique.

*« Le plus intéressant pour moi est de respecter les gens avec qui je travaille car ils ont des responsabilités importantes du fait qu'ils soient en relation directe avec le public et ils manipulent de l'argent. » (cadre service clientèle)*

*« Ma préoccupation est de rendre les choses simples pour être facilement remplaçable par les autres régisseurs car chacun a ses mandats et ne s'intéresse pas forcément à celui de l'autre. De même pour les employés, faire les choses simples dans l'organisation du travail et des processus. » (cadre service clientèle)*

*« Le plus important est le service à la clientèle, il faut que le travail soit bien fait en fonction de la mission et de la qualité de l'institution. » (cadre service clientèle)*

*« On a le sentiment qu'il y a un manque de compréhension du service à la clientèle dans nos institutions. En plus, l'accueil des clients est parfois difficile selon les personnalités. » (cadre service clientèle)*

Pour illustrer la dynamique du système d'action entourant l'enjeu du public, nous comparerons les différents propos tenus par les employés des divisions de la recherche, des collections, du marketing et du service à la clientèle. Notre but est de montrer la complexité du système d'action relié à l'enjeu du public et de voir la place qu'occupent les employés de la fonction éducation. Nous verrons comment l'exposition, l'évaluation, la diversification de l'offre et la mise en place d'un plan de marketing ont créé de nouveaux défis pour la fonction éducation et pour les autres fonctions.

#### 3.4.3. La rationalité conflictuelle des acteurs

L'arrivée des enjeux économiques conduisait à valoriser l'expertise de la division commercialisation et la division marketing. Deux divisions dont la vision du public était différente des employés de l'éducation, la recherche et la conservation. Le public n'était plus considéré comme un individu qu'il fallait conscientiser aux enjeux environnementaux, mais aussi comme un client, voire dans certain cas comme un acteur à part entière. L'enjeu du public avait progressivement rejoint les intérêts de la majorité des membres de toutes les divisions. On pouvait se demander comment les différents acteurs s'approprièrent cet enjeu et comment ils contrôlaient les zones d'incertitude qui y étaient reliées.

Pour les employés de la recherche, les objectifs étaient de faire avancer les connaissances dans leur domaine, mais aussi d'impliquer le public par l'élaboration de programmes de conservation ou de conférences. Pour cela, ils avaient développé le rôle de conseiller scientifique, même s'ils ne désiraient pas que leur rôle se réduise à cette unique fonction. D'après les travaux de Fayard<sup>39</sup>, le recours à « *la relation publique* » s'était généralisé, afin que les scientifiques puissent bénéficier de la présence médiatique nécessaire pour la reconnaissance de leurs travaux de recherche : « *l'idée de communiquer, c'était exister* » (Triquet et Davallon, 1993). Ainsi, l'enjeu n'était pas vraiment la satisfaction du public, mais

---

<sup>39</sup> Cité par Triquet, E. et Davallon J., 1993, Le « public » enjeu stratégique entre scientifiques et concepteurs, in *Public et Musée*, numéro 3, 24p.



bien la valorisation et la diffusion de leur expertise. Mais avec l'importance prise par les employés des divisions marketing et commercialisation, ils avaient le sentiment que la recherche et l'avancement des connaissances étaient mis à un second plan. Ils craignaient que la crédibilité scientifique et la rigueur du contenu des expositions soient entachées par des aspects économiques et de profits. Plus exactement, ils avaient peur de perdre la maîtrise du contenu de l'exposition. Dans ce contexte, la rétention ou la diffusion de l'information devenait une des stratégies légitimes pour ces acteurs en vue de garder un contrôle sur la conduite des projets.

*« Il faut maintenir la vocation scientifique et assurer la vocation scientifique des institutions avec un rayonnement international ainsi que de gérer les collections, la recherche et la bibliothèque pour qu'ils soient productifs. » (cadre recherche)*

*« Mon premier objectif est certes la publication et l'application directe de mes travaux pour une contribution dans l'avancée des connaissances et ainsi poser des gestes concrets de conservation. Mais comme nous avons la chance d'être dans un musée, il est essentiel d'avoir une approche grand public et donc d'impliquer les gens dans nos démarches par l'intermédiaire de programmes de conservation, de conférences dans la communauté, etc. » (professionnel recherche)*

*« D'autres divisions attendent beaucoup de la recherche, il faudrait satisfaire leurs attentes en étant plus conseiller scientifique. Mais pour cela il nous faudrait plus de monde ou des techniciens. Le mandat du chercheur est important, il ne faut pas qu'il devienne juste un conseiller scientifique pour les demandes des autres employés. » (cadre recherche)*

L'accent mis sur le public provoquait également des résistances chez les employés de la conservation. Les conservateurs<sup>40</sup> avaient l'impression que les dirigeants se détournaient des collections pour le public. La décision de déménager les collections dans un centre de collections en plein cœur de Montréal laissait le sentiment que le client devenait plus important que les collections. Cette action visait pourtant à regrouper les collections permanentes et non exposées, dans un but de protection et de conservation du patrimoine



scientifique, ainsi que de mettre en place une politique de gestion des collections. D'une certaine manière, cet éloignement du lieu de conservation enlevait aux employés de la fonction conservation le contrôle sur les collections, et donc une partie de leur pouvoir dans l'action collective. Pour se maintenir dans l'action, il leur fallait se réapproprier l'enjeu du public. Certains s'étaient orientés vers la mise en place de conférences grand public, de formations professionnelles et/ou d'interventions. L'intérêt porté par le public leur permettait de faire connaître leur domaine d'expertise, de sensibiliser les visiteurs et les citoyens aux connaissances scientifiques, mais aussi techniques. Enfin, l'accent mis sur le public permettait de déterminer certaines priorités en terme d'entretien, de justifier leurs actions et ainsi de mieux gérer les plaintes soumises à leurs services.

*« Le déménagement des collections au centre ville fait qu'on ne pourra plus montrer les spécimens au public pour les renseignements. Nous perdons de notre crédibilité et utilité si nous n'avons plus les objets des collections pour répondre aux questions. » (col bleu conservation)*

*« On doit veiller à l'image de nos institutions, et on doit répondre aux attentes du public. Mais il faudra choisir entre les plantes et les touristes. Que choisir ? Les collections, le public ou les professionnels ? » (contremaître conservation)*

*« On s'attarde plus sur les parties publiques et donc en conséquence il faut organiser les tâches selon les priorités. Les priorités sont les publics et plus les collections. » (contremaître conservation)*

*« Mon premier but est de maintenir les collections belles et véridiques pour qu'elles reflètent l'état initial de notre institution. De les améliorer en apportant de nouvelles espèces. De représenter une zone écologique avec des sous-zones. Il faut que les plantes soient saines et attrayantes pour les visiteurs. D'être en relation avec la recherche et l'éducation en donnant des outils aux animateurs et pour la recherche des besoins relatifs à l'horticulture. » (contremaître conservation)*

---

<sup>40</sup> Rappelons que nous mettons sous le terme de conservateur, l'ensemble des employés responsables de la conservation et de l'entretien des collections.

*« Le public développe un intérêt pour certains spécimens (grande diversité, mécanismes de pollinisations), je fais des conférences à l'extérieur pour mieux les faire connaître, sensibiliser les gens. Je participe aussi à des formations scolaires » (col bleu conservation)*

*« Je dois mener une réflexion sur l'aménagement de certains spécimens, car nous devons passer d'une approche systémique à esthétique sans trahir l'aspect scientifique. On va faire une disposition thématique. Le défi est intéressant car il demande d'être créatif et de développer des attitudes que je n'ai pas forcément. » (col bleu conservation)*

Pour les acteurs du service à la clientèle<sup>41</sup>, ils avaient le sentiment que leur fonction n'était pas reconnue à sa juste valeur par les autres fonctions et les autres institutions. Selon eux, leur fonction se situait « au bas de l'échelle ». De plus, le fait que les employés n'aient pas reçu de formation scientifique renforçait ce sentiment. Même si la plupart d'entre eux avaient réussi à acquérir suffisamment de connaissances pour répondre aux questions des clients, ils estimaient que les relations avec les autres fonctions n'étaient pas satisfaisantes. Ils gardaient l'idée que les autres divisions ne comprenaient pas leur travail et ne voyaient pas l'utilité du service à la clientèle. Beaucoup des autres acteurs interféraient dans le processus de décisions. Cette situation faisait que les limites des responsabilités et la définition des tâches étaient parfois floues autorisant toutes sortes d'attitudes. Les acteurs du service à la clientèle mentionnaient l'absence de réseau de communications et de définitions des tâches ce qui ne favorisaient pas une collaboration harmonieuse. Même s'ils étaient constamment en interaction avec le public, la difficulté était pour eux de trouver leur place et d'accéder aux informations relatives aux activités culturelles.

*« Je n'ai pas de formation en biologie, il est parfois difficile de répondre aux clients et même de faire passer les bonnes informations aux employés. » (cadre clientèle)*

*« Un des problèmes est que nous avons l'information à rebours, les choses imprévisibles venant des autres divisions. Le réseau informel est difficile parfois, car l'information n'est pas précise et mal définie. Il y a à la fois un manque de communication et une*

---

<sup>41</sup> Le service à la clientèle est directement relié à la notion d'accueil pour répondre aux besoins des visiteurs et favoriser la qualité de leur visite.

*absence de limite des responsabilités qui entraîne un manque de compréhension de l'utilité du service à la clientèle. » (cadre clientèle)*

Toute une dynamique s'était créée, oscillant entre les notions de qualitatif (avoir un contenu) et les notions de quantitatif (répondre à une vaste clientèle). Quelle que soit la fonction, un double mouvement s'amorçait selon les intérêts de chacun des acteurs. Ainsi, certains employés résistaient à la tendance basée sur le quantitatif, en privilégiant la qualité de l'animation, un public cible, l'entretien des expositions permanentes, etc. D'autres employés, au contraire, avaient favorisé le quantitatif en multipliant les activités, en développant des outils comme Internet pour répondre rapidement aux questions et rejoindre plus efficacement la diversité des publics, etc. Le changement en cours avait des répercussions sur le climat et la structure organisationnelle et il nécessitait de faire des choix drastiques dans les partenaires, le nombre des activités et des événements.

On pouvait se demander comment le système d'action relatif au public arrivait à se maintenir. Les employés de la fonction éducation détenaient comme ressources les activités éducatives et culturelles, ainsi que les animations. Pour se maintenir dans l'action, ils contrôlaient la diffusion des informations relatives aux expositions, aux projets et aux événements. Dans cette dynamique, le contrôle de l'information et la présence d'un réseau informel très développé permettait au système de fonctionner et de perdurer. En effet, les activités éducatives et culturelles étant nécessaires pour mener à bien les missions muséales, favoriser la démocratisation de l'accès au savoir et au patrimoine. L'exposition et les autres formes de médiation favorisaient l'apprentissage du débat entre les différents acteurs muséaux, et le consensus autour de la finalité des besoins du public. Ainsi, malgré les conflits, les acteurs délibéraient et négociaient sans cesse leur participation à l'action collective.

L'évaluation de la satisfaction des divers publics, l'approche client, le récréotourisme et l'événementiel, étaient des facteurs révélateurs d'une transformation de la fonction traditionnelle et donc de l'identité du musée. Les orientations prises suite à la planification stratégique démontraient une volonté de réfléchir aux pratiques et aux outils de diffusion et de communication. Les centralisations et les décentralisations visaient aussi à définir une



nouvelle structure du système d'action concret par une distribution différente des pouvoirs. Finalement, la multiplicité des changements en cours permettait de conclure que le monopole de l'éducation était questionné par des logiques de gestion et d'économie.

Cette compréhension de la dynamique de changement permet de voir d'une part comment les acteurs s'organisent afin de conserver leur place dans l'action collective, et d'autre part comment les nouveaux enjeux conduisent à innover dans leurs pratiques sans nuire à leurs propres intérêts. Dans ce contexte, comment vont-ils percevoir leur implication dans la mise en œuvre du développement durable ?

### **3.5. L'enjeu de la recherche : l'environnement à la rescousse**

La recherche existe formellement au Biodôme et au Jardin botanique, informellement à l'Insectarium et elle est absente au Planétarium. Sur le terrain, nous avons constaté que les deux équipes de chercheurs fonctionnaient de manière compétitive et ne s'impliquaient pas de la même manière (résistants, absents, présence informelle, en exil, etc.). Dans ce contexte, plusieurs acteurs muséaux se questionnaient sur la pertinence et sur la place de la recherche dans le complexe muséal.

Afin de comprendre comment la fonction recherche tentait de se maintenir dans un système d'action en changement, nous commencerons par présenter le climat organisationnel de la recherche pour chacune des quatre institutions. Puis nous décrirons le rôle et les fonctions des acteurs impliqués dans les enjeux qui leur sont liés. Enfin, nous illustrerons sa dynamique à travers la prise en compte des enjeux environnementaux (politique des pesticides et système de gestion environnementale).

### 3.5.1.L'inadéquation entre la mission scientifique et le fonctionnement institutionnel

Les employés de la recherche étaient confrontés à trois types de problèmes : la restructuration organisationnelle, l'identité et la place de la recherche, la survie économique et scientifique.

La restructuration de l'organisation de la fonction recherche se voulait être l'occasion d'une part de repositionner la recherche au sein de la Ville de Montréal. Les directives municipales concernant les programmes de recherche restaient assez vagues. D'autre part, la direction générale souhaitait créer un pôle de recherche pour l'ensemble du complexe en vue de valoriser l'expertise scientifique. Suite à la planification stratégique, le choix de centraliser les deux équipes fut proposé, mais pour différentes raisons, la centralisation a été catégoriquement refusée par les employés de la recherche. Pour les chercheurs, l'idée d'un laboratoire commun était exclue étant donné qu'ils ne travaillaient pas de la même manière et sur les mêmes sujets. Cette contradiction, entre la volonté d'avoir des orientations claires et celle de poursuivre leur développement à leur manière, était dû au fait qu'ils ressentaient une plus grande fierté d'appartenir à leur institution, plutôt qu'à la DIS, même si leur situation était instable.

*« La recherche ne semble pas essentielle pour la DIS. Il n'y a pas de conduite scientifique, ni de volonté de faire de la formation. »  
(professionnel recherche)*

*« Pour les institutions, on est en période de mouvement, il y a eu la planification stratégique. Je trouve que c'est une bonne chose de vouloir tendre au regroupement, mais les résultats ne sont pas à ma convenance.... Cela peut nuire à l'appartenance que nous avons à notre propre institution. Je suis plus fier de dire que j'appartiens au Jardin botanique qu'à la DIS qui ne veut rien dire pour personne et n'a pas de personnalité. Il ne faut pas qu'ils oublient de continuer à exploiter le sentiment d'appartenance car pour le moment ils ont tendance à l'atténuer. C'est correct au niveau gouvernemental pour obtenir des subventions ou pour*

*« négocier, mais pour le public et le monde scientifique, non. »  
(professionnel recherche)*

*« Si on devait s'allier avec le Jardin botanique, on aurait peur d'être phagocyté car le Jardin botanique est là depuis longtemps. Il est aussi disciplinaire alors que nous sommes interdisciplinaires. J'aurais peur que le Biodôme perde de son autonomie. »  
(professionnel recherche)*

Pour le Biodôme, il n'y avait plus de chef de division permettant d'assurer la cohésion et la survie de l'équipe. Ils s'étaient alors retrouvés sous la direction du chef de la division des collections vivantes (1998-99). Du côté du Jardin botanique, leur équipe était très structurée et les chercheurs avaient créé des liens forts avec des partenaires extérieurs. Au point où certains employés estimaient que les chercheurs perdraient, avec cette centralisation, de leur pertinence et de leur crédibilité pour la conduite des activités internes. De plus, cette centralisation faisait qu'ils perdaient le contrôle de la zone d'incertitude que représentaient les collections. À l'Insectarium, la recherche était assurée par les employés de laboratoire à l'extérieur de leur tâche officielle. Un certain nombre des chercheurs les critiquaient car pour eux, l'Insectarium *« n'était qu'un lieu d'exposition »*. Finalement, les chercheurs s'interrogeaient sur les orientations qui allaient être prises en terme de recherche dans le contexte de restructuration organisationnelle.

*« Je gère la recherche plutôt informellement. Ils sont très autonomes. Mais je dois m'assurer d'un plan de relève tant pour les chercheurs que les employés des collections vivantes. » (cadre conservation)*

*« Il y aurait pu avoir des changements, mais il n'y en a pas eu. La DIS voulait avoir la recherche sous sa responsabilité et la responsabilité des collections passaient à l'entretien. Pour l'institution, c'était un risque de perdre la crédibilité scientifique en séparant la recherche des collections. » (cadre recherche)*

*« L'Insectarium ne fait pas de recherche et ne doit pas prendre plus d'importance qu'il n'en a par rapport au Jardin botanique, reconnu pour ses recherches. » (professionnel recherche)*

L'identité et la place de la recherche étaient questionnées. Comme ils devaient tenir compte des objectifs d'éducation et de conservation, les employés de la recherche avaient appris à



diversifier leurs moyens d'actions et d'implications au sein des institutions. Le rôle de conseiller scientifique, la formation des employés de l'animation ou encore leurs travaux effectués sur les spécimens des collections étaient pour les chercheurs une manière de participer à la diffusion des résultats de leur recherche, au rayonnement scientifique des institutions et plus globalement au fonctionnement de l'organisation. Pourtant, leur image à l'interne n'était pas très bonne. Certains acteurs (conservation, administration, marketing, etc.) leur reprochaient de ne pas être utiles, de ne pas partager leurs savoirs et de ne pas chercher à appliquer concrètement leurs connaissances. Dans le contexte municipal, l'implication des employés de la recherche nécessitait d'intégrer des objectifs d'éducation et de conservation.

*« Les autres divisions attendent beaucoup de la recherche, il faudrait satisfaire leurs attentes en étant plus conseiller scientifique. Mais pour cela il nous faudrait plus de monde ou des techniciens, car le mandat du chercheur est important, il ne faut pas qu'il devienne juste un conseiller scientifique pour les autres demandes. Pour nous en sortir, nous avons créé des collaborations avec des équipes de recherche universitaires. » (cadre recherche)*

*« La perception de notre division est mauvaise malgré des rencontres. Il faut améliorer notre image et la perception de notre image. » (cadre recherche)*

Or, les équipes de recherche n'avaient qu'une relative autonomie dans la gestion des ressources humaines (petites équipes, pas de soutien technique spécifique, etc.), financières (peu d'accès à des subventions, etc.) et matérielles (pas de laboratoires, pas d'équipements en conséquence, etc.). Ils étaient pour la plupart dans une situation précaire, malgré que certains arrivaient à obtenir des subventions de recherche en dehors du réseau municipal. De plus, certains n'avaient pas d'implication directe et de connaissances des règles municipales, ce qui leur créait des difficultés pour développer des réseaux et obtenir des appuis politiques et financiers pour le rayonnement de leurs activités au sein de la municipalité. Leur statut des chercheurs municipaux ne leur donnait pas accès à l'ensemble des subventions de recherche auxquelles avaient droit les chercheurs universitaires.

*« On n'a pas le choix de travailler à l'extérieur car on n'a pas d'encadrement et on a presque le sentiment que la ville nous met des bâtons dans les roues. Il y a un conflit entre le mode institutionnel et le cadre municipal qui empêche le bon fonctionnement et l'évolution. Il n'y a pas d'évaluation sur place. Il y a une rationalisation, mais pas d'opération et d'action dans notre division. » (professionnel recherche)*

*« Le message est obscur sur les orientations que doit prendre la recherche : «qu'est-ce qu'une institution municipale veut en terme de recherche par rapport à une université ? Qu'est-ce que la recherche dans ce contexte ? ... Il n'y a pas de reconnaissance de notre statut dans l'institution. Il se demande pourquoi il y a des chercheurs ? A quoi ils servent ?». Il faut donc que l'on se fasse connaître des autres, faire de l'expertise pour les textes, les identifications... » (professionnel recherche)*

Le troisième type de contraintes concernait la survie économique et scientifique. Le fait de dépendre financièrement et matériellement de la structure municipale obligeait les chercheurs à agir en fonction des règles municipales. Cependant la compétition obligeait les acteurs à développer leurs ressources, afin d'assurer leur crédibilité. Certains portaient une attention particulière à leur réseau de communication à l'interne, mais plus particulièrement à l'externe. La majorité des acteurs avaient développé des partenariats avec des équipes de recherche universitaires. Ces partenariats leur offraient des conditions plus confortables leur permettant d'être plus compétitifs. Ils pouvaient développer leurs recherches, faire de l'enseignement et publier ainsi que bénéficier d'une structure pour obtenir des subventions plus conséquentes. En même temps, ils étaient moins disponibles pour régler les problèmes scientifiques au sein de leurs institutions muséales.

*« Malgré notre expertise considérable, nous n'avons aucune autonomie par la ville. On n'a pas notre propre budget individuel à gérer (25000 dollars/5 chercheurs.), on n'a pas nos propres techniciens. Le système de la ville fait qu'il y a beaucoup d'intermédiaire avant que les choses se fassent. En plus, les services techniques ont des priorités qui ne rencontrent pas toujours les miennes, ce qui ralentit la progression de mon travail. » (professionnel recherche)*

*« Il faudrait avoir accès à un programme d'appui plus structurant. Les chercheurs municipaux n'ont pas les mêmes avantages pour les aides, il y en a moins que pour les chercheurs universitaires....j'ai le choix de faire avec ou alors de m'associer et donc de m'effacer. » (professionnel chercheur)*

L'institution, et plus spécifiquement les projets muséaux et les collections, représentait une vitrine scientifique permettant aux chercheurs de diffuser leurs savoirs, et leurs travaux auprès de leurs pairs et du public. Le contrôle qu'ils pouvaient avoir sur l'exposition et sur les collections leur assurait un certain pouvoir dans l'action collective. Mais le temps consacré à leur tâche de conseiller scientifique - par rapport à la recherche proprement dite - n'était pas clairement défini, et occasionnait des conflits pour la bonne marche de la dynamique muséale. Cette situation renforçait la mauvaise perception de la division recherche et l'idée que les chercheurs étaient loin de la réalité et des besoins institutionnels. Pourtant, certains chercheurs avaient réellement développé leurs expertises autour des problématiques institutionnelles.

La plupart des employés de la fonction recherche étaient inquiets de leur avenir, de leur autonomie et de leur implication dans les institutions muséales. Ils avaient refusé de centraliser la recherche ce qui démontrait une forme de résistance au changement. D'une certaine manière, l'enjeu de la recherche ne concernait jusque là que les chercheurs. Ils avaient acquis une expertise unique et développé des liens avec des partenaires extérieurs, leur donnant une certaine liberté d'action. Ce lien avec l'extérieur leur fournissait les moyens de se consacrer à leurs recherches dans des conditions plus propices que celles proposées par la municipalité. En aucun cas, ils n'étaient prêts à céder une part de leur marge de liberté. La proposition de la DIS n'avait pas réussi à déséquilibrer les relations et la structure des deux équipes de recherche, alors que certains des chercheurs attendaient la définition de nouvelles directives. On pouvait se demander si les employés de la recherche étaient prêts à participer au changement.



### 3.5.2. Une mission controversée

La répartition des rôles (directeur, chercheur et assistant de recherche) étaient différentes entre les deux équipes de recherche. Pour le Jardin botanique, un chef de la division recherche et développement scientifique, assume les charges de conservateur des collections, de gestion de la bibliothèque, ainsi que de la direction des chercheurs et des assistants de recherche. Pour le Biodôme, le poste de chef de recherche n'ayant pas été renouvelé, la recherche a été mise sous la responsabilité de la division collections vivantes. Entre les deux équipes, il existait une certaine incompatibilité du fait qu'ils travaillaient sur des champs totalement différents (botanique et écologie) et dans des logiques opposées (disciplinaire pour le Jardin botanique et pluridisciplinaire pour le Biodôme).

*« Mes objectifs sont de maintenir la vocation scientifique avec un rayonnement international, tout en assurant la gestion des collections et de la bibliothèque. Je veille aussi à la mise en place de la politique environnementale, ainsi qu'un plan de gestion des collections ». (cadre recherche)*

*« Le Jardin botanique est l'institution pilier, celle qui a la plus grande histoire. Il faut respecter leur intégrité, leur identité et leurs différences, car les trois autres institutions n'ont pas le même niveau en terme d'expérience de recherche. » (cadre et professionnel de recherche)*

Les différents chercheurs menaient, d'une part une activité de recherche afin de développer et de publier des connaissances scientifiques en lien avec les problématiques des institutions ou des universités affiliées, et d'autre part, ils devaient diffuser leur savoir auprès des employés des institutions et du public lors des projets éducatifs. Certains dispensaient des cours dans les universités partenaires et encadraient des étudiants. Ils avaient un double rôle de chercheur et de conseiller scientifique. Les recherches s'effectuaient soit directement sur des problématiques environnementales ou de conservation de la biodiversité au sein des institutions (gestion de l'eau, chauve-souris, ail des bois, phytoprotection, lutte intégrée,

développement et montage de collections, etc.), soit plus largement à l'extérieur des institutions (municipalité, provincial, fédéral ou international). Lorsque les employés de la recherche privilégiaient leur collaboration avec des partenaires extérieurs, leur participation à la vie de l'institution se passait essentiellement au niveau de la validation des textes des expositions et de la formation des animateurs.

*« Mon rôle est double. Il y a une activité de recherche reliée à la compréhension des écosystèmes et à la protection de la biodiversité. Dans mon cas, je suis affilié à une université pour effectuer mes recherches, encadrer des étudiants. D'autres chercheurs travaillent directement sur les écosystèmes de nos institutions. Enfin, le deuxième volet de mon travail est plus lié à la diffusion de mon savoir et de partager mon expertise auprès des employés de l'institution et du public. » (professionnel recherche)*

Enfin, les assistants de recherche du Jardin botanique avaient un rôle dans la gestion des collections. Ils se chargeaient des inventaires, des échanges de spécimens, des acquisitions, production des étiquettes, de récoltes, etc. Ils recherchaient aussi les informations pour les renseignements scientifiques auprès des publics et la fonction éducation lors des projets. Ils formaient un lien privilégié entre les employés de la recherche et ceux des collections et considéraient qu'ils contribuaient beaucoup à l'établissement d'une crédibilité internationale.

*« Mon rôle en tant qu'assistant est de m'occuper de la gestion des collections des plantes vivantes : gestion des collections de plantes, inventaires, échanges de spécimens, acquisitions de semences, production des étiquettes, récoltes dans la nature. Je dois aussi saisir des nomenclatures, les corriger et les enregistrer dans les bases de données pour s'intégrer à un réseau au niveau international. Je m'occupe aussi de la recherche d'informations pour les renseignements horticoles et pour le service animation lors des projets. » (col blanc recherche et conservation)*

Étant donné que l'enjeu de la recherche était aussi sous le contrôle des services techniques, nous abordons à cette étape la place et le rôle de ces employés dans la dynamique. Les employés des services techniques apportaient un soutien technique au sein des équipes de recherche. Leur mandat était large (montage des expositions, réparation des lignes téléphoniques et informatiques, etc.). Ils faisaient donc face à une multitude de demandes. Ils

avaient le sentiment d'être le service le plus critiqué et de ne pas avoir de reconnaissance pour leur travail. Les événements et les nouveaux projets se multipliaient et nécessitaient des besoins grandissants et s'ajoutaient à ceux de l'entretien et du soutien opérationnel des bâtiments et des fonctions (Direction des Institutions Scientifiques, 2002a). Les employés de la division recherche mentionnaient qu'il était difficile de compter sur l'aide technique pour accomplir leurs travaux scientifiques. Plusieurs chercheurs voulaient avoir une équipe de techniciens entièrement vouée à la recherche. Mais dans cette attente, ils avaient développé de bonnes relations avec les employés des services techniques.

*« On s'occupe de la gestion des températures, la brumisation et de l'humidité des serres, mais aussi la température de l'administration et de l'IRBV. On doit toujours veiller à la température car sans ça, les collections peuvent mourir ou être dégradée, comme l'herbier de graines et de feuilles rares. Notre pression est de faire tout pour sauver les collections. » (Contremaître technique)*

*« Pour toutes les plaintes individuelles pour les températures par exemple, il faudrait que tout le monde comprenne que nous devons fixer une norme et des priorités, sinon c'est très compliqué... » (Contremaître technique)*

*« Les services techniques ont des priorités qui ne rencontrent pas toujours les miennes, ce qui ralentit la progression de mon travail. Les services techniques fonctionnent en fonction des priorités, mais elles ne sont pas toujours les nôtres. Cependant dans l'urgence nous pouvons toujours compter sur eux. Et nous tentons d'entretenir des relations informelles agréables. » (Professionnel recherche)*

La situation de la recherche semblait critique au sein des institutions, leur structure organisationnelle et leur implication étaient interrogées. Non seulement, les moyens financiers, humains et matériels n'étaient pas suffisants pour faire face à la compétition du monde de la recherche, mais aussi le rôle de conseiller scientifique était questionné. Mais ils arrivaient à se maintenir dans le système d'action. La rationalité des chercheurs les conduisait à développer des partenariats avec les universités et à encourager le débat entre les acteurs autour du contenu des expositions et des projets muséaux. Ils s'intégraient dans des équipes de recherche leur permettant de faire rayonner leur expertise et s'impliquaient dans les



différents comités des MNM. On pouvait néanmoins se demander comment ils allaient réussir à changer leur image auprès des employés des institutions.

### 3.5.3. Le virage vert : une culture organisationnelle en mutation ?

L'enjeu environnemental était apparu dans les propos des acteurs comme une manière de réinventer leur rapport à l'institution. Notre but est de rendre compte de la dynamique entourant l'enjeu environnemental à travers la zone d'incertitude que représentent les collections vivantes et la réglementation sur les pesticides<sup>42</sup>. Cette dynamique a lieu essentiellement entre les chercheurs, les conservateurs et les techniciens, et par la suite entre les employés de la fonction éducation. L'illustration de cet enjeu permettra de comprendre une partie des mécanismes de résistances aux changements de référentiel. L'enjeu environnemental nous interpellait sur la possibilité d'une rupture conduisant à l'intégration du développement durable dans le système d'action concret.

*« Il y a eu des changements dans la dynamique du groupe, on travaille plus tous ensemble. Le fonctionnement et les attitudes ont été établis. la planification stratégique... Cela a donné une vision globale. Il y a eu une augmentation des relations avec les*

---

<sup>42</sup> En 2001, la Cour Suprême du Canada avait reconnu le droit des municipalités de limiter, voire d'interdire l'usage des pesticides sur leur territoire (Ville de Montréal, 2004d). Le principe de précaution fut invoqué car l'usage des pesticides représentait un risque pour la qualité de l'environnement et pour la santé. En 2002 au Sommet de Montréal, on s'accordait sur la nécessité d'agir désormais de façon plus concertée. À l'échelle du Québec, un *Code de gestion des pesticides*<sup>42</sup> avait été adopté en 2003 (période de nos entrevues auprès des différents employés). Il imposait des restrictions à l'usage des pesticides et même à leur mise en marché, interdisant l'usage de 22 agents actifs contenus dans les pesticides sur les pelouses à des fins esthétiques (Ville de Montréal, 2004a). Les experts de tous les arrondissements et ceux des services corporatifs spécialisés avaient élaboré un projet de règlement qui puisse être applicable partout. Il avait fait l'objet de consultation devant la Commission permanente du conseil sur l'urbanisme, l'aménagement du territoire et le développement durable, de sorte qu'après quelques modifications, il avait été adopté à l'unanimité au conseil municipal d'avril 2004 (Ville de Montréal, 2004d). Ce code de gestion et cette réglementation ont eu des conséquences sur les pratiques de conservation du vivant, de la gestion environnementale des espaces verts, des orientations du contenu éducatif et de recherche au sein des institutions scientifiques. Même si depuis plusieurs années, le développement de la lutte intégrée existait au sein des quatre institutions, la politique des pesticides interrogeait l'ensemble des acteurs muséaux sur leurs pratiques et l'identité de leurs institutions.

*botanistes avec l'arrivée de la réglementation sur les pesticides. Les comités sont plus actifs et plus productifs au niveau de l'horticulture, ils tiennent alors qu'avant au bout de 2 réunions tout s'arrêtait. » (contremaître conservation)*

Les relations entre les employés des divisions de la recherche et des collections étaient conflictuelles. Ils n'avaient pas la même vision et les mêmes objectifs de ce que devait être le musée en terme de conservation. Si le maintien des collections vivantes était considéré comme le domaine et la passion des conservateurs, la recherche de son côté avait des droits sur la politique d'acquisition de nouveaux spécimens et sur leurs disponibilités pour leurs travaux de recherche. Les objets et plus largement les collections étaient pour ces acteurs une zone d'incertitude pertinente à maîtriser. Par conséquent, les enjeux se situaient au niveau de la répartition des responsabilités dans la gestion des collections, la mise en place d'un plan de conservation, le maintien des collections vivantes ou encore l'efficacité de la recherche pour la gestion des problèmes de conservation du vivant.

*« Les relations avec les collections sont parfois difficiles car les employés des collections vivantes n'aiment pas que l'on manipule et étudie le vivant pour des raisons éthiques et déontologiques. Dans mon cas, je ne suis pas victime car mon travail se concentre sur les bactéries, les virus et la méiofaune donc je ne suis pas victime d'un manque de collaboration comme d'autres chercheurs. » (professionnel recherche)*

*« Nous (les employés de l'entretien des collections) ne sommes pas non plus impliqués dans les programmes de recherche sinon au soutien dans le maintien des collections. » (contremaître conservation)*

Certains employés de la conservation reprochaient aux chercheurs de ne pas suffisamment s'impliquer. La recherche n'apportait pas de réponses rapides et concrètes, alors que la gestion du vivant demandait de travailler sans cesse dans l'urgence. De leur côté, les chercheurs avaient le sentiment de déranger les employés des collections vivantes et que ceux-ci ne respectaient pas les conventions scientifiques en terme de classification des espèces. De plus, les employés de la conservation ne voyaient pas la nécessité de la recherche sur les spécimens provenant des collections vivantes : pour eux, cela allait à l'encontre de



l'éthique. Pourtant, il était essentiel que ces deux entités interdépendantes puissent continuer à interagir ensemble pour que le musée puisse fonctionner.

*« À long terme, mon objectif est de répondre aux demandes de l'institution. Mais faire de la recherche demande du temps, et parfois nous ne sommes pas toujours compris par les employés des collections. C'est difficile de trouver des solutions rapides. D'autres travaillent sur les collections vivantes précieuses, et ils ne peuvent pas travailler sur beaucoup de spécimens pour ne pas les stresser et aussi parce que les responsables des collections vivantes n'aiment pas que l'on y touche. On a parfois l'impression que la recherche dérange les employés des collections vivantes, on ne leur est pas utile. » (professionnel recherche)*

*« Avec l'acquisition des plantes, le milieu horticole commercial, ils modifient les noms, et ils ne respectent pas la nomenclature. Il y a des conflits potentiels entre le monde des horticulteurs et les botanistes. Les premiers ont le défi de la culture des plantes jamais cultivées. Les seconds veulent respecter les localisations dans la nature et dans le jardin. Ils n'ont pas les mêmes objectifs, la même vision. C'est pour cela que nous travaillons sur une politique d'acquisition pour le jardin afin que les permis, les lois sur la biodiversité, le choix des plantes à mettre dans le jardin soient en adéquation avec la mission et les règles internationales. » (col blanc conservation)*

L'arrivée d'une politique environnementale, et plus spécifiquement d'une réglementation sur les pesticides, semblait propice à la création de nouvelles relations entre les employés de la conservation et de la recherche, mais aussi celles avec les services techniques et l'éducation. Pour les employés de la division conservation, les pratiques relatives au maintien des collections vivantes se trouvaient remises en question par les normes de la réglementation sur les pesticides. Cette problématique touchait l'ensemble des acteurs responsables des collections vivantes. Même si le règlement comportait une exception pour les institutions scientifiques, ils devaient progressivement utiliser les biopesticides<sup>43</sup> et favoriser la lutte

---

<sup>43</sup> Biopesticides : sa définition englobe les microorganismes (bactérie, champignon, virus, protozoaire ou algue) trouvés à l'état naturel ou génétiquement modifiés (agents microbiens), les phéromones et les pesticides, incluant les composés biochimiques, qui ont été acceptés et homologués à titre de biopesticides par l'Environmental Protection Agency (EPA) des États-Unis. (Ministère du développement durable, de l'environnement et des parcs, 2002).



intégrée<sup>44</sup>. Ils devaient réfléchir à de nouvelles techniques, acquérir de nouvelles espèces plus résistantes, sensibiliser à la notion de biodiversité ou encore réorganiser le mode de présentation (esthétisme ou conditions naturelles). Notre enquête avait montré que la lutte intégrée faisait déjà partie de leurs pratiques de travail, même si pour certaines espèces comme les rosiers, les pesticides étaient nécessaires. Ce nouvel enjeu devenait même pour certains une manière de faire valoir leur expertise à l'échelle de la Ville de Montréal, voire même de contrôler cette incertitude pour maintenir certaines de leurs pratiques (dans le cas de l'entretien des rosiers par exemple qui nécessite obligatoirement l'usage de pesticides). Les politiques environnementales, et plus spécifiquement la réglementation sur les pesticides, devenaient une nouvelle zone d'incertitude pertinente à maîtriser pour les employés de la conservation en vue de se maintenir dans le système d'action.

*« Le Jardin botanique et l'horticulture ont été les premiers à s'intéresser aux produits biologiques, à faire du compost, le recyclage du papier, avoir des véhicules électriques, des espaces différents, de diminuer les pesticides...on parle depuis longtemps de l'écologie, de l'environnement et de l'horticulture biologique. »  
(cadre conservation)*

*« Veiller à ce que tout le monde participe à la phytoprotection des collections. Je suis chargé d'établir une politique d'usage des pesticides pour les quatre institutions. On a une pression de la ville sur l'usage des pesticides...le règlement municipal n'est pas applicable pour le jardin...nous travaillons souvent dans l'urgence s'il y a une invasion...il est difficile de poser des panneaux 48h à 72h à l'avance pour avertir le public et les employés. Mettre en œuvre la politique d'usage des pesticides est complexe. Nous travaillons en équipe avec les responsables des plantes et on le fait pour toutes les institutions. » (contremaître conservation)*

L'incertitude entourant la réglementation sur les pesticides et l'expertise sur les biopesticides favorisait un renouvellement des pratiques au point de redistribuer certains des pouvoirs. Certains individus de la conservation soulignaient que l'enjeu environnemental pouvait être

---

<sup>44</sup> Lutte intégrée : La lutte intégrée, ou gestion intégrée des ennemis des cultures, est une méthode décisionnelle qui a recours à toutes les techniques nécessaires pour réduire les populations d'organismes nuisibles de façon efficace et économique, tout en respectant l'environnement. (Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, 2004).

une chance à saisir pour les chercheurs car ils pourraient désormais s'investir dans des recherches en horticulture en plus de leur recherche en botanique. La réglementation sur les pesticides pouvait leur donner l'occasion de faire valoir leur expertise directement au service des employés de la conservation, de relancer la dynamique au sein du comité de gestion environnementale en favorisant la rencontre entre les employés sur de nouveaux enjeux. Mais les chercheurs allaient-ils saisir cette opportunité à long terme étant donné la réalité du système d'action entourant les collections et la recherche ?

*« L'utilisation des biopesticides pourraient nous permettre de devenir un modèle, ainsi que d'impliquer la recherche. Il faudrait que la recherche travaille pour nous qu'ils aient un volet appliqué pour avoir des retombés directes sur les institutions. » (cadre ressources financières)*

Il était important, pour les employés de la conservation de collaborer avec les employés de la fonction éducation, afin de veiller à l'explication de ces changements de pratiques tout en valorisant l'expertise de la fonction conservation. Les employés de la conservation et de la recherche se positionnaient comme des experts horticoles et scientifiques tandis que les employés de l'éducation contrôlaient la diffusion des informations relatives aux problématiques environnementales auprès des citoyens. Ils pouvaient aussi utiliser autrement les espaces extérieurs du Jardin botanique et rejoindre une catégorie de public différent. Ils valorisaient la responsabilité sociale du musée en favorisant l'adéquation entre le discours et l'action concrète.

*« Les institutions doivent se positionner car c'est dans le ton d'aujourd'hui. Notre mission est dédiée à la nature, on doit donc montrer l'exemple, montrer ce qui s'est passé. Par exemple, comment on est passé des pesticides à la lutte intégrée dans le jardin tout en préservant la bonne qualité des présentations d'autrefois, pour conserver le standing du jardin. » (contremaître conservation)*

*« Le défi du virage vert pour le jardin est la diminution des espaces gazonnés, le freerange pour les animaux, l'augmentation des sentiers, et d'aérer les sols. Cela demande des changements dans les objectifs et les méthodes de travail. Il faut que nous revenions à notre mission pour savoir ce qu'on veut et comment on va le faire*



*savoir ? Il faudra augmenter les interactions et les rapports avec le grand public, bonifier les activités et par exemple, expliquer pourquoi il y a du trèfle dans la pelouse. » (professionnel éducation)*

Enfin au-delà de la politique des pesticides, l'enjeu environnemental avait aussi interpellé les employés des services techniques dans la mise en œuvre d'un système de gestion environnemental pour les quatre institutions. L'un des objectifs de ces acteurs était la diminution de la consommation des énergies.

*« Nous sommes en train de mettre en place un projet d'économie majeur qui touche les aspects économiques et environnementaux sur 10 ans (pas de retour sur investissement) grâce à des énergies renouvelables avec des entreprises privées pour une diminution de 75% des GES. » (cadre services techniques)*

Pour conclure, si les employés de la recherche ont pu se maintenir dans la dynamique, c'est en gardant le contrôle sur les collections, les expositions et en développant leurs réseaux avec les universités. Cependant, leur place dans le système était questionnée. L'arrivée de l'enjeu environnemental pouvait leur permettre de se positionner autrement dans l'action collective. Pour les employés de la conservation, des services techniques ou encore de l'éducation, ils semblaient déjà avoir pris possession de cet enjeu pour se maintenir dans le système d'action, voire même d'innover dans leurs pratiques. Les politiques environnementales permettaient-elles de jeter les bases d'une nouvelle forme d'action organisée ?

L'enjeu environnemental favorisait l'intégration transversale des enjeux et des disciplines et donc interrogeaient les limites définies par chacun des groupes d'acteurs autour de la maîtrise de leur zone d'incertitude. L'action ne se jouait plus uniquement entre les acteurs de chaque fonction à l'échelle des institutions, mais bien à l'échelle du complexe muséal. Par exemple, plusieurs types d'acteurs avaient saisi l'opportunité d'élaborer de la réglementation sur les pesticides pour se positionner autrement à l'échelle de leur division, de leur institution, de leur complexe et de leur municipalité. La dynamique ne se régulait plus uniquement autour de l'exposition (ou projet muséal), mais aussi autour de l'organisation et de son environnement pertinent.



L'intégration de l'environnement à l'échelle de l'organisation oblige à traiter les problèmes de manière collective et transversale. Par ailleurs, si ces quatre institutions compartimentées arrivent à fonctionner, c'est grâce à une logique de participation basée sur la délibération et la négociation. On peut alors se demander si la prise en compte des enjeux environnementaux - mais aussi comme nous l'avons dit des enjeux économiques et sociaux - n'est pas susceptible de définir un nouveau référentiel pour le musée basé sur le développement durable.

### **3.6. L'enjeu du développement durable : un modèle organisationnel à intégrer ?**

Si nous avons choisi de présenter le développement durable en dernier, c'est que dans toute compréhension de l'action, il est primordial de connaître la complexité de la dynamique des organisations étudiées avant de parler de changement. Nous avons décrit les règles du jeu et les stratégies de pouvoir entre les acteurs, ainsi que les enjeux majeurs auxquels ils devaient faire face dans la réalité de leur système d'action concret. L'ensemble des réponses des acteurs nous avait permis de différencier finalement six enjeux reliés directement à la dynamique des quatre institutions étudiées : le modèle organisationnel, les ressources humaines, l'économie, le public, la recherche et l'environnement. Nous avons compris comment les différentes visions du musée ou référentiels coexistaient et orientaient les transformations muséales autour de ces enjeux. Les référentiels muséaux étaient centrés respectivement soit sur les collections et le patrimoine (objets), les sciences et la recherche (savoirs), la communication et l'éducation (publics), soit enfin sur le marketing et la gestion (politiques<sup>45</sup> et organisations).

Les résultats montraient que le développement durable n'était pas intégré dans le système d'action concret des quatre institutions, sinon à travers l'utilisation de techniques environnementales. Or, le musée étant une microsociété, la problématique du développement

---

<sup>45</sup> Nous intégrons le terme de politique, et non d'économie, car l'intégration d'une logique de gestion oblige à définir des politiques de planification financière, de clientèle, de performance, d'environnement, de conservation, d'éducation, etc.. Le terme de politique permet donc de rejoindre l'ensemble des acteurs et se trouve être l'élément porteur de leur rationalité dans la perspective de l'intégration d'une logique de gestion à l'échelle de l'organisation.

durable ne se situe pas vraiment au niveau de l'exposition ou des technologies vertes mais plutôt au niveau de l'organisation à l'échelle des acteurs. Cela nous amène à nous questionner sur l'existence d'un changement de référentiel muséal et plus encore si ce changement sera propice à l'intégration du référentiel de développement durable. Si oui, quels seraient les défis et les enjeux de ce nouveau référentiel muséal ? Si non, parmi les autres référentiels, lequel(s) permettrait(ent) de mieux comprendre les changements vécus par les acteurs des musées ? Pour présenter ces résultats, nous retracerons l'historique de son intégration à l'échelle de la municipalité et des MNM. Puis, à travers la description des représentations sur le développement durable, nous tenterons de découvrir celle qui domine chez les acteurs des quatre institutions. Ensuite, nous montrerons comment les acteurs imaginaient l'intégration du développement durable dans leurs pratiques et à l'échelle du complexe. Enfin, nous présenterons les défis que pourrait engendrer un tel engagement selon les acteurs muséaux.

### 3.6.1. Le développement durable au niveau de la Ville de Montréal et des MNM

En 1992, la Ville de Montréal s'appuyait sur les recommandations de l'Agenda 21 local, programmes d'actions dédiées spécifiquement aux villes viables (tableau 23). Ses principales mises en œuvre consistaient essentiellement à intégrer un système de gestion environnementale, autour de laquelle la dimension sociale tentait de se greffer à travers les notions de santé et de qualité de vie, comme aux autres niveaux gouvernementaux (Ville de Montréal, 2004a, 2004c). À cette époque, les termes de développement durable étaient écrits dans la mission du Biodôme et elle était énoncée ainsi : « *le Biodôme de Montréal a pour mission de conserver, développer et mettre en valeur les écosystèmes, de conduire des activités, de recherche et de sensibiliser et d'éduquer le public en matière d'environnement, de conservation et de **développement durable**.* » (Direction des Institutions scientifiques, 2002a).

**Tableau 23 : Prise en compte du développement durable au niveau de Ville de Montréal et des MNM**

1992	2002	2003	2006
Mission du Biodôme	Sommet de Montréal	Plan stratégique de développement durable de la Ville de Montréal	Loi sur le développement durable pour la province du Québec

En juin 2002, à l'occasion de la tenue du Sommet de Montréal soulignant la création de la nouvelle Ville de Montréal, des centaines de participants jugeaient prioritaire l'élaboration par la collectivité montréalaise d'un Plan stratégique de développement durable (Ville de Montréal, 2004a). Quelques mois plus tard, en 2003, la Ville de Montréal initiait une démarche d'élaboration d'un Plan stratégique de développement durable. La démarche, qui reposait sur le leadership de la Ville de Montréal, était menée en concertation avec le Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM) et le Conseil régional de l'environnement de Montréal (CRE-Mtl), ainsi qu'en collaboration avec de nombreux partenaires issus de secteurs divers, tels que des entreprises, des établissements d'enseignement, des groupes communautaires (Ville de Montréal, 2004a, 2004c).

En 2003, l'élaboration du plan stratégique de développement durable comprenait les étapes suivantes (Lussier et Miller, 2004 ; Ville de Montréal, 2004c):

- mise sur pied de comités destinés à piloter la démarche (mars et juin, 2003) ;
- rédaction d'une déclaration de principe (septembre 2003) ;
- élaboration d'un diagnostic environnemental (octobre 2003) ;
- choix des orientations (automne 2004) ;
- définition des actions de la phase de démarrage (automne 2004) ;
- engagement des partenaires (janvier 2005) ;
- adoption du plan stratégique (janvier 2005) ;
- mise en œuvre (2005-2009).



L'implication municipale vers le développement durable était récente, même si depuis 1992 des actions avaient été posées ou des associations et regroupements communautaires s'étaient créés. Il était difficile de porter un regard critique sur la réalité de sa mise en œuvre, ainsi que sur son intégration dans l'organisation municipale. La prise en compte du développement durable était en pleine construction lors de notre enquête sur le terrain. Au sein de la municipalité, la diffusion des informations relatives à cette problématique était encore limitée. Peu d'employés des institutions scientifiques étaient au courant des démarches de la Ville de Montréal. Cependant, la création d'un comité de développement durable appartenant au Service des infrastructures et de l'environnement, directement sous la juridiction de la direction de l'environnement, était une première étape vers une action intégrée et participative. Ce comité avait permis le démarrage d'un véritable processus voulant mobiliser la communauté montréalaise autour du développement durable (Lussier et Miller, 2004). Dans le but de promouvoir le développement durable et une gestion intégrée de l'environnement au sein des services de la Ville de Montréal, des textes et des politiques avaient été entérinés en vue d'implanter un cadre législatif commun pour sa mise en œuvre, ainsi que permettre la création de comités<sup>46</sup>. Depuis avril 2006, une loi provinciale sur le développement durable a été inscrite dans la Charte des droits et libertés donnant au Québec le droit à un environnement sain. Les différents ministères auront un an pour se doter de plans sur le développement durable (Corbeil, 2006).

La partie de notre enquête portant sur le développement durable visait à savoir si les acteurs avaient une définition, des applications et un point de vue sur les impacts que pouvait occasionner sa mise en œuvre à l'échelle de leurs institutions. Malgré la présence de ces termes dans les valeurs des institutions, il n'existait pas encore de politique muséale allant dans le sens de la mise en œuvre d'un plan stratégique de développement durable. Par contre, nous avons pu observer qu'il existait un cadre d'actions concret au niveau de la dimension environnementale :

---

<sup>46</sup> Des documents avaient été produits, tels que le *Diagnostic environnemental de l'île de Montréal* rédigé en 2000 et *État de la situation en environnement, orientations et interventions proposées* produit en 2002 (Ville de Montréal, 2004b).

1. la conservation de la biodiversité
2. l'éducation relative à l'environnement (ERE) au niveau des pratiques culturelles ;
3. la mise en place d'un système de gestion environnementale (SGE) à travers les 4R (Récupération, Réutilisation, Revalorisation, Recyclage), la lutte intégrée et un projet d'amélioration écoénergétique (Bouvrette, 2004) initié par les services techniques des institutions ;
4. le renforcement par les scientifiques et les conservateurs du comité environnemental au sein des institutions ;
5. la mise en place de questionnaires d'entretien par le service des ressources humaines muséales, afin de mesurer la conscientisation des futurs employés à l'environnement ;
6. le questionnement sur la mise en œuvre du développement durable lors de la rencontre annuelle autour de la table interinstitutionnelle de concertation en éducation en janvier 2004.

Parmi ces actions limitées à l'enjeu environnemental, il n'existait pas de réelle cohésion et de concertation pour mener à bien un projet collectif. Chaque groupe agissait individuellement sans même intégrer les deux autres dimensions du développement durable.

### 3.6.2. De l'utopie à la réalité des acteurs

Une partie des acteurs, et particulièrement ceux de formation scientifique, avaient mentionné le caractère utopique et malléable du développement durable. Parmi ceux-ci, 10% des répondants se positionnaient contre sa mise en œuvre et 14% n'en avaient pas entendu parler ou ne savaient pas ce que le développement durable représentait. Mais 76% avaient démontré de l'intérêt à intégrer le développement durable dans leurs pratiques. Nous présenterons dans cette partie les représentations que les acteurs avaient développées autour de la notion de développement durable dans le but de déterminer la vision dominante auprès des employés des quatre institutions, et cela parmi les trois approches muséales que nous avons déterminé dans le cadre théorique : la patrimoniale, l'écosystémique et l'intégrée. La vision dominante était un élément intéressant à connaître, mais elle n'était pas suffisante pour déterminer l'étape à laquelle les acteurs étaient parvenus lors du processus évolutif du développement



durable. En définitive, la détermination du stade d'application de ce référentiel permettait juste de voir quelle serait l'approche privilégiée par les acteurs et pour quelles raisons.

L'approche patrimoniale répondait plus précisément aux intérêts des employés de la conservation et certains chercheurs dans le sens où le patrimoine et le savoir scientifique étaient au cœur du discours. L'approche écosystémique prenait en compte essentiellement les connaissances liées aux écosystèmes tout en faisant le lien avec l'homme. Elle intéressait plus particulièrement les employés de l'éducation et de la recherche, car elle permettait de tenir un discours pluridisciplinaire et d'instaurer la notion de débat. Enfin, l'approche dite intégrée proposait de mettre en place une gouvernance muséale sous forme de plusieurs systèmes de gestion (social, économique et environnemental) en vue d'agir à la fois avec les employés et avec les groupes partenaires des musées (école, université, entreprise, citoyen, municipalité, fondation, société d'amis, commandite, etc.) et de former un lieu de concertation et d'action autour des enjeux de société actuelle pour les générations présentes et futures. Dans notre cas, elle rejoignait plus spécifiquement les employés de la gestion et de l'administration.

Ces trois approches supposaient plusieurs représentations du musée et du développement durable, mais surtout elles permettaient de dessiner un portrait des approches possibles en terme de développement durable favorisant l'émergence de différents modèles organisationnels. En s'appuyant sur les travaux de Sébastien et Brodhag (2004), nous les avons regroupées sous trois formes : biocentrée, écocentrée et sociocentrée.

La première catégorie des représentations du développement durable apparaissait autour de la nécessité de protéger le patrimoine, l'habitat et le milieu environnant. Elle visait essentiellement à protéger, conserver et maintenir le patrimoine naturel « *contre* » l'intervention humaine. Ces acteurs excluaient d'une certaine manière le public et des acteurs muséaux dans leurs actions et leur prise de décision en faveur des connaissances sur les collections et sur les écosystèmes. Ce type d'acteurs avait donc développé une représentation biocentrée (8%) du développement durable. Ils favorisaient la dimension environnementale à travers la notion de protection de la biodiversité et sur la mise place d'un système de



recyclage et de l'utilisation de produits biologiques. Majoritairement, les employés de la conservation (4%) et de la recherche (3%) étaient les plus concernés par cette représentation. Leur mission d'étudier, conserver, gérer et maintenir le patrimoine naturel pour les générations futures l'expliquait certainement. Ils se percevaient comme les garants du patrimoine. Quant aux autres employés, seulement ceux de l'animation, de la programmation (1%) avaient partagé cette représentation.

*« Le développement durable, c'est poursuivre le développement pour qu'il ne soit pas au détriment de la disparition des ressources naturelles non renouvelables. Il faut diminuer la pollution (recyclage, ventilation, diminution de la production à la source...). On doit faire en sorte que nos biens soient durables en minimisant les interventions. » (contremaître conservation, professionnel recherche)*

*« Le développement durable, c'est la sauvegarde de la nature en faisant attention aux gaspillages, maintenir, développer les ressources naturelles pendant plusieurs générations. Il faut recycler, réutiliser et ne pas détruire. » (professionnel éducation)*

*« C'est une façon de faire, d'utiliser d'autres méthodes culturelles, de faire différemment, de faire un entretien minimum et de réapprendre une autre gestion (les pesticides, etc.). Le développement durable assure la pérennité de ce qui nous entoure (plante, sol, atmosphère, etc.) et nous amène à arrêter de consommer pour consommer. » (cadre éducation)*

Même s'il était difficile de la distinguer de la première, la deuxième catégorie des représentations était principalement marquée par le courant de l'écologie. Les acteurs se représentaient le développement durable comme une notion qui tenait compte de tous les êtres vivants (y compris les êtres humains) au lieu de se restreindre à la nature. Ils plaçaient l'environnement, les écosystèmes au centre de leur préoccupation et l'intégraient à leur vision pour réaliser leur travail (ERE, 4R<sup>47</sup>, etc.). Le développement durable apparaissait comme un compromis à atteindre entre l'innovation technologique et la conservation des ressources. La représentation écocentrée (41%) était présente et majoritaire dans toutes les expertises. Mais de façon générale, les employés de la conservation (11%) et de la fonction éducation (10%)

étaient les groupes dont la représentation éconcentrée était la plus forte. De même pour les gestionnaires et les employés de la commercialisation, des ressources humaines et matérielles, la représentation du développement durable était essentiellement écocentrée (5%). Cette vision impliquait une approche écosystémique du musée où les enjeux étaient perçus à travers la notion de système, d'interrelation et d'échanges équilibrés entre les divers niveaux et cycles naturels et humains.

*« Le développement durable est de faire en sorte que tous les projets de développement durable tiennent compte d'une gestion saine des ressources pour les générations futures, la survie et la durabilité. C'est poser des actions maintenant pour un meilleur futur. C'est utiliser les ressources naturelles en s'assurant qu'il y en a en grande quantité, sans les épuiser et en favorisant les 4 R. »(cadre accueil, professionnel direction)*

*« Le but est de préserver les ressources en tenant compte de l'environnement autour. C'est un compromis entre le chimique et le biologique, une combinaison entre le social, le financier et l'environnement. Par exemple les OGM (organisme génétiquement modifié), cela peut être utile pour produire plus et nourrir plus de monde rapidement, ça peut être néfaste aussi...mais il ne faut pas penser que la technologie est mauvaise, il faut juste faire un compromis entre elle et le naturel. » (contremaître conservation)*

*« Le développement durable, c'est l'utilisation et l'exploitation des ressources non renouvelables (minéraux, pétrole) et des ressources renouvelables dans les écosystèmes (plantes, eau, animaux, climat, purification...) par les collectivités (écotechnologie, agriculture, déforestation...) en fonction de leurs cultures et traditions différentes ; L'avenir de ces collections dépend de l'utilisation des ressources durables dans le respect des cultures et des ressources naturelles. C'est l'équilibre, le respect de la culture, des traditions et de l'utilisation des ressources biologiques. »(professionnel recherche, Col blanc éducation)*

Enfin, la troisième catégorie rejoignait une représentation du développement durable dite sociocentrée (28%). Les acteurs se préoccupaient à la fois de l'avenir des ressources naturelles, humaines, financières, culturelles, etc. Ils développaient l'idée d'arriver à un

---

<sup>47</sup> 4R : Récupération, Réutilisation, Revalorisation, Recyclage.



compromis entre les trois enjeux. Contrairement aux deux autres représentations, l'humanité était au centre des intérêts sans pour autant négliger l'environnement. Cette préoccupation suggérait une approche intégrée, c'est-à-dire de satisfaire l'ensemble des interactions d'ordre naturel et culturel, tout en intégrant les attentes, les pratiques, les différents usages du patrimoine naturel et culturel. Cette prise en compte holistique des enjeux et des acteurs visaient à répondre aux multiples contraintes auxquelles ils devaient faire face. Les quelques gestionnaires, les employés de l'administration, de la recherche et du marketing (5%) évoquaient les trois pôles du développement durable dans leur définition et utilisation. Les chercheurs (5%) les plus sensibilisés étaient confrontés à l'interdisciplinarité et à l'intégration des dimensions économiques et sociales dans leurs activités de recherche. Tandis que les employés du marketing, des ressources financières et des ressources humaines (5%) étaient plus préoccupés par les besoins des visiteurs et des employés. Quant aux gestionnaires, certains étaient relativement résistants à une telle mise en œuvre du développement durable. Ils avaient le sentiment que cela impliquait énormément de coûts économiques, environnementaux et sociaux dans la situation de changement qu'ils devaient gérer.

*« Le développement durable est une notion où nos orientations, investissements (gestes, actions, finances) vont converger vers une amélioration de la qualité de vie (environnement, éducation, écologie...) globale dans une dynamique à long terme pour faire bénéficier l'ensemble de la société et que cela passe entre les générations. » (professionnel ressources financières, cadre recherche, contremaître conservation)*

*« Le développement durable est d'intégrer toutes les actions de l'environnement, de l'économie et du social dans les politiques pour qu'elles soient cohérentes et concertées à tous les niveaux pour laisser une terre plus viable à notre descendance. Le but est une action cohérente autour des trois dimensions. » (professionnel marketing, professionnel éducation)*

*« Le développement durable est l'intégration de l'économie (pour de certaines personnes que peut prendre le marketing, espace de location), de l'environnement (gestion environnementale, recyclage, énergie, matériaux...) et du social (équité salariale, ergonomie des bureaux, répondre aux besoins des communautés, les activités, les bénévoles, le bien-être personnel, la conciliation travail-famille, etc.). Mais le plus important pour moi est l'implication des communautés, car c'est à travers eux qu'on*



*existe. Il permettrait de créer un sentiment d'appartenance, d'appropriation et en même temps assure une visibilité de nos institutions et de nos activités. » (cadre direction)*

Nous ne pouvions pas nous contenter de la description des représentations du développement durable. Certes, cette information permettait de connaître la représentation dominante (éocentrée) ainsi que de cerner une partie des dimensions psychologiques de l'acteur, mais elle ne permettait pas de conclure à un virage vers le développement durable. Un acteur développant une représentation sociocentrée n'allait pas forcément agir en considérant les trois dimensions du développement durable. Il devait tenir compte dans son action du référentiel dominant, de la structure organisationnelle et donc de la dynamique du système d'action concret en vue de satisfaire ses propres intérêts au sein de l'action collective. La représentation d'une notion n'est pas le seul facteur explicatif pour comprendre les résistances aux changements. Dans tout processus de changement, il est essentiel d'observer comment les structures de pouvoir s'organisent autour d'un nouvel enjeu. Toute la complexité du changement vers le développement durable se situait dans la rencontre entre différents types d'acteurs ayant des représentations variées du développement durable et du musée.

*« Dans les systèmes humains que nous appelons le système d'action concret, la régulation ne s'opère, en fait, ni par asservissement à un organe régulateur, ni par l'exercice d'une contrainte même inconsciente, ni non plus par des mécanismes automatiques d'ajustement mutuel, elle s'opère par des mécanismes de jeux à travers lesquels les calculs rationnels « stratégiques » des acteurs se trouvent intégrés en fonction d'un modèle structuré. Ce ne sont pas les hommes qui sont régulés et structurés, mais les jeux qui leur sont offerts » (Crozier et Friedberg, 1977).*

Au-delà des représentations, nous voulions savoir plus spécifiquement comment les acteurs intégraient le développement durable dans leur travail et comment ils le percevaient dans le travail des collègues des autres fonctions. Comment le développement durable pouvait-il interroger les relations de pouvoir entre les acteurs ? Cette mise en perspective des résultats permettrait de voir les intérêts que le développement durable pouvait susciter chez les

acteurs, et d'y déceler éventuellement des éléments susceptibles de définir de nouvelles modalités d'actions.

### 3.6.3. La multiplication d'interventions spécifiques

Dans le chapitre 1 partie C, nous avons défini développement durable comme un référentiel, c'est-à-dire une autre manière de voir le secteur muséal. Cette vision impliquait de tenir compte des dimensions sociales, économiques et environnementales dans la manière d'administrer les organisations muséales ce qui supposait nécessairement la recherche de compromis entre les différents acteurs. En effet, il existe plusieurs manières de se représenter le musée et le développement durable. La gestion intégrée impliquait forcément des conflits et une nouvelle dynamique collective.

Sur le terrain, la mise en œuvre du développement durable n'était ni concrète, ni développée par rapport à l'évolution théorique du référentiel orientant l'action vers l'approche intégrée. L'absence de dynamique organisationnelle autour du développement durable démontrait que celui-ci existait uniquement à l'état de système d'action théorique et non concret. Néanmoins, la prise en compte des enjeux environnementaux et d'une logique de gestion basée sur l'approche écosystémique étaient les premiers indices montrant qu'un virage vert était amorcé. La dimension sociale était relativement bien développée, du moins vis-à-vis de la relation avec le public. Le bien-être des employés et l'intégration de la société civile dans les projets méritaient d'être développés.

Cependant, la logique émergente des institutions semblait plus s'orienter vers une logique managériale déplaçant l'intérêt du public vers des enjeux plus économiques qu'éducationnels. On pouvait alors se demander si l'intégration de la dimension économique dans leur questionnement posait les bases d'un changement de référentiel allant vers une approche intégrée du développement durable. Nous présenterons la position des différents groupes d'acteurs (gestion, administration, marketing et commercialisation, éducation, recherche et conservation) afin de comprendre comment ils tentaient de s'appropriier ou non le développement durable en vue de résoudre les problèmes auxquels ils faisaient face.



La plupart des gestionnaires des institutions étaient peut-être ceux qui arrivaient le moins à déterminer une application du développement durable dans leurs pratiques de gestion. Néanmoins, certains utilisaient la vision écosystémique pour comprendre le fonctionnement de leur institution et la gérer. D'autres orientaient leurs actions en favorisant le développement d'un système de gestion environnementale ou encore en misant sur des manières de rejoindre autrement les communautés. Mais ils faisaient partie des acteurs les plus résistants à sa mise en œuvre (4%) malgré une bonne connaissance théorique du développement durable. Selon certains, l'expertise n'existait pas vraiment dans les institutions pour mener à bien le projet et sa mise en œuvre occasionnerait des coûts humains, matériels et financiers auxquels les institutions pouvaient difficilement faire face. En fait, les gestionnaires étaient engagés dans un processus de changement à travers l'exercice de la planification stratégique essayant de trouver un modèle organisationnel viable. Ils faisaient déjà face à plusieurs problèmes de gestion des ressources financières, humaines et matérielles, ainsi qu'à une redéfinition de l'identité du complexe muséal.

*« Je n'ai pas le sentiment de l'appliquer réellement dans mon travail, car même si on fait du recyclage, on tente de diminuer nos consommations dans nos habitudes personnelles, cela n'est pas le concept dans sa globalité. Par contre pour l'architecture du Planétarium, on va faire en sorte d'utiliser l'énergie de façon optimale. On ne peut pas avoir de vision globale, si on ne commence pas par des petits gestes. » (cadre direction)*

*« Il faudrait qu'on l'utilise beaucoup plus pour être un modèle. Le montrer dans nos expositions. C'est drôle car j'en parle beaucoup, mais ce n'est pas à moi de le faire, c'est plutôt aux directeurs des institutions comme le Biodôme ou le Jardin botanique. On m'a dit que ça coûte cher. Pourtant, on ne peut pas demander aux autres de le faire si on ne le fait pas. » (cadre direction)*

*« Il faut en parler et dire ce qu'on est capable de faire. Nous devons faire une liste des actions existantes dans le développement durable et la gestion environnementale. Élargir les pratiques des autres divisions. Vivre avec nos contradictions et le dire. Faire des petites actions et le dire. Faire des débats sur les pesticides par exemple. » (cadre direction)*



Les employés de la section des ressources financières et matérielles avaient développé un discours englobant les trois dimensions du développement durable pour leurs pratiques, en vue d'atteindre les objectifs suivants : (1) pour la dimension économique, ils cherchaient à optimiser le système, minimiser les coûts et optimiser le temps pour le développement des institutions ; (2) pour la dimension sociale, ils contribuaient à la santé financière des institutions, ainsi qu'au soutien aux employés pour les aider à concrétiser leurs objectifs financiers ; et (3) pour la dimension environnementale, ils s'inscrivaient dans le processus de gestion environnementale au niveau du recyclage et de l'évaluation des coûts. Finalement, ils percevaient le développement durable comme une approche permettant au système institutionnel de se maintenir et se développer à long terme.

*« J'utilise le développement durable tout le temps, car mon but est d'améliorer, d'optimiser le système, mais pas de le changer. La ville a ses contraintes monétaires...on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a à l'interne et à l'externe de la ville, dans le but de minimiser les coûts et d'optimiser le temps. Il faut amener la nouveauté doucement en montrant les avantages aux habitués souvent plus résistants pour ne pas qu'ils restent sur l'idée que nous allons couper des postes. » (professionnel ressources financières)*

*« Je fais implicitement du développement durable. Dans le cadre des PTI, nos gestes : certains petits investissements vont s'inscrire dans le développement durable. Ça doit s'inscrire plus dans la planification que dans le quotidien. Je fais du recyclage aussi » (professionnel ressources financières)*

Au niveau du service technique, les employés innovaient en mettant en place un programme de système de gestion environnementale pour les quatre institutions. Ils travaillaient sur le recyclage des matériaux, l'économie d'énergie, la diminution des gaz à effet de serre (GES), etc. Ce choix les conduisait implicitement à participer à la diminution des coûts environnementaux, qui se répercutaient directement sur les dimensions économiques et sociales (qualité de vie, santé au travail). Et ils tentaient de s'ajuster aux normes environnementales, tout en sachant que certains bâtiments étaient anciens, que les institutions scientifiques étaient ouvertes toute la semaine ou que les collections nécessitaient un entretien 24h sur 24h. Ils devaient constamment relever des défis afin d'éviter les actions

inappropriées dans un contexte où les contradictions entre les infrastructures muséales et le fonctionnement de la municipalité étaient fortes. Ce service, un des plus indispensables et aussi un des plus critiqués, avait trouvé avec l'implication environnementale un moyen de se positionner dans la dynamique institutionnelle et de se renouveler dans la dynamique municipale.

*« Au quotidien, je fais de la récupération difficile car les compagnies ne sont pas toutes équipées pour recycler des matières spéciales, plus spécifiques. Ce que je vise avec le projet d'écoénergie c'est d'utiliser d'autres technologies comme le solaire, le thermique et la diminution des GES... » (cadre technique)*

*« En matière de l'économie d'énergie de chauffage on a arrêté car cela nous obligeait à arrêter en même temps la ventilation. Les gens rentraient le matin dans leur bureau et il y avait des mauvaises odeurs. De même, le bâtiment est sur de la glaise et donc les variations brusques de températures entraînent des perturbations dans les murs des bâtiments. C'est intéressant uniquement la fin de semaine, c'est-à-dire sur 48h mais ici il y a du monde toute la semaine, donc c'est impossible de continuer. Pour ce qui est de la lumière, on diminue vers 23h et on reprend vers 6h30. » (contremaître technique)*

Au niveau de la section des ressources humaines, la DIS leur avait donné au départ la responsabilité de réfléchir aux moyens de mettre en œuvre le développement durable dans leurs institutions<sup>48</sup>. Ils avaient réalisé un questionnaire pour les entrevues d'embauche des employés. Le but était de sélectionner des employés qui avaient une connaissance du développement durable, mais plus particulièrement une conscience environnementale. Leur démarche s'inscrivait dans la volonté de créer une culture organisationnelle commune pour tous les employés, et en lien avec les valeurs définies lors de la planification stratégique. D'après leurs propos, leur implication en terme de développement durable s'appliquait respectivement à (1) la dimension économique : veiller à la qualité de vie au travail (salaire, formation, sécurité, santé psychologique, etc.) ; (2) pour la dimension environnementale :

---

48 Cette responsabilité avait ensuite été confiée au directeur du Jardin botanique. Celui-ci siégeait au comité municipal sur la stratégie du développement durable.



conscientiser et participer au recyclage ; et (3) pour la dimension sociale : rôle de soutien et d'embauche des employés et élaboration d'un guide des employés.

*« On fait tout ensemble maintenant. On a réfléchi à une question sur le développement durable pour les entrevues du personnel. Mais c'est superficiel, car on ne se renseigne que sur la dimension environnementale. »(cadre ressources humaines)*

*« Il suffit juste de regarder dans nos champs d'activités pour voir où on intervient : dotation, formation, sécurité santé. Pour améliorer la communication, on a prévu un guide de l'employé, etc. Par conséquent on participe à la dimension sociale du développement durable. » (cadre ressources humaines)*

Les employés de la division développement, planification et commercialisation avaient défini leur usage du développement durable en fonction du problème d'intégration de la dimension commerciale auquel ils faisaient face. La majorité estimait y participer en faisant le recyclage de leurs déchets, mais aussi dans le choix de produits pour la boutique et la restauration. Ils avaient mentionné aussi l'importance que le développement durable pouvait offrir en terme de mobilité des employés, afin de faciliter les expertises et mener une action commune. Finalement, ils avaient encore des difficultés à définir leur place en terme de développement durable vu leur difficulté de s'intégrer dans le système muséal. Néanmoins, ils avaient mentionné que leur implication se situait au niveau (1) de la dimension économique dans la maîtrise de sources de revenus propres aux institutions ; (2) de la dimension environnementale dans l'application du recyclage et du choix des produits en vente ; et (3) de la dimension sociale ayant comme objectif de proposer de bons services aux publics.

*« J'utilise la poubelle de recyclage...Je pense que le développement durable c'est aussi au niveau de la mobilité des employés pour l'enrichissement individuel et institutionnel ou encore au niveau de la restauration pour proposer un bon service. » (cadre commercialisation)*

*« Oui, j'utilise le développement durable en rendant les produits de la boutique intelligents comme des fiches techniques pour expliquer les plantes, les insectes, des guides entomologiques, des livres qui permettent de comprendre pourquoi ça existe et fournir les*



*informations pour prolonger la visite chez le client (connaissances et produits). » (cadre commercialisation)*

Globalement, les employés des divisions marketing démontraient une bonne connaissance des enjeux du développement durable et proposaient de bonnes idées pour sa mise en oeuvre. Néanmoins, ils avaient du mal à comprendre comment il était concrètement possible de l'utiliser dans le contexte muséal et municipal. Ils avaient adopté la position de ne valoriser le développement durable, que si et seulement si, ils avaient reçu l'information et le mandat de le faire par la direction générale ; ils ne pouvaient pas valoriser cette image si les cadres et les employés ne se décidaient pas à prendre position. Cette attitude, d'attendre les directives avant d'agir, reflétait exactement la position de ces divisions dans l'action collective au moment des entrevues. La dynamique était telle qu'il était difficile pour ces employés d'être proactifs, malgré leur bonne volonté. Néanmoins, ils avaient réussi à déterminer des applications du développement durable pour leurs divisions. D'un point de vue (1) économique, ils étaient plutôt résistants. S'ils étaient d'accord pour valoriser une image verte des institutions, ils estimaient que la dimension économique pouvait nuire à l'image et la mission des institutions ; (2) du point de vue environnemental, ils faisaient du recyclage, la rationalisation des matières (papiers, pesticides, énergie, etc.) et souhaitaient la rénovation du système informatique ; et (3) du point de vue social, ils participaient à la valorisation de l'image des institutions et au rayonnement de l'expertise de l'ensemble des employés.

*« On ne l'utilise pas assez. Il faut rationaliser nos impressions, nos utilisations de papiers, recycler, mieux utiliser le réseau internet. Cela implique des coûts et du temps. Il faut mettre les ressources et les moyens. C'est plus que ça...c'est une rationalisation par rapport aux pesticides, lutte biologique, économie d'énergie. Il faut que nous travaillions sur une image publique plus verte. » (cadre marketing)*

*« On n'en fait pas grand chose...car le Jardin botanique et l'Insectarium n'ont pas pris position (tabou), il n'y a pas de position officielle donc je ne peux rien faire en ce sens dans mon travail. Le recyclage n'est pas fait correctement. Le projet de politique des pesticides sera une première prise de position et oblige d'établir des lignes directrices en fonction de la mission pour devenir un modèle. Ce sera plus d'ordre de l'action*

*environnementale car les préoccupations sociales et économiques sont loin de nos préoccupations. » (professionnel marketing)*

Lors de notre enquête, la position des employés de la fonction éducation était controversée, car ils devaient revoir leurs activités et leur structure organisationnelle. Plusieurs acteurs mentionnaient que leurs actions n'englobaient pas toute la complexité du développement durable. Certes, ils sensibilisaient, apportaient des connaissances sur les problématiques environnementales à travers un discours lié à l'écologie (biodiversité, rôle des espèces, etc.), mais ils n'introduisaient pas les dimensions sociales et économiques du développement durable. Les objectifs éducatifs des musées de sciences étaient d'insister sur la fragilité de l'environnement et sur l'importance de la prise de conscience des impacts de l'homme sur celui-ci. Le discours tenu dans ces institutions était orienté vers une vision écosystémique, voire parfois biocentrique (l'homme est une menace pour la nature). De plus, ils avaient mentionné que les programmes éducatifs pour les scolaires étaient très spécifiques et que leurs attentes étaient ciblées en fonction de celles du ministère de l'Éducation. Il était difficile de les sensibiliser au développement durable. Finalement, leurs applications pouvaient se résumer au niveau de (1) la dimension économique : ils n'avaient pas émis d'applications par rapport à celle-ci ; (2) la dimension environnementale : participer aux activités de recyclage, diminuer l'usage du plastique, du papier (recto-verso), montrer l'importance du recyclage en mettant dans les cuisines des panneaux explicatifs sur les conséquences de nos habitudes sur l'environnement et leurs institutions ; et (3) la dimension sociale : favoriser un discours mettant en scène les problématiques environnementales (le recyclage, le compostage, les cultures biologiques, la protection de la biodiversité, l'eau, la chaîne alimentaire, etc.) pour sensibiliser les gens.

*« Je ne sais pas. J'ai le sentiment de l'utiliser très peu. Sinon dans le discours éducatif sur l'environnement, on aborde les notions de biodiversité, du rôle des animaux, de faire attention à l'environnement. On informe sur leur importance...Pour la gestion des ressources humaines : la formation, le développement personnel des gens. Il faut faire attention aux ressources environnementales (recyclage, papier, pas trop de consommation, lumière, plantes dans mon bureau...). » (professionnel éducation)*



*« J'essaie le recyclage, la réutilisation, le recto verso au quotidien depuis longtemps. Je diminue ma consommation de plastique. Je tente de trouver un équilibre entre mes besoins et les conséquences que ça peut avoir. J'en parle dans certaines activités comme la chaîne alimentaire, recyclage, utilisation de l'eau, aménagement, pour sensibiliser les gens. Lors des renseignements, je vais favoriser des solutions avec moins d'impact sur l'environnement.. »  
(col blanc éducation)*

*« Je peux parler du développement durable dans le cadre des programmes grand public, cela peut arriver. Mais pour le scolaire, on en est loin de le faire, car les demandes sont assez spécifiques et dépendent du ministère de l'éducation. On peut éventuellement montrer l'exemple à travers le recyclage, le compostage, etc. » (col blanc éducation)*

Les employés du service à la clientèle voulaient offrir les meilleures conditions de visites et de sécurité aux publics. Pris par l'opérationnel, ils avaient peu de temps pour réfléchir à une planification en terme de développement durable. Néanmoins, certains s'impliquaient dans le comité de gestion environnementale des institutions en vue de prendre part à la dynamique collective. En effet, un système de gestion environnementale implique la participation de tous les employés, une diminution des coûts, des expertises, des changements technologiques et de pratiques, une protection de la santé des travailleurs et des visiteurs, etc.

*« Je ne suis pas sûr d'utiliser le développement durable, car les opérations nous prennent beaucoup de temps et nous n'avons pas le temps de planifier. On aurait besoin d'avoir une vision plus grande pour mon travail et avoir une vision à long terme pour pouvoir m'ajuster au changement. Pour le volet environnement : on peut avoir des gens pour mettre en place un programme de recyclage au restaurant, faire de la récupération du verre. Il faut mettre des infrastructures et utiliser des produits plus facilement recyclables.  
» (cadre service à la clientèle)*

Pour les employés de la recherche, certains n'étaient pas du tout réceptifs à l'utiliser dans leurs pratiques évoquant le flou de la définition et l'inapplicabilité du concept. Par contre, d'autres en voyaient un usage pertinent pour valoriser leur place et leur expertise au sein des institutions. Il y avait plusieurs types d'applications du développement durable : (1) d'un point de vue économique, ils avaient intérêt à inclure les termes de développement durable,



d'écologie et de protection de la biodiversité pour l'obtention de subventions de recherche. Ainsi, ils justifiaient l'utilité de leur recherche pour la société ; (2) d'un point de vue social, le rôle de conseiller scientifique leur permettait de diffuser leurs connaissances à un large public et de former les employés. Ils participaient ainsi à la sensibilisation et à l'éducation de la société ; et (3) d'un point de vue environnemental, les employés de la recherche s'étaient impliqués dans un comité environnemental visant à développer une meilleure gestion des matières et de l'énergie pour les institutions. Finalement, l'environnement était en train de se transformer en un enjeu pertinent pour les employés de la recherche. Il leur offrait la possibilité de renouer avec les autres employés tout en valorisant leur implication et leur image à l'intérieur de l'institution.

*« La recherche est en lien direct avec le développement durable via le contenu de nos programmes de subventions. Notre formation d'écologiste fait que nous sommes soucieux de nos actions (papier, tasse, diminution de l'énergie). On met en place une politique de gestion environnementale en partenariat avec l'université. Nos collections : identification de la biodiversité, gestion et entretien. Souci fort de l'environnement. » (cadre recherche)*

*« Comme chercheur je dois forcément y penser. On a une pensée constante donc on fait des économies d'énergie, de la réutilisation, du recyclage, on diminue notre consommation, les rejets de GES...Le souci est là et donc nos actes sont quotidiens et affectent notre comportement. . Je l'utilise aussi pour les cours que je donne, les formations des animateurs, les conseils scientifiques, etc. » (professionnel recherche)*

Du point de vue des employés de la fonction conservation, l'usage du développement durable se situait uniquement au niveau environnemental. Ils agissaient au niveau du recyclage et de la récupération des déchets, des végétaux, du papier et d'autres matériaux, de l'application de la lutte intégrée, de la rationalisation de l'eau conduisant à une amélioration du temps et des conditions de travail, de la rénovation des serres pour économiser l'énergie, de la sélection des lieux de prélèvements des espèces, le compostage, etc. Cependant certains avaient le sentiment que la mise en place de nouvelles technologies et pratiques était parfois difficile car elles contredisaient leurs pratiques, n'étaient pas toujours adaptées à la réalité des institutions (bâtiments, matériels de bureau, etc.).

*« On a rénové la chaufferie de vapeur pour passer à l'eau chaude, les serres pour les rendre plus étanches. Nous avons aussi diminué l'usage des pesticides et insecticides depuis la création de l'Insectarium à cause des phasmes qui sont très sensibles. On favorise l'utilisation de la lutte intégrée et biologique (traitement localisé ; enlever les plantes non résistantes). On fait de la récupération et du recyclage (plastique, lavage des pots...), aussi des déchets des végétaux et compostage. On fait de la prévention (méthode prophylactique) pour protéger les collections. » (cadre conservation)*

*« L'arrosage dans les serres. Il y a quatre ans, ils arrosaient en masse, mais je leur ai proposé le système du goutte à goutte. Ils ont eu des doutes et on finit par voir que c'était efficace et que cela gagnait du temps dans les manipulations et aussi c'était moins fatigant. En fait, on a eu une coupure de personnel couplé à une amélioration des techniques en horticultures et l'amélioration technique des serres (informatisation, ventilation, etc.) qui ont aussi fait que l'on est passé au goutte à goutte....Avec l'économie d'eau on peut dire que c'est du développement durable, mais en Europe il recycle leur eau aussi, mais ça viendra ici bientôt. » (contremaître conservation)*

*« On fait de la récupération des végétaux pour le compostage (initiative avant que la ville l'impose). La ville a mis en place le recyclage du papier et du plastique. On a un camion électrique (pas de bruit, pas de pollution pour nous et les visiteurs)...j'ai essayé de faire que les gens se déplacent en vélo, mais la plupart sont trop vieux et ont refusé. » (contremaître conservation)*

Pour conclure, l'enjeu environnemental semblait être le plus prisé par les acteurs dans une perspective de développement durable. Il permettait à la fois l'intégration de tous les acteurs (gestion, administration, commercialisation et marketing, technique, éducation, recherche, conservation). Il les obligeait à réfléchir sur leurs pratiques de conservation, de présentation, d'éducation et de gestion, sans toutefois modifier la vision du musée centrée sur le public. L'enjeu social était confié aux employés de la fonction éducation. Pour tous, ils étaient perçus comme essentiel pour vulgariser et sensibiliser les visiteurs aux nouvelles problématiques. Mais au-delà de ces pratiques, certains acteurs soulignaient l'importance de se préoccuper des besoins des employés ( formation, qualité de vie au travail, etc.). Enfin, l'enjeu économique rejoignait plus les préoccupations des gestionnaires, de l'administration



et de la commercialisation. Il était le moins intégré dans les pratiques des autres acteurs et parfois, il était perçu comme un frein pour prendre le virage du développement durable.

Finalement, le lien entre le développement durable et les autres enjeux n'était pas si évident, car il y avait une absence de dynamique organisationnelle autour du développement durable dans nos résultats. Cette absence de jeu ne nous permettait pas à cette étape-ci de déterminer les orientations concrètes que pouvait prendre le développement durable pour les institutions. Lors des entrevues, le développement durable ne représentait pas une zone critique pour les acteurs, comme c'était le cas pour l'enjeu environnemental.

Dans la perspective de l'intégration du développement durable, les acteurs muséaux avaient néanmoins suggéré la nécessité de créer un comité de développement durable pour coordonner l'action. Il était impératif selon eux qu'il y ait un travail de concertation, de définition, de formation autour de cette notion pour arriver à en dessiner les lignes directrices. Mais la mise en commun de ces différents enjeux aurait pour conséquence d'interroger le modèle de gestion actuel des institutions en terme de structure et d'identité comme dans le cas de la mise en œuvre de la planification stratégique. Connaissant les conséquences de la planification stratégique sur leur dynamique organisationnelle, on pouvait se demander si l'incertitude engendrée par la mise en œuvre du développement durable favoriserait une orientation et une action commune pour ces institutions en plein changement identitaire.

#### 3.6.4. Au-delà du débat environnemental... la responsabilisation sociale?

Le développement durable invitant à l'action, nous avons demandé aux acteurs comment les institutions muséales devaient se positionner par rapport au développement durable. L'engagement scientifique et muséal était ressorti lors des entrevues alors qu'il est toujours délicat à aborder dans des institutions scientifiques. Le débat et l'action sociale questionnaient la place de la science et des scientifiques. Pour cette raison, les employés avaient répondu majoritairement que le développement durable leur permettrait d'être à l'avant garde, mais que cela ne serait possible que si leur position, leur engagement étaient claires par rapport à leur mission.



Les gestionnaires s'interrogeaient sur leur capacité à prendre ce virage et sur la pertinence pour une institution à vocation éducative de s'engager. Cette réaction était typique de la part des gestionnaires, car ils étaient souvent les premiers à appréhender les changements, qu'ils ne contrôlaient pas, de peur de perdre leur autonomie ou leur pouvoir (Dupuy, 2001). Une telle réaction était tout à fait légitime et rationnelle. Malgré tout, le développement durable suscitait un certain engouement pour certains et en même temps, il ne pouvait se faire que s'il y avait soutien de la part de la direction générale. Pour d'autres, il n'y avait aucun doute que les institutions muséales devaient se positionner par rapport au développement durable, simplement parce qu'il était inscrit dans leurs valeurs.

*« Peut-être que l'on doit se positionner ? Mais la capacité de le faire, je ne sais pas... Si le bilan du travail et de nos consommations se fait, on pourra envisager un plan d'action pour la réussite, sinon sans ce bilan, ce sera un échec. Parler de développement durable et aussi agir. Prêcher par l'exemple mais ce n'est pas évident. » (cadre direction)*

*« Il faut absolument se positionner. Il est inscrit dans nos valeurs. On doit vivre avec et accepter de le faire avec nos contradictions. » (cadre direction)*

*« Oui, il faut absolument se positionner, mais je ne sais pas comment. Nous devons faire une analyse, un diagnostic où on est en terme de développement durable. Il faut établir un plan d'action, se comparer et faire un pas en avant. » (cadre direction)*

De manière générale, les employés de la fonction administrative voulaient se positionner par rapport au développement durable. Il pouvait, selon les employés de la section des ressources financières et matérielles, aider à améliorer le produit, favoriser des regroupements pour renforcer la dimension scientifique des institutions, offrir des opportunités pour développer des astuces afin de lutter contre les contraintes financières et favoriser l'achalandage. Les employés de la section des ressources humaines trouvaient qu'il était nécessaire de s'entendre sur la définition, les politiques, les procédures et la formation des employés avant de décider de s'engager. Quant aux acteurs du service technique, il était indéniable qu'il leur fallait être un exemple, même si cela demandait du temps pour assurer la formation des employés.

*« Il n'y a aucun compromis à faire car les institutions ont un rôle important. Cela doit être une volonté appuyée sur une crédibilité scientifique, éduquer, agir entièrement et tendre vers le développement durable clairement. On ne peut pas passer à côté. On pourrait améliorer différemment le produit, varier et être imaginatif par rapport aux contraintes budgétaires, pour faire venir et revenir les visiteurs. » (col blanc ressources financières)*

*« Il faut être un exemple, mais on n'est pas encore rendu là. La formation et l'éducation prennent du temps. » (cadre ressources techniques)*

*« En ayant des politiques, des procédures et en informant les gens. Il faut se mettre d'accord sur une définition. » (cadre ressources humaines)*

En favorisant la gestion environnementale, les employés de la commercialisation et du marketing voyaient la nécessité d'être aussi un exemple de musée socialement responsable. Mais avant, ils leur semblaient important de présenter les limites et les avantages d'un tel « concept » pour ne pas contredire la mission d'éducation et de vulgarisation scientifique du musée. Ils faisaient partie des acteurs qui proposaient la création d'un comité de développement durable multipartitaire en vue d'intégrer l'ensemble des divisions. Un des risques mentionnés était que cet engagement pourrait nuire à l'adhésion de certains subventionnaires et à la crédibilité scientifique.

*« Il faut être un exemple plus vert que vert...En plus de l'utiliser comme gestion interne, le musée doit montrer les avantages et les limites de ce concept car tout n'est pas noir ou blanc...on ne doit pas faire de lobbying, mais de la vulgarisation ; Selon nos connaissances actuelles, on a fait des choix c'est pour ça qu'il faut vulgariser les différents points de vues... » (cadre commercialisation)*

*« Il faut devenir des exemples, des pionniers, des inspirants. Les musées de l'environnement doivent avoir le développement durable comme valeur. On doit se donner les moyens, être des exemples. Le Jardin botanique deviendrait une alternative et il faudrait expliquer le rapport santé environnement par exemple. Le Biodôme on s'appuierait sur l'exploitation des écosystèmes. Cependant, pour les organismes publics c'est difficile de prendre position car*

*parfois nos subventionnaires n'adhèrent pas à nos valeurs. Entre le vouloir et le pouvoir, on n'est pas toujours libre. Il faut être crédible en ayant une rectitude scientifique. » (cadre marketing)*

Pour les employés de la fonction éducation, le musée était un lieu de débat social et non d'engagement, même si leur expérience montrait que la mise en débat d'enjeux de société était délicate. Ils évoquaient aussi les contradictions existantes entre la réalité des institutions (conservation du vivant) et les objectifs du développement durable dans le contexte municipal de restriction budgétaire. Cependant, certains avaient mentionné l'importance de prendre position, afin de devenir des leaders. Dans ce cas, la prise de position était centrée sur l'enjeu environnemental (SGE, ERE, 4R) et leur donnait une position privilégiée au niveau de la science et de l'environnement. Selon eux en montrant l'exemple, le développement durable permettrait de diffuser les connaissances à travers les controverses et favoriserait l'esprit critique des visiteurs. Mais dans les deux attitudes, ils insistaient sur la nécessité que le processus soit intégré, c'est-à-dire de tenir compte de l'ensemble des employés, des divisions et des institutions (grandes et petites).

*« Oui mais le développement durable est désuet, il est dénaturé aujourd'hui. De plus, même si on fait de l'ERE, le développement durable reste une belle parole par rapport à notre propre consommation d'énergie, comme par exemple le Biodôme. » (professionnel éducation)*

*« Il est de l'ordre de la gestion institutionnelle du point de vue de la gestion environnementale. L'ERE permet pour les expositions d'aborder les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. On ne doit pas prendre position, notre rôle est de diffuser des connaissances et de faire des débats. On ne doit être ni pour ni contre, mais utiliser le contenu pour aborder d'autres termes. On doit développer l'esprit critique avec rigueur scientifique. On est un lieu de débat pour la cité pour éviter d'être juste pris pour un zoo. Mais nos tentatives de débats ont été délicates car les gens contre ne viennent pas aux rencontres de peur de se faire taper dessus. » (cadre éducation)*

*« Tout à fait, il faut prendre position. Cela doit être une volonté appuyée sur une crédibilité scientifique, éduquer, agir entièrement et tendre vers le développement durable clairement. On ne peut pas passer à côté. Ainsi nous pourrions renouveler les expositions et les*



*animations en adaptant les contenus présents et futurs. Il faut aussi anticiper pour s'assurer que les travailleurs sont heureux. C'est la seule manière que le développement durable rayonne dans toutes les activités de nos institutions. » (col blanc éducation)*

La position des acteurs de la fonction recherche face au développement durable était réservée. Selon eux, ce référentiel ne voulait rien dire dans les faits. Ils avaient du mal à l'imaginer dans la pratique. Ils s'inquiétaient de son impact sur le public, sur l'image des institutions et sur leur notoriété scientifique. De plus, ils disaient qu'il était difficile de prendre position sans l'appui et l'engagement municipal<sup>49</sup>. Pendant que certains préféraient l'entrevoir à long terme, et faire confiance aux générations futures pour le mettre en œuvre, d'autres pensaient qu'il fallait être avant-gardiste et le mettre de l'avant en sensibilisant le public à travers leurs propres recherches (ail des bois, chauve-souris, Amazonie, phytoprotection, bioingénierie, etc.). Finalement, leur prise de position reflétait les résistances auxquelles ils avaient à faire face quotidiennement dans leur organisation ainsi que leur rôle de garde-fou en terme de crédibilité scientifique.

*« C'est un mot qui ne veut rien dire c'est juste pour bien paraître. C'est difficile car cela crée beaucoup de confusion. C'est une chose de l'appliquer à sa recherche, cela en est une autre au niveau de l'entreprise. Concrètement comment cela s'applique-t-il ? ? ? Dans la pratique c'est une autre paire de manche. On peut prendre position par ses employés, en se positionnant comme porte-parole, écouté, respecté à travers les expositions. Le public se reconnaît dans les institutions, donc ce serait plus facile pour lui d'être un exemple, car elles ont une crédibilité plus grande que les entreprises. » (professionnel recherche)*

*« On doit tendre vers cela, mais cela peut-être dangereux par rapport à la réalisation avec nos objectifs et nos missions. Cela doit rester un objectif à long terme car il peut devenir un objectif primaire au détriment des objectifs plus urgents. C'est une utopie. » (col blanc recherche)*

*« Oui il faut prendre position, mais le cadre municipal fait qu'il est difficile de s'impliquer dans un concept pratique comme le*

---

<sup>49</sup> Il s'est avéré que la municipalité avait déjà pris position. Mais cela n'était que le début et la plupart des employés muséaux n'en avait pas eu connaissance.

*développement durable. On est le carrefour de l'environnement, le foyer des questions environnementales. Mais cela n'est pas débattu dans le cadre municipal car on n'a pas le droit de se poser des questions dans ce contexte ville. » (professionnel recherche)*

*« On doit être à l'avant-garde, un exemple et montrer ce que l'on fait et ce que ça donne. Par exemple on pourrait faire une pelouse traitée et une autre non, pour monter au public la différence, etc. En se positionnant sur des principes et en faire la promotion ou encore en faisant des relations avec notre réalité au travail pour avoir des réflexes comme le bac de recyclage. Il faut donner l'exemple. »(professionnel recherche)*

Enfin les employés de la fonction conservation étaient majoritairement pour que les institutions intègrent le développement durable, afin d'être cohérentes entre leurs discours et leurs actions. Mais, ils ne souhaitent pas faire du militantisme et ils désiraient que son application soit le plus proche possible de leur réalité. Il était aussi essentiel pour eux que l'ensemble des employés prennent position au-delà des luttes de pouvoir entre les quatre institutions. Principalement à travers la dimension environnementale, le développement durable devenait pour eux l'occasion de faire valoir leur expertise et d'intégrer de nouvelles technologies pour améliorer leurs conditions de travail et de production.

*« Il faut être à l'avant-garde pour celles qui sont en mesure de réfléchir sur ce projet comme développement de projet pilote. Il faut être présent comme forum de discussion. Il faut être les chiens de garde au niveau du gouvernement grâce à leur expertise, notoriété et réseautage. » (professionnel collection)*

*« Le développement durable c'est comme porter des lunettes pour voir sous un angle différent de préservation de la durabilité de la planète. Par exemple prendre le métro c'est une façon de participer au développement durable....Il faut absolument faire attention à comment on se positionne ? On ne peut pas comme les ONG être extrémiste, militant et donner un avis sur tout. Nous, on n'est pas là pour ça. Il faut faire attention de ne pas se positionner par rapport aux enjeux environnementaux, il faut éclairer, discerner et avoir un discours scientifique. Nous ne devons pas prendre le risque d'être perçus comme Greenpeace...même si le musée peut être proactif. Il faut faire attention de ne pas devenir militant, il faut réfléchir aux enjeux de s'engager vers le développement durable. » (contremaître conservation)*



*« L'inscrire dans leur mission et aligner les activités dans ce sens pour montrer l'exemple à l'interne et à l'externe plutôt au niveau pédagogique. Mais, il faut faire attention de ne pas se positionner en fonction des politiques. Le risque de la politique c'est qu'elle n'est pas toujours en adéquation avec la gestion du quotidien, la réalité de nos institutions. » (contremaître conservation)*

En compilant les propos des acteurs, les défis d'un tel engagement seraient de quatre ordres : gestion organisationnelle, sociale, économique et environnementale. Le tableau 24 fait une synthèse par enjeux des éléments sur lesquels une analyse approfondie et une discussion avec les acteurs seraient nécessaires dans la perspective d'un changement vers le développement durable :

1. le défi environnemental aurait des conséquences sur la responsabilisation sociale du musée en terme de qualité de vie au travail et de qualité des visites au musée. L'ensemble des employés seraient touchés au niveau de leur pratique courante, de la gestion des ressources matérielles, des activités de conservation, de recherche et d'éducation ainsi que du choix des produits à utiliser.
2. le défi économique obligerait les acteurs à considérer la dimension financière, s'ils souhaitent s'investir dans des projets et un nouveau modèle de gestion. Ils devront faire des choix parmi les fournisseurs et les partenaires financiers pour qu'ils soient en accord avec leurs principes.
3. le défi social nécessiterait de réfléchir au rapport entre les visiteurs et les employés, ainsi qu'entre les employés. Tous pourraient désormais participer à l'action et à la définition de l'identité muséale. Il nécessiterait de formuler clairement le discours en fonction des actions, de former les employés et de veiller à la qualité de vie au travail.
4. le défi organisationnel se situerait au niveau de la définition d'un modèle de gestion, de la redéfinition des relations de pouvoir, de l'image et de l'identité des institutions et par conséquent du rôle, de la place et des pratiques de l'ensemble des acteurs dans la dynamique. Il conduirait à redéfinir collectivement les priorités des institutions.



**Tableau 24 : Les défis que relève une démarche de développement durable selon les acteurs des MNM.**

<p><b>Organisationnels :</b>            Structuration d'un modèle de gestion muséale ;            Adapter les pratiques, les comportements et les habitudes des employés ;            Redéfinir la place et le rôle des fonctions ;            Réfléchir à une définition de l'image et à l'identité des institutions ;            Redéfinir les priorités de l'organisation ;            Revoir la redistribution des pouvoirs...</p>	<p><b>Sociaux :</b>            Redéfinir le mode d'allocation des ressources humaines ;            Veiller à la santé psychologique au travail ;            Informer et inclure l'ensemble des employés dans le processus ;            Formation des employés            Développer un discours en adéquation entre le dire et l'agir ;            Élargir l'accès à l'ensemble de la société civile ;            Adapter les activités en fonction des publics...</p>
<p><b>Environnementaux :</b>            Redéfinir le mode d'allocation des ressources matérielles ;            Éducation relative à l'environnement ;            Les choix de matériaux et des produits ;            Mise en œuvre d'un SGE ;            Veiller à la qualité de vie au travail ;            Intégration de techniques de conservation ;            Intégration des travaux de recherche...</p>	<p><b>Économiques :</b>            Redéfinir le mode d'allocation et de recherche des ressources financières ;            Augmenter la qualité de l'offre ;            Favoriser l'augmentation des ventes ;            Veiller au choix des partenaires ;            Planifier un investissement financier conséquent...</p>

Pour conclure, il existait une volonté de la part des acteurs de s'engager vers le développement durable, à condition de bien réfléchir collectivement sur les défis et les enjeux à contrôler. Nos résultats montraient que décréter le développement durable dans les valeurs ou dans une politique muséale ne suffisait pas pour conclure sur la réalité du changement. En fait, les acteurs avaient décrit comment ils souhaitaient travailler dans cette perspective. Ils estimaient qu'il leur était impossible de prendre le virage du développement durable sans que l'ensemble des unités qui composait le complexe muséal n'ait discuté et fixé les objectifs pour répondre à la spécificité de chacun. Leurs propos renforçaient l'idée que l'intégration du développement durable devait être construite par les acteurs, et non imposée.

A cette étape, le développement durable se situait à l'intérieur d'un système d'action théorique, et non concret. Une stratégie de changement représente une stratégie

d'investissements et de structurations fondée sur une appréciation raisonnable aussi bien des adversaires que des partenaires, où idéalement l'adversaire finit par se transformer en partenaire (Crozier, 1979). Comment les acteurs vont-ils décider concrètement de passer d'un système d'action théorique à la construction d'un système d'action concret de développement durable et quelles vont être les conséquences d'une telle rupture sur le modèle muséal traditionnel ?

### **3.7. Conclusion sur la présentation et sur l'analyse transversale des résultats**

Cette description de la dynamique informelle montre à quel point, la simple connaissance du cadre formel est insuffisante pour comprendre les dynamiques des quatre institutions<sup>50</sup>. Avant de présenter les pistes de réflexion que nous discuterons, nous allons synthétiser les principaux résultats de notre analyse. Pour cela, nous reprendrons chacun des enjeux en résumant les zones d'incertitudes pertinentes, les stratégies des acteurs et enfin les ressources mises à leur disposition pour parvenir à gérer les contraintes inhérentes à ces différents enjeux. Cette mise en perspective permettra de comprendre les défis et les enjeux que représenterait le virage du développement durable pour ces quatre institutions.

Les MNM se caractérisaient par la multiplicité de leurs finalités municipales, patrimoniales, culturelles, scientifiques, éducatives, sociales, environnementales, commerciales et administratives. Le fonctionnement du système d'action concret et les nouvelles prises de décisions managériales reflétaient la difficulté de concilier ces différentes finalités. Les oppositions étaient parfois tellement fortes qu'elles conduisaient à des contradictions voire des impasses limitant leur développement et leur transformation institutionnelle (Ballé et Poulot, 2004). Malgré tout, l'ensemble arrivait à se maintenir grâce à la logique par projets. Elle facilitait l'intégration, la délibération et le compromis entre les acteurs face aux divers enjeux.

---

<sup>50</sup> Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), « *une organisation très formalisée vit toujours sur de l'informel* ».

La tentative de coordonner l'ensemble des fonctions et d'appréhender les MNM dans leur globalité perturbait les équilibres des interactions formelles et informelles provoquant nécessairement des attitudes caractéristiques de résistance au changement. Vraisemblablement, il était difficile d'instaurer un fonctionnement commun entre les quatre institutions qui avaient jusque là fonctionné de manière compartimentée. La création d'une société paramunicipale nécessitait une redéfinition des pouvoirs et un nouvel apprentissage des règles de la part de l'ensemble des employés, et plus particulièrement des cadres, en vue de mener une action collective. La maîtrise des informations liées à la planification stratégique devenait une des zones d'incertitudes pertinentes en vue d'orienter et d'intégrer les changements concernant la création d'un nouveau modèle organisationnel.

Au-delà du modèle organisationnel, les institutions faisaient face à un enjeu majeur : la gestion des ressources humaines. L'essoufflement des employés était évident et cela quelle que soit la catégorie professionnelle. Le culte de la performance et de la productivité favorisait ce climat tendu, compétitif et individualiste. La création d'un service des ressources humaines plus structuré, d'un guide des employés et la formulation de nouveaux critères d'embauche, avait pour but de favoriser une culture organisationnelle commune, de fournir les outils nécessaires aux employés et aux dirigeants, afin de faire face aux conflits et aux griefs des syndicats. Pour cet enjeu, la maîtrise de la convention collective et des règles municipales faisait partie des zones d'incertitudes à contrôler.

Pris dans une logique managériale de type privé, la maîtrise de l'enjeu économique devenait essentielle à la survie des activités, des projets et plus largement du développement des institutions. Les institutions étaient évaluées à partir de l'achalandage et de la rentabilité. Le droit de regard sur le budget et les bénéfices suscitait beaucoup d'intérêt transformant la boutique et le restaurant en des zones d'incertitudes pertinentes. Aussi, le partenariat avec les sociétés d'amis et la fondation Marie-Victorin<sup>51</sup> représentaient une source d'aide supplémentaire pour la réalisation de projet ou la création d'emplois. Cependant, l'accent mis

---

<sup>51</sup> Aujourd'hui la Fondation Marie-Victorin a été rebaptisée la Fondation Muséums nature de Montréal.



sur l'orientation économique et commerciale inquiétait plusieurs employés. D'autant plus que les divisions directement liées à cet enjeu se trouvaient centralisés autour de la DIS.

Avec l'arrivée de la planification stratégique et de la division développement, commercialisation et soutien à la planification, on assistait à une nouvelle orientation de la prise en compte des publics : l'approche client. Cette orientation visait à offrir un meilleur service à la clientèle et à mieux la connaître en vue d'orienter les offres. La fonction éducation, par exemple, avait été démantelée pour optimiser la programmation d'un côté, et le service à la clientèle de l'autre. Les politiques de gestion marquaient désormais une rupture importante pour l'identité des musées. Il symbolisait le passage des expertises de l'éducation et de la communication aux expertises du marketing et de la gestion. Cependant cette rupture ne signifiait pas la fin du musée porteur et diffuseur de savoir, comme l'arrivée du public n'avait pas mis fin au musée conservateur du patrimoine. Elle provoquait une situation obligeant les acteurs à redéfinir leurs potentiels d'action dans la dynamique collective et à revoir leurs pratiques.

Les symptômes allaient d'une perte de sens à la perversion des valeurs, aux communications paradoxales, à l'éclatement collectif, à la volonté de puissance démesurée, à la transformation de l'humain comme ressource, au pression pour les uns, à l'exclusion pour les autres, au tension et à la perte de confiance dans les directives, etc. (Gaulejac, 2005). L'ancrage dans une logique managériale était donc bel et bien une nouvelle réalité pour l'ensemble des acteurs. Au-delà des visions et des représentations qu'ils pouvaient se faire du musée, il y avait des règles formelles et un système d'action informel qui permettaient à chaque acteur de diriger et d'orienter l'action. Dans cette perspective, les employés faisaient face aux conséquences organisationnelles de la rencontre entre le fonctionnement muséal de type public et le fonctionnement managérial de type privé. Pour certains, le risque était que ces institutions au service du public ne se transforment en une entreprise culturelle de service public. En même temps avaient-ils vraiment le choix de faire autrement ?

Dans un contexte où le marketing et le management questionnaient l'expertise des acteurs sur les orientations des activités, l'enjeu environnemental semblait faciliter l'émergence de

nouveaux rapports entre les différents acteurs muséaux, particulièrement ceux de la recherche, de la conservation et de l'éducation. L'arrivée de la réglementation sur les pesticides obligeait les acteurs à réfléchir sur les pratiques de gestion des collections vivantes, sur les orientations des travaux de recherche et sur le contenu des activités éducatives. L'enjeu environnemental devenait un moyen pour chacun de faire valoir son expertise tout en gardant un nouveau contrôle sur la dynamique du système d'action concret. Avec le virage vert, de nouveaux défis se présentaient pour la majorité des acteurs.

Voyons maintenant ce qu'il en était du développement durable pour ces différents acteurs. Face à la crise provoquée par la formation d'un complexe muséal, la plupart le voyait comme la solution leur permettant de développer leur sentiment d'appartenance et de ne pas trahir leur identité. L'approche privilégiée était écosystémique plaçant le développement de technologies vertes au centre de l'action en vue d'affronter les enjeux auxquels ils étaient tous confrontés. Tout semblait en place pour dire que ces institutions faisaient face à des enjeux économiques, environnementaux et sociaux qui coïncidaient avec les principes de bases de ce référentiel. Cependant, les résultats de nos analyses montraient que le développement durable était étranger à leur système d'action.

Dans les faits, le développement durable existait à l'état de système d'action théorique car il n'était pas perçu comme un enjeu pertinent pour les acteurs. Ils avaient bien mentionné que les dirigeants n'étaient pas encore positionnés et qu'il n'existait pas de politique de développement durable, de comité ou même d'information concernant un tel engagement. Les institutions étaient confrontées à différentes visions du musée conduisant à un choc des référentiels. L'intégration d'une logique de développement durable était bien loin de leurs préoccupations même s'ils avaient partagé avec nous leur vision d'un modèle de gestion holistique. Le développement durable nous permettait néanmoins de comprendre comment les acteurs jouaient et voulaient jouer autrement dans un contexte de grand changement.

La mise en œuvre du développement durable sortait-elle de leur imaginaire et de leur espoir d'un avenir meilleur ? La rencontre entre la logique managériale (développement) et la

logique écosystémique (environnement) pouvait-elle un jour être propice à l'intégration de ce méta-référentiel dans les musées ?



## **Chapitre 4 : Gérer le musée autrement et/ou décréter le développement durable ?**

Le chapitre 4 sera consacré à la présentation des défis et des enjeux concernant les changements en cours dans les institutions muséales étudiées et par rapport au référentiel du développement durable. De manière générale dans le monde des musées, deux ruptures principales avaient marqué les musées : la prise en compte des publics à l'échelle des expositions, et par la suite des politiques de gestion à l'échelle de l'organisation. Ces ruptures avaient conduit les acteurs à réfléchir dans le temps d'une part, sur une nouvelle manière d'agir avec le public renouvelant leurs pratiques et leurs expertises, et d'autre part, définir à nouveau l'identité et le modèle de gestion de leur institution (musée temple, écomusée, espace public, CCSTI, musée citoyen, entreprise culturelle, etc.).

Notre analyse nous avait permis de conclure que les institutions étudiées faisaient face à deux phénomènes, caractéristiques des sociétés contemporaines : le management et l'écologisation du musée<sup>52</sup>. Ce double phénomène n'était pas sans rappeler que la rencontre entre la notion de développement et d'environnement avait conduit à la création et à l'introduction des termes de développement durable dans la société. Ballé et Poulot (2004) constataient que « *la spécificité d'un modèle organisationnel était sans doute l'enjeu majeur des musées* ». On pouvait se demander si le développement durable n'offrait pas aux acteurs une vision différente intégrant toutes les logiques inhérentes au musée ainsi qu'un modèle de gestion holistique du patrimoine et de la culture.

En vue de poursuivre notre réflexion, nous présenterons les forces et les faiblesses de la logique managériale, pour ensuite esquisser des pistes de réflexion sur le virage vers le référentiel du développement durable.

### 3.8. La logique managériale et le musée

Tout en gérant de considérables changements internes, les quatre institutions étaient confrontées à un environnement extérieur en pleine mutation. Nous avons vu comment les acteurs des MNM étaient interpellés par les fusions municipales, les orientations de gestion de la Ville de Montréal et la planification stratégique. De plus, l'apparition d'une concurrence entre les musées et les autres formes de loisirs les obligeaient à réfléchir à un positionnement stratégique pour contrôler les « *consommateurs* ». Le manque d'implication des pouvoirs publics au niveau financier les forçait à diversifier les voies de valorisation de leurs compétences et à mettre en places des dispositifs de gestion pour gérer au mieux les ressources disponibles (Chatelain-Ponroy, 2005). Cette tendance conduisait à l'émergence d'un virage gestionnaire et commercial au sein des institutions étudiées.

Définir une programmation sur plusieurs années et conduire des projets demandait une grande rigueur dans la formulation d'une stratégie, dans la gestion et la coordination des équipes, dans la planification des tâches et dans le suivi des délais. Attirer et fidéliser une audience importante exigeait des politiques de communication et de tarification (Agid et Tarondeau, 2003 ; Maresca, 2005). Les coûts de production d'une exposition, d'un protocole de recherche ou d'une politique de conservation n'étaient pas couverts, sinon très partiellement par les recettes provenant de la diffusion. Pour leur survie, les musées étaient condamnés à recourir soit à l'argent public, soit au mécénat (Chekova, 2004). En contrepartie des financements publics, les entreprises culturelles avaient des comptes à rendre à la collectivité en terme de qualité et coût de leurs productions. Les acteurs des MNM devaient continuellement conjuguer avec les exigences de la Ville de Montréal, les ministères mais aussi avec d'autres types de partenaires.

La logique managériale provenant du privé tendait à se répandre dans le secteur public et dans le monde non marchand (Selbach, 2000 ; Ballé et Poulot, 2004 ; Gaulejac, 2005). Mais

---

<sup>52</sup> Pour le management, la logique gestionnaire semblait être une solution pour favoriser le développement des institutions. L'écologisation, de son côté, privilégiait la mise en place de système de gestion environnementale.

la nécessité de développer des partenariats avec les entreprises impliquait d'accorder plus d'autonomie au musée afin d'intégrer ces nouveaux partenaires au-delà de la simple participation financière. Le choix de créer une société paramunicipale s'inscrivait dans cette dynamique, tout comme le maintien d'une fondation et des sociétés d'amis. Finalement, le devoir de justifier auprès des élus municipaux et des bailleurs de fonds le bien fondé des choix budgétaires dans un contexte de difficulté économique obligeait les dirigeants à créer un cadre de gestion tenant compte de l'ensemble des évolutions et des contraintes, sans pour autant renoncer aux missions de service public propres aux organisations culturelles.

Le management se définissait comme « *l'action ou l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler* » (Colbert, 1993 ; Agid et Tarondeau, 2003). Les grands principes du management évoquaient la considération de la personne, la qualité des produits et le souci de l'environnement. Mais dans les faits la productivité devenait un but en soi faisant que l'efficacité, la rentabilité et l'utilité en étaient les valeurs principales. Dans un tel univers, les énergies physiques, cognitives et psychiques étaient transformées en capital et en force de travail. Il ne restait à l'individu ni temps, ni force, ni disponibilité pour autre chose (Gaulejac, 2005). Ces orientations avaient largement été mises en évidence par les acteurs interrogés. Elles étaient parfois vécues difficilement, mais elle s'avérait de plus en plus nécessaire pour le développement des MNM.

La « *gestion* » consistait à mettre en place un ensemble de techniques en vue de définir « *une meilleure utilisation* » des ressources financières, matérielles et humaines pour assurer la pérennité du musée. Elle se divisait en différents domaines de spécialités comme la gestion stratégique, la gestion de production, la gestion commerciale, la gestion comptable, la gestion marketing, la gestion du personnel et des ressources humaines (Gaulejac, 2005). Autant de savoirs pratiques qui avaient pour fonction de modeler des comportements, d'orienter les processus de décision, de mettre en place des procédures et des normes de fonctionnement. Cependant derrière ces outils, ces procédures, ces dispositifs d'information et de communication étaient à l'œuvre une certaine vision du monde et un système de croyance qui pouvaient aller à l'encontre de la vision que les acteurs muséaux se faisaient du fonctionnement de la microsociété muséale.



En Amérique du Nord, il était possible d'observer des musées dotés de système de gestion, mais dans les musées français cette émergence tardait à s'installer. Les explications de cette non-émergence de nouveaux systèmes étaient multi-factorielles et pouvaient être très différentes d'une organisation à l'autre (Chatelain-Ponroy, 2005). Selon les observations de cette auteure, les dirigeants d'institutions publiques pouvaient difficilement développer des systèmes de contrôle de gestion. Les statuts administratifs rigides étaient des facteurs qui nuisaient à l'autonomie financière et décisionnelle des chefs d'établissement. Pour les institutions de statut juridique privé, la non-émergence de systèmes de gestion s'expliquait par un manque de volonté interne. Le gestionnaire se consacrait au suivi de la dépense engagée et à l'accroissement des aspects commerciaux et de marketing.

Quant aux institutions disposant d'un système de contrôle de gestion, il existait plusieurs styles de gestionnaire selon le système d'action dans lequel ils se trouvaient à : (1) surveiller l'ensemble des besoins de gestion, soulager les employés des tâches administratives et être au service du musée et de son projet culturel ; (2) décentraliser la gestion et les responsabilités dans les services et les départements faisant que le gestionnaire était chargé d'aider les acteurs culturels à gérer leur enveloppe budgétaire ; (3) développer des systèmes de gestion intégrée, permettant de réaliser une interface entre les contrôles stratégiques et opérationnels faisant que le gestionnaire favorisait une démarche participative, la délégation des responsabilités et l'auto-contrôle, etc.. Il était donc légitime d'organiser le monde, de rationaliser la production, de se préoccuper de la rentabilité, mais ces préoccupations ne devaient pas détériorer la qualité des relations humaines et de la vie sociale au sein du musée.

La gestion n'était pas un mal en soi. Elle dimensionnait l'action des musées, bien au-delà du contrat traditionnellement centré sur leur politique patrimoniale, éducative et scientifique. L'arrivée des fonctions de l'éducation et de la communication n'avait pas transformé le musée en école ou en média, les acteurs s'étaient appropriés les outils pour répondre aux nouvelles pressions. Par conséquent, les outils inhérents au management n'allaient pas transformer les musées en une entreprise privée, mais en une autre forme de musée privilégiant un management adapté au monde patrimonial et culturel. Pour Krebs et Maresca

(2005) dans un tel système de croyance, le développement du musée pouvait garder son sens, parce qu'il contribuait de toute façon à l'amélioration de la société et du bien-être individuel et collectif. Mais un des dangers était que l'économie devienne la finalité exclusive.

Dans cette mouvance, certains acteurs craignaient qu'en choisissant de gérer plutôt que de conserver le patrimoine et diffuser le savoir scientifique, de défendre les valeurs de l'entreprise plutôt que celle du musée, les gestionnaires amènent, sans s'en rendre compte, à décrédibiliser leur fonctionnement. Un des risques serait que les visiteurs, tout comme les employés et les partenaires appliquent des critères d'évaluation qui ont cours dans le monde des entreprises privées. S'ils échouaient, c'est qu'ils n'étaient pas suffisamment efficaces (Gaulejac, 2005). Comme les actionnaires mécontents de leur PDG qui n'offrait pas une rentabilité suffisante, le citoyen-gestionnaire exigeait une rentabilité de son billet d'entrée, l'employé de son engagement face à l'institution et le partenaire financier de son placement. Si la performance était médiocre, il pouvait ne plus fréquenter les musées et les acteurs muséaux seraient désignés comme incompetents.

Cette manière de concevoir la gestion entre au premier abord en contradiction avec l'idée de service public culturel à but non lucratif. Il est évident que les activités culturelles et scientifiques n'obéissaient pas aux critères de rentabilité des activités industrielles et commerciales, et les dirigeants des organisations culturelles ne disposaient pas de l'autonomie et des pouvoirs indispensables à la conduite d'un projet managérial (Agid et Tarondeau, 2003). En s'appuyant sur l'analyse à l'échelle de la société de Gaulejac (2005), gérer le public, les employés et les partenaires en tant que ressources au même titre que les matières premières, le capital, les outils de production ou encore les technologies, ce serait poser le développement du musée comme une finalité en soi, indépendante du développement de la société, et de considérer que l'instrumentalisation des individus est une donnée naturelle du système de production. On pouvait se demander si le contrôle des organisations par des techniques de gestion était réellement une chance à saisir.

Tous les modèles, ayant conduit à des avancées majeures pour le développement de la société et de nos organisations, avaient à un moment ou un autre, finit par aller contre l'essence

même de leur fondement. Si par le passé le Taylorisme avait engendré une instrumentalisation de l'humain<sup>53</sup> : chaque individu devait s'adapter à la chaîne, à la machine et à la mécanique. La technocratie avait produit une normalisation de l'humain : chaque individu devait s'adapter aux normes, aux règles et aux procédures. Aujourd'hui, la gestion managériale engendre une rentabilisation de l'humain : chaque individu doit devenir le gestionnaire de sa vie, se fixer des objectifs, évaluer ses performances (Gaulejac, 2005). Les faiblesses de la logique managériale sont démontrées et conduisent les employés à gérer constamment des situations contradictoires.

Un écart pouvait se creuser entre les petits et les grands musées, entre les employés et les gestionnaires, entre le public et les publics, entre les sociétés d'amis et les commandites. Nous verrions une opposition croissante entre deux visions du musée. L'une marquée par l'utopie d'un monde attentif aux besoins de l'humanité (communautarisme, patrimonialisation, recherche et éducation pour tous), l'autre par la recherche de la productivité (ouverture à tous les publics, réduire les déficits publics, maîtriser la restriction budgétaire, réduire les activités non rentables pour de l'événementiel). Si tous les musées mettaient en place le pouvoir managérial et l'idéologie gestionnaire sous cette forme, tels qu'ils étaient appliqués dans les entreprises privées, la coupure allait se faire entre l'élite gestionnaire, les scientifiques et les populations concernées.

En faisant une analogie entre la société et les musées à partir de l'analyse de Gaulejac (2005), on verrait apparaître plusieurs incohérences. Premièrement, la mobilisation du travail au service des intérêts du capital, légitimant une représentation du monde qui viserait à transformer l'humain en une ressource exploitable au même titre que les ressources financières, les technologies et les matières premières. Deuxièmement, le dispositif de reconnaissance dans les musées serait l'avancement individuel, alors que la création d'une exposition dépendait de la qualité du travail d'équipe. Troisièmement, le seul objectif serait l'augmentation de la productivité, de la rentabilité et de l'efficacité ce qui aurait pour effet de

---

<sup>53</sup> Nous avons pu voir comment les cols bleus et les gestionnaires se retrouvaient paralysés par la convention collective. Au point, où l'action syndicale tendait à se réduire à une représentation formelle, fondée sur des règles légales plutôt que sur des luttes collectives.



créer une pression intense sur les employés des musées. Si le musée va mal, l'employé ne pourra alors s'en prendre qu'à lui-même.

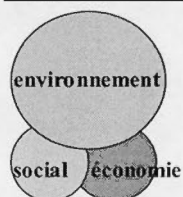
Quelque soit le niveau hiérarchique, la majorité des employés des MNM faisaient part de leurs craintes : « *comment faire toujours plus avec moins ?* », « *Comment être à deux endroits en même temps ?* », « *Comment gagner du temps quand on en a moins ?* ». La pression exercée par la Ville de Montréal, la mise en oeuvre de la planification stratégique, les pressions socio-économiques et syndicales mettaient de l'avant une idéologie de la performance et de la rentabilité, qui n'était pas nécessairement voulue par les acteurs de ces institutions. Finalement, la crise n'était peut-être pas économique, mais avant tout identitaire, car elle touchait les rapports entre l'économie, le patrimoine, la science, la culture, l'environnement et le social. Dans cette perspective, le développement durable représentait peut-être une « *chance à saisir* » pour les acteurs muséaux, afin de poser un nouveau regard sur la manière de gérer le musée.

### **3.9. La logique de développement durable et le musée**

Pour les MNM, le développement durable existait à l'état d'un système d'action théorique, et non concret. Notre recherche nous avait permis de comprendre comment chacun produisait le sens de ses actions en développant la possibilité pour tous les acteurs du musée comme professionnels, mais aussi comme citoyens et comme sujets, de définir quelles valeurs ils donnaient au musée dans la perspective du développement durable. D'un point de vue théorique, quatre approches (tableau 25) étaient envisageables pour définir un modèle organisationnel du musée dépendamment de quel acteur prenait le leadership : biocentrique, écocentrique, sociocentrique et anthropocentrique. Chacune d'elles reflétait les priorités des acteurs en fonction de leurs intérêts. Pour définir ces approches, nous nous sommes inspirés des travaux de Sébastien et Brodhag (2004).

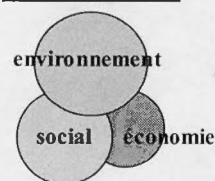
**Tableau 25 : Schéma des différentes approches du développement durable pour les musées<sup>54</sup>.**

**Biocentrée 8%**



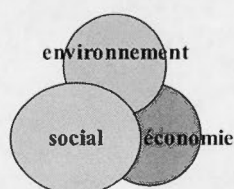
**Protection du patrimoine  
(homme=menace)**

**Écocentrique 41%**



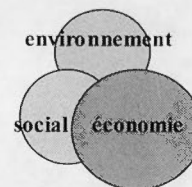
**Connaissance des écosystèmes  
Participation citoyenne**

**Sociocentrique 27%**



**Connaissance des relations sociales  
et de leur rapport à la nature  
(concertation et compromis)**

**Anthropocentrique 0%**



**Assurer le bien être des humains  
en maximisant les coûts économiques**

<sup>54</sup> La typologie de Fortin-Debart (2003a) sur les représentations de l'environnement nous a inspiré pour considérer l'existence de quatre approches de développement durable. La transposition avec le développement durable peut effectivement apparaître périlleuse. Selon l'auteure, le développement durable rentre épistémologiquement dans une éthique anthropocentrique/sociocentrique, puisqu'il s'agit de favoriser le développement des sociétés et la croissance économique. De ce point de vue, il peut difficilement exister de vision biocentrique ou écocentrique du développement durable. Or nous avons considéré le développement durable comme un référentiel donnant une vision holistique de la société basée sur l'intégration des aspects environnementaux, sociaux et économiques. Chacun des acteurs favorisent une dimension plus que l'autre selon ses intérêts et le contexte dans lequel il agit sans toutefois négliger les deux autres. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il existe plusieurs manières de l'aborder, comme il existe plusieurs manières d'aborder l'environnement. Notre enquête de terrain nous a permis de faire le parallèle entre sa typologie et celle de Sébastien et Brodhag (2004) à travers les réponses des acteurs muséaux en vue de constituer une typologie du développement durable.

Les acteurs, qui s'orientaient vers une approche biocentrée (8%), cherchaient exclusivement à préserver le patrimoine naturel dans lequel l'homme y était perçu comme une menace. Leur priorité était la conservation des collections, des écosystèmes, de la biodiversité et pour certains de l'énergie dans un but de protéger la nature des effets nocifs provoqués par les activités humaines. Le développement durable était vu presque exclusivement à travers la dimension environnementale. Pour les tenants de l'approche écocentrée (41%), ils se donnaient comme objectif la protection de tous les êtres vivants en y intégrant la participation de l'humain. Dans ce cas, la dimension sociale était prise en compte souvent à travers l'implication citoyenne, mais elle faisait l'objet de débats entre les environmentalistes et les économistes.

Pour Sébastien et Brodhag (2004), l'approche sociocentrée (27%) du développement durable replaçait l'homme au cœur des problématiques et elle conduisait à réfléchir aux relations entre les hommes ainsi qu'à celles qui reliaient l'homme à son environnement. Ces trois approches étaient présentes dans les propos des acteurs venant des institutions que nous avons étudiées. Cependant, nos résultats montraient que ces institutions se dirigeaient vers l'intégration d'une logique managériale. La possibilité de développer une vision anthropocentrée (0%) du développement durable devenait possible. Dans ce cas, le développement durable se définissait en rapport avec l'augmentation du bien-être humain. Les acteurs visaient la maximisation des indicateurs économiques et identifiaient l'économie comme une sphère englobant les sphères environnementale et sociale (Sébastien et Brodhag, 2004).

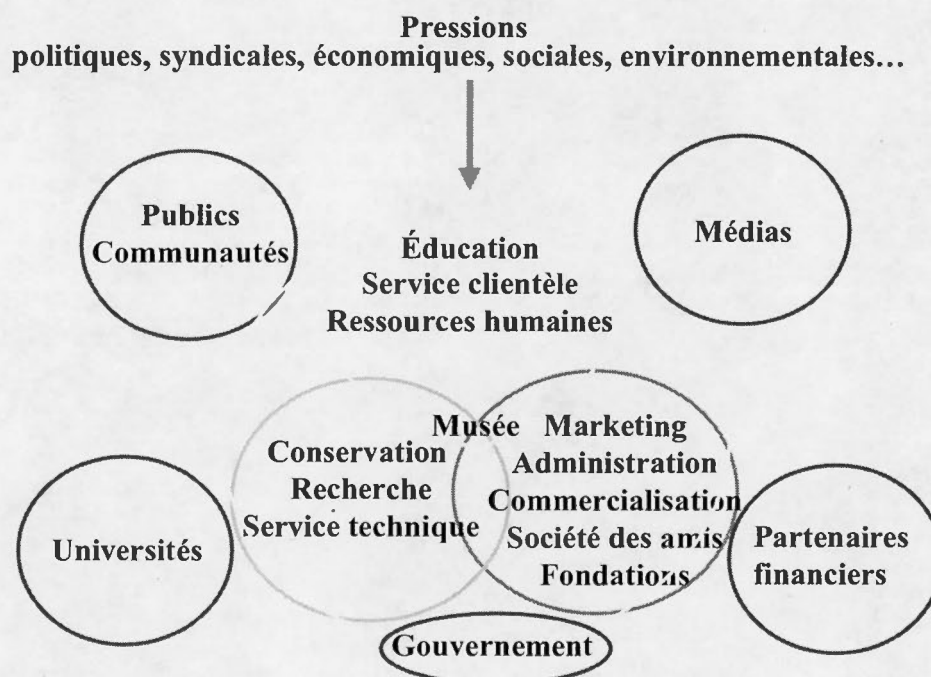
Les acteurs mentionnaient la nécessité d'améliorer les relations entre les employés et celles avec l'ensemble de la société civile. Au niveau environnemental, le virage vert semblait de plus en plus présent et pertinent pour l'ensemble des acteurs. Enfin, la dimension économique prenait place et se transformait graduellement en une économie culturelle, obligeant nécessairement à transformer l'objet en produit. L'approche écocentrée semblait la plus représentée. Nous pouvions nous demander si les acteurs muséaux détenaient dans la maîtrise de l'environnement, un nouveau pouvoir afin de réorienter les décisions prises et s'opposer à



l'émergence d'une logique managériale. Dans cette optique, l'ensemble des employés semblait prêt à prendre acte du projet de société que représentait le développement durable.

Cependant, le choix pour cette approche avait tendance à exclure la dimension économique, incontournable aujourd'hui. Comment les acteurs pouvaient-ils envisager d'intégrer à la fois la dimension économique, sociale et environnementale sans tendre vers une approche anthropocentrée ? L'approche sociocentrée du développement durable offrait cette possibilité d'intégrer l'ensemble des problématiques que vivaient les musées en tenant compte des intérêts de tous les acteurs et en favorisant la protection du patrimoine naturel et culturel (tableau 26). Le véritable changement serait d'opérer une révolution paradigmatique, c'est-à-dire une remise en question radicale des façons de penser et de gérer le musée. Repenser la gestion muséale, c'était imaginer d'autres formes de gouvernance capables de construire des médiations entre les intérêts des partenaires, des publics et du personnel, tout respectant l'environnement, les solidarités sociales et les aspirations les plus profondes de « *l'être de l'homme* » (Gaulejac, 2005).

**Tableau 26 : Exemple d'un modèle intégré du développement durable pour les musées.**



D'un point de vue organisationnel, le système d'action concret des MNM se maintenait principalement grâce à une culture organisationnelle compartimentée, basée sur une logique de projet. Pour réguler les problèmes, les acteurs avaient appris à négocier leurs intérêts autour de la nécessité de conduire à bien le projet collectif que représentait l'exposition ou toute autre forme de projet muséal. Le projet muséal était une sorte de liant qui structurait l'action collective vers la délibération des idées, et non le productivisme observable dans les entreprises. Dans cette perspective, les acteurs s'inscrivaient dans un type de gouvernance basée sur le développement durable. Cependant, l'entrée dans une logique de management excessive pouvait mener cette dynamique basée sur le compromis vers une dynamique privilégiant le productivisme. Finalement, le développement durable interrogeait les acteurs

non plus au niveau de la conduite de l'exposition, mais au niveau de la conduite de l'organisation.

Un des principes de base du développement durable est l'intégration de l'ensemble des enjeux en privilégiant le compromis entre les acteurs. Dans ce contexte, l'idée sous-tendue par le développement durable est qu'il offrirait au niveau organisationnel une plate-forme de négociation intéressante pour les différentes visions muséales. Il permettrait à la fois de maintenir la dynamique entourant l'exposition et les collections propre aux référentiels muséaux et la dynamique de l'organisation propre au référentiel de la gestion. Par conséquent, il serait possible à travers ce référentiel de trouver un dialogue, voire un compromis, entre les différents référentiels (la conservation, la recherche, l'éducation et la gestion) qui se confrontent actuellement dans ces musées. Dans ce cas, le développement durable pourrait bien se définir comme un méta-référentiel.

Toutefois, une telle entreprise est considérable pour les institutions muséales, les changements de modèle de gestion (managériale ou de développement durable) impliquent nécessairement une organisation culturelle intégrée. Dans ces institutions très compartimentées, il fallait donc s'attendre à de très grandes oppositions. De plus, ce n'était pas forcément les employés à la base qui s'opposaient aux transformations. Souvent, dès qu'ils avaient perçu dans le développement durable une possibilité pour que leur travail devienne plus intéressant, ils démontraient généralement une impatience à se lancer dans l'aventure. La principale source de résistance semblait venir des cadres et des autres membres de l'équipe de direction. D'après Dupuy (2001), très souvent, les cadres, semblaient soit craindre une perte d'autonomie ou de pouvoir, soit ne se sentaient pas à l'aise dans un nouveau style de gestion plus coopératif et holistique.

L'inscription des musées dans ce méta-référentiel consisterait essentiellement en une révolution du modèle actuel, bouleversant complètement les logiques en place. Les défis et les enjeux seraient pour les acteurs muséaux d'ordre identitaire, structurel, organisationnel, mais aussi économique, environnemental et social, bref politique. Dans ce contexte, trois attitudes face au changement seraient envisageables : (1) la première attitude conduirait à ne



pas trouver un intérêt au développement durable et donc à l'ignorer ; (2) la deuxième attitude serait d'en tenir compte mais comme un vernis psychologique ne représentant aucune possibilité de rupture de la structure organisationnelle ; (3) la troisième attitude serait proactive et elle conduirait à redéfinir les relations de pouvoir entre les différents acteurs et la structure organisationnelle.

Pour cette raison, nous avons simplement tenté de définir quelques orientations simples pour penser la gestion autrement, et cela grâce aux propos rapportés par les acteurs muséaux sur le développement durable. : Le changement ne pourra se faire sans l'appui et l'engagement de l'ensemble des employés, des publics et des partenaires, sans la mise en place d'un comité, sans une rupture avec le modèle en cours, sans l'élaboration d'une politique et d'indicateurs de développement durable, sans questionner la place de la conservation, de la science, de l'éducation, de l'environnement, de l'économie et de la société civile dans la conduite des projets muséaux, sans mettre en place un processus d'évaluation et d'accompagnement, enfin et surtout sans accepter une certaine liberté et incertitude dans le projet de mise en œuvre du développement durable.

A la lumière de nos résultats, l'enjeu organisationnel consisterait pour ces acteurs à innover dans le contexte municipal et muséal afin d'élaborer un modèle organisationnel basé sur un système de valeurs allant à l'encontre des tendances dominantes basées sur la productivité et la performance économique. La vision ne serait plus disciplinaire, mais plutôt transdisciplinaire, la diffusion serait remplacée par l'action et la responsabilité sociale, le musée ne serait plus juste un espace public où le savoir est débattu entre « *visiteurs-experts* », mais un acteur social ouvert à toute la société civile. Cette prise en compte de la diversité des points de vue et des actions obligerait finalement à considérer l'organisation muséale comme une microsociété. D'une certaine manière, ce serait faire le choix de garder la confiance du public et des employés, plutôt que du marché économique.

Le développement durable doit être construit par les acteurs. Personne ne peut décréter le développement durable en tant que solution idéale pour résoudre le problème identitaire des institutions ou encore en tant qu'alternative à la logique managériale. Il est essentiel de garder

à l'esprit qu'il n'y a pas une seule et unique manière de gérer le musée et de mettre en œuvre le développement durable. Inventer un modèle organisationnel à l'intérieur du référentiel du développement durable nécessite avant tout un apprentissage collectif de la part des acteurs dans des nouvelles formes d'action. Si le développement durable était intégré dans le système d'action concret, un jour ou l'autre, les acteurs devront faire face à des contradictions inhérentes à la dynamique engendrée par celui-ci, tout comme cela l'avait été pour le taylorisme, la technocratie et le capitalisme.

Dans la perspective d'un changement vers le développement durable, il est primordial pour les acteurs de prendre conscience de l'analyse et du diagnostic fait sur la réalité du fonctionnement de leur système d'action concret, afin de décider ensemble des changements à faire.

## 4. Conclusion

Dans ce travail de thèse, nous avons voulu rendre compte des changements muséaux à la lumière du référentiel du développement durable. Nos trois objectifs étaient de : (a) comprendre les mécanismes qui régissent le fonctionnement des institutions muséales scientifiques, (b) développer une contribution critique sur les conséquences du changement vers le développement durable, (c) déterminer l'apport méthodologique de la sociologie des organisations pour la muséologie.

Nous voulions découvrir les pistes de réflexion mises de l'avant par les différents acteurs muséaux à l'heure où l'enjeu économique et la logique managériale s'imposent. Dans un contexte de restriction budgétaire où le discours événementiel prend le dessus sur les collections permanentes, où le public se transforme en client, où la recherche s'interroge et où les gestionnaires réfléchissent à leur manière de gérer le musée, trouver un modèle organisationnel est devenu une tâche de plus en plus problématique.

A partir du constat général, que le modèle organisationnel, l'identité et la responsabilité sociale des musées étaient remis en question, nous avons analysé le fonctionnement organisationnel des Muséums nature de Montréal, afin de comprendre l'impact causé par la mise en œuvre d'une politique de développement durable. S'agissant davantage d'un problème identitaire et organisationnel que d'un problème de survie économique, l'institutionnalisation de ce référentiel n'allait pas se faire sans poser un certain nombre de questions.

La comparaison entre le fonctionnement des quatre institutions permettait, à partir de la rencontre des acteurs se trouvant au cœur des changements amorcés par le processus de la planification stratégique et le discours sur le développement durable, de faire le pari de l'homogénéité. Il existait des différences concernant la complexité relationnelle et celle de management entre une petite institution et une grande institution, mais il s'agissait plutôt d'ajustements à faire. La description et l'analyse des faits rapportés laissaient plutôt voir les



mêmes problèmes, les mêmes solutions et les mêmes enjeux conduisant à présenter nos résultats de manière transversale.

Pour répondre à la question des défis et des enjeux du changement vers le développement durable pour le secteur muséal, nous avons abordé trois types de sujets. Le premier, relatif à la muséologie, avait permis de brosser un portrait des transformations vécues par les musées au cours des siècles, ainsi que des tendances actuelles, à travers le concept de référentiel. Il montrait que l'objet, puis le public et enfin le marketing, avaient participé à la transformation de l'identité, des pratiques et du fonctionnement des musées. Ces transformations, comme nous l'avons vu, ne s'étaient pas faites sans conflits, sans résistances et sans ruptures avec les anciens modèles.

Des cabinets de curiosités à la prise de pouvoir de l'État, la démocratisation des musées avait conduit à ouvrir peu à peu les collections et le savoir scientifique à un large public provoquant une première rupture marquée par la création de deux types de collections. Peu à peu les employés de la conservation et de la recherche devaient concilier avec les employés de l'éducation favorisant l'émergence d'un musée « *espace public* ». Les actions se partageaient entre le public et les collections.

Aujourd'hui, les pressions économiques et environnementales questionnent cet espace public en termes de modèle organisationnel et de responsabilité sociale. Nous observons alors une deuxième rupture où les conservateurs (ou les directeurs) de musées se transforment en gestionnaires, les objets en produits dérivés et les publics, en clients. L'entrée dans une logique managériale devenait l'un des principaux enjeux auxquels devaient faire face les acteurs des musées en vue d'assurer l'avenir de nos organisations muséales.

L'évolution et la richesse du fonctionnement des MNM pouvaient aussi s'expliquer grâce à la compréhension des interactions entre les acteurs à l'intérieur d'un système d'action conduisant à la construction, la rencontre, puis la coexistence de plusieurs référentiels (patrimoine, science, éducation, gestion). Le Jardin botanique s'appuyait plutôt sur le référentiel patrimonial même si par la suite l'éducation et le marketing avaient été intégrés.

Le Planétarium s'inscrivait dans le référentiel de l'éducation. L'Insectarium se situait à la rencontre du référentiel du patrimoine et de celui de l'éducation. Le Biodôme réunissait l'ensemble des quatre référentiels. Les différents enjeux et les différents acteurs participaient ainsi à la transformation de l'identité du musée.

Pour mieux comprendre la nature des transformations muséales suite à l'implication des MNM dans le développement durable, nous avons choisi d'utiliser l'analyse stratégique et de considérer le musée comme une microsociété, un construit social et non naturel. En partant de la connaissance de la structure formelle, nous avons pu dessiner les contours et les règles qui encadraient l'action. Cependant ces règles structuraient le jeu, elles ne les décrivaient pas. En partant du postulat de la contingence de l'organisation, nous avons privilégié une démarche inductive et empirique pour saisir le fonctionnement de ces organisations ; l'induction permettant sans a priori de partir à la découverte du fonctionnement du système d'action organisée.

Ainsi, l'étude de terrain, sous forme d'observations, de recueils de données formelles et d'une enquête semi-directive avait permis de recueillir les propos des acteurs puis, par recoupements de reconstituer au fur et à mesure la dynamique et la structure du système d'action concret. Cette approche ne se voulait pas être une critique du choix des acteurs, mais cherchait plutôt à comprendre comment leur rationalité limitée les avait conduits à agir librement pour satisfaire leurs propres intérêts, tout en conjuguant avec les limites formelles de l'organisation.

Nous avons abordé la théorie du changement selon l'analyse stratégique. Étant donné qu'il n'existait pas une seule manière d'agir, qu'il n'y avait que des solutions satisfaisantes (et non optimales), et que les acteurs n'agissaient pas uniquement pour des raisons économiques et émotives, mais aussi pour des raisons stratégiques et identitaires, nous en déduisons que le changement n'était pas toujours souhaitable. Par contre, il s'avère être une chance à saisir pour les acteurs, afin de défendre ou renforcer leur pouvoir au sein de l'organisation. Finalement, *« ce n'était pas en soi le changement qui posait problème, c'était la capacité de*



*le conduire, de le piloter, de le maîtriser, d'en être un acteur actif, et non pas un simple spectateur » (Dupuy, 2001).*

Il est plus difficile d'agir de façon pertinente et raisonnée sur les stratégies développées par les acteurs intelligents que de procéder à un simple réaménagement des structures qui la plupart du temps, ne préoccupent que « *les chefs soucieux de conserver leurs territoires* » (Dupuy, 2001). Il est évident que le changement est beaucoup plus un fil qui se tire qu'un plan définitif qui se met en œuvre. Dans la plupart des cas, le changement n'est pas le résultat d'une décision volontaire de changer par un acteur responsable, il se produit de lui-même à la suite d'une évolution spontanée ou de petites décisions qui mises bout à bout entraînent quelque chose de nouveau et souvent d'inattendu. Pour Dupuy (2001), « *on change sans s'en apercevoir, et le rôle du leader est alors moins de procéder grâce à sa vision que de suivre, et s'il le peut, d'accompagner plutôt que de gérer* ».

Le dernier sujet dont nous avons traité était le méta-référentiel de développement durable. Nous avons identifié quatre approches de développement durable qui pouvaient se transposer au musée en vue de réfléchir à l'élaboration de différents modèles organisationnels : biocentrée, écocentrée, sociocentrée et anthropocentrée. L'approche biocentrée consiste à protéger le patrimoine en lui-même et aussi contre certaines interventions humaines. L'approche écocentrée insiste sur la connaissance des écosystèmes et la participation citoyenne. L'approche sociocentrée vise à développer la connaissance des relations sociales et de leur rapport à la nature, tout en favorisant une dynamique basée sur la concertation et le compromis vers la solution la plus satisfaisante pour tous, d'un point de vue économique, social et environnemental. Et l'approche anthropocentrée met l'emphase sur l'importance d'établir des règlements et de la maximisation des indicateurs économiques.

Dans notre cas d'étude, la rencontre avait surtout lieu entre l'approche écocentrée et l'approche sociocentrée (ou intégrée). L'approche biocentrée n'était pas très présente et le virage gestionnaire forçait à se poser la question de l'émergence de l'approche anthropocentrée. Les défis de la mise en œuvre du développement durable étaient relativement complexes, car elle nécessitait un apprentissage collectif et une structuration



différente des relations de pouvoir, de la place de l'économie et de l'environnement, et aussi de l'implication et de la collaboration « *équilibrée* » entre les institutions et leurs partenaires. Parce que le développement durable constitue une vision de la société basée sur l'intégration des dimensions économiques, sociales et environnementales, il ne pouvait pas être simplement décrété pour que le changement se fasse. Il devait être construit grâce au développement de règlements et de plans d'actions, à l'intégration d'acteurs de plus en plus diversifiés et conscients à la problématique.

Les musées forment un contexte d'action organisée, un système ouvert aux pressions externes et internes. Les institutions étudiées vivaient de grands changements au moment des entrevues ce qui provoquaient des angoisses identitaires et était propice à l'installation d'une logique de bouc émissaire. En particulier, la crise semblait stigmatiser la direction générale et l'ensemble des cadres. Le leadership des gestionnaires était questionné à l'échelle du complexe, des institutions et même des différentes divisions. La dimension émotive était très présente. Il avait fallu adopter une attitude d'écoute active.

Certains acteurs avaient demandé notre intervention en tant que médiateur afin de trouver des solutions aux problèmes qu'ils vivaient. À cette étape de notre parcours, toute intervention pouvait provoquer des réactions pouvant nuire à la crédibilité de notre approche de recherche et à notre statut de chercheur. L'intervention est une étape en soi et ne peut pas être confondue avec l'observation. La compréhension et l'analyse des propos des acteurs avaient nécessité de passer par un processus de détachement rendu possible grâce à un aller-retour intellectuel entre la théorie et le terrain.

Par ailleurs, nous avons dû résoudre différents problèmes d'ordre méthodologique et idéologique étant donné que nous devons négocier avec trois champs disciplinaires : la muséologie des sciences, la sociologie des organisations et les sciences de l'environnement. La pluridisciplinarité permet d'élargir le champ de la réflexion et l'ouverture vers de nouveaux langages scientifiques afin de développer une vision holistique des impacts du développement durable sur le secteur muséal. Mais elle ne permet pas toujours de développer en profondeur tous les domaines.

D'un point de vue méthodologique, chaque discipline favorise une méthodologie plutôt qu'une autre. L'analyse stratégique s'est avérée la plus pertinente. Le raisonnement de Crozier permet de se libérer d'un certain déterminisme en prenant les choses en sens inverse du « *sens commun* », c'est-à-dire en passant de la structure aux comportements et des comportements aux valeurs. Par un aller-retour sans cesse entre le système et le point de vue des acteurs, il devient possible de reconstruire le système d'action et de mesurer l'écart entre ce qui est attendu et ce qui se produit dans les faits (Simard, 2003).

L'analyse stratégique a pour objet de débusquer les cas où, tout en restant interdépendants, les acteurs ne sont plus en interaction. Elle se différencie de l'analyse du système au sens où, dans cette dernière, l'interdépendance est implicitement traitée en termes de nécessité et de besoins aboutissant toujours à une interaction. C'est en ce sens que l'usage de l'analyse systémique sans l'analyse stratégique est dangereux car elle repose sur une hypothèse finalement optimiste. L'analyse du système dit que les acteurs doivent nécessairement se rencontrer, qu'ils finiront par le faire et par ajuster cette rencontre. Mais elle ne dit pas que cet ajustement peut être tel qu'il vide de sens la rencontre au point même de faire mourir l'organisation.

Notre démarche vise donc à comprendre pourquoi les acteurs agissent comme ils agissent sans porter de jugement et sans suggérer de meilleures attitudes à adopter. Conscient de la contingence du système et de la liberté de l'acteur, cette méthodologie va privilégier une approche qualitative, plutôt que quantitative. Il est très difficile de normaliser les représentations, les comportements, les stratégies ou encore les individus. Mais elle ne rejette pas l'idée du quantitatif car l'interdisciplinarité des méthodologies aurait permis d'appuyer nos constats autrement et peut-être enrichir notre réflexion.

Notre recherche a mis en évidence quatre institutions vivant un temps fort de leur développement stigmatisées autour de huit enjeux principaux : (i) la définition d'un nouveau modèle organisationnel, (ii) la gestion des ressources humaines, (iii) la crise budgétaire, (iv) l'intégration d'une logique managériale, (v) la nouvelle définition du rapport musée-public,



(vi) l'interrogation de la place de la science, (vii) l'écologisation des pratiques et enfin, (viii) l'intégration du développement durable dans leurs valeurs. L'ensemble de ces enjeux étaient différemment interprétés par les acteurs muséaux, et soulevaient de nombreuses questions relatives au fonctionnement et à l'identité des institutions.

Le fonctionnement des quatre institutions était compartimenté ou en « silo », c'est-à-dire que les institutions entre elles, ainsi que les divisions, agissaient généralement individuellement. Nous pourrions penser que cela pouvait être un frein à leur viabilité. Or, à l'intérieur de ce fonctionnement, les acteurs arrivaient à agir collectivement grâce au développement d'une logique par projets. Elle permettait de maintenir et de réguler les interactions à la fois individuelles et collectives entre les différents acteurs des institutions (et des divisions). Cependant, la restriction budgétaire, la réorganisation organisationnelle, l'entrée dans une logique managériale, le virage commercial, ou encore le virage vert, modifiaient les enjeux qui étaient poursuivis jusque-là, provoquant un déséquilibre dans la structure de pouvoir établie par l'ancien modèle.

Les nouveaux enjeux (économiques, de gestion et environnementaux) avaient changé au niveau décisionnel la place des fonctions administratives et de développement (marketing et commercialisation), ainsi que celle des fonctions de la recherche, de l'éducation et de la conservation. Les employés de la conservation, de la recherche et de l'éducation devaient désormais agir et intégrer autrement les différents membres de l'administration et du développement, mais aussi ceux de la municipalité, des syndicats et des citoyens-usagers, dans la prise de décision. Ces institutions vivaient une succession de centralisation et de décentralisation des pouvoirs, à quoi s'ajoutait un essoufflement perceptible auprès de la majorité des employés. Les MNM étaient bien entrés dans une logique managériale questionnant leur identité et leur modèle organisationnel.

Quelle que soit l'institution ou encore la division, toutes étaient confrontées à des conflits de personnel. Certains reprochaient aux syndicats de manquer de flexibilité par rapport à la réalité des institutions muséales, d'autres se confrontaient à leur supérieur hiérarchique ou encore se plaignaient que la rationalisation des emplois créait une surcharge de travail. Tour à



tour, la convention collective ou la bureaucratie municipale servaient de ressources à ceux qui les maîtrisaient, mais se transformaient en contraintes pour d'autres, nuisant à la dynamique muséale. L'autoresponsabilité s'était imposée comme la solution la plus satisfaisante mais la marge de liberté et le potentiel d'innovation, qu'elle offrait dans le contexte municipal, arrivait au point où elle nuisait à la cohésion sociale de l'organisation. Le problème n'était donc pas hiérarchique et économique, il était systémique et identitaire.

On voyait apparaître une confrontation entre les expertises muséales et les expertises des entreprises privées. Les stratégies employées étaient de l'ordre du contrôle de l'expertise, de la diffusion des informations et des règles. En ce qui concernait l'éducation, la séparation entre la programmation et l'accueil-animation avait provoqué une inquiétude réelle auprès de ces employés. Ils avaient eu le sentiment que leur travail était complètement remis en question, car ils devaient accepter de miser sur l'événementiel et donc de réduire les expositions temporaires, de réfléchir à des animations pour tous les types de clientèles, mais aussi de développer une collaboration plus étroite avec les employés du marketing ce qui leur donnait le sentiment de travestir le discours scientifique en un discours managérial. Mais au-delà de ces conflits, les projets aboutissaient après de multiples négociations entre les différents acteurs.

Cette nouvelle distribution des ressources avait tout de même permis à certains de se réinvestir dans la dynamique, de modifier la structure des relations et de renouveler les orientations éducatives à la lumière des enquêtes sur le public menées par le marketing et la commercialisation. Ce changement marquait une rupture importante pour ces institutions dans le rapport qu'elles entretenaient avec ses employés, son public et ses partenaires, mais aussi avec le patrimoine, la science et la culture. L'objectif n'était plus seulement de montrer des objets, de diffuser un savoir dans un processus de démocratisation muséale, mais il devait répondre aux besoins d'une vaste clientèle avec la rentabilité escomptée et valoriser les événements dans un processus de globalisation de la culture scientifique. On pouvait se demander si la dérive managériale pouvait menacer l'identité patrimoniale et culturelle.

L'enquête avait démontré que l'enjeu du développement durable n'était pas intégré dans la dynamique organisationnelle. Aucune structure formelle (politique, comité, SDD, etc.) ne permettait de le mettre en action. Nous avons donc considéré le système d'action entourant l'enjeu du développement durable comme un système d'action théorique. Ces institutions étaient maintenues par une dynamique qui leur était propre et envisager son changement en décrétant le développement durable n'était pas si simple. La dynamique informelle mettait en évidence des systèmes d'action complexes qui se jouaient autour de la maîtrise de plusieurs zones d'incertitude pertinentes concernant plus particulièrement les collections, les publics, les budgets, la convention collective, les règles municipales, la planification stratégique, les techniques du marketing ou encore l'environnement.

L'enjeu environnemental semblait être une chance pour les acteurs de s'intégrer autrement dans la dynamique des institutions. Les employés de la fonction conservation et des services techniques étaient plus impliqués dans la mise en œuvre des événements sur le plan technique (réduction des GES, contrôle des températures, programme éco-énergétique, réglementation sur les pesticides etc.). Ils n'avaient aucun pouvoir quant au sujet et au choix des activités, mais la maîtrise des techniques liées à la gestion des collections et au montage des expositions, leur permettait de négocier. S'ils décidaient de ne pas contribuer à la dynamique de l'exposition, ils pouvaient mettre en péril l'avenir des événements et des collections. Apparemment exclus de la réflexion sur l'éducation, ils avaient saisi à travers l'enjeu environnemental une manière de se maintenir dans l'action collective et de diriger le changement.

Les chercheurs voyaient dans l'enjeu environnemental une opportunité pour s'impliquer autrement au sein des institutions à la fois à travers leurs travaux de recherche, leur présence dans les comités et le partage de leurs expertises. L'émergence de l'écologisation des institutions avait finalement conduit à sensibiliser les employés de la fonction éducation. Ce nouvel enjeu impliquait d'actualiser le contenu de leur discours, de revoir leurs pratiques et leurs activités. Il offrait aussi la possibilité de négocier leur place dans des institutions où le marketing et la commercialisation s'imposaient, de se réinvestir dans la dynamique, tout comme l'avait permis la réflexion sur le développement du modèle de gestion muséal pour



d'autres. On pouvait se demander si le développement durable avait sa place dans tous ces bouleversements.

En interrogeant les acteurs sur l'enjeu du développement durable, nous avons pu tout de même comprendre que celui-ci était principalement perçu et utilisé selon l'approche écocentrée. Mais cette approche privilégie les solutions techniques et normalisatrices aux problématiques environnementales en excluant la dynamique sociale. De plus l'entrée dans une logique gestionnaire pouvait amener ces institutions à prendre le virage du développement durable, selon une approche anthropocentrique. Elle visait exclusivement le bien-être de l'homme à travers des critères exclusivement économiques. Cette façon de voir pouvait entraîner la quantification de toutes les composantes du musée (collections, publics, employés, partenaires, etc.) favorisant une logique de compétition et de performance allant à l'encontre de la réalité culturelle et patrimoniale du musée. Néanmoins, la réalité actuelle faisait que la dimension économique devait être prise en compte.

L'arrivée de la dimension économique, de l'environnement et de la logique managériale apportait une nouvelle vision du secteur muséal. Cette vision n'était pas sans rappeler l'évolution du référentiel de développement durable. Quelques acteurs avaient ainsi montré une aptitude à développer une approche sociocentrique du développement durable. Cette approche invitait l'ensemble des acteurs à intégrer les trois dimensions du développement durable, à se concerter sur les défis et les enjeux qu'il impliquait, afin de parvenir à un compromis socialement acceptable, économiquement équitable et écologiquement viable. Dans cette perspective, le développement durable offrait la possibilité d'un compromis non seulement au niveau des projets muséaux (propre au monopole de la conservation, de la recherche et de l'éducation) mais aussi au niveau du fonctionnement de l'organisation (propre au monopole de la gestion). Nous l'avons alors définie comme un méta-référentiel. De ce point de vue, le développement durable pouvait devenir un cadre de réflexion offrant l'opportunité d'imaginer un modèle de développement organisationnel intégrant l'ensemble des référentiels. Finalement, il devenait possible d'envisager une plate-forme de délibération et de négociation entre ces deux monopoles, mais aussi pour l'ensemble des visions du musée.



De manière générale, le développement durable avait interpellé la majorité des acteurs. Il semblait représenter la solution pouvant régler leurs problèmes en offrant la possibilité de rendre plus efficace le développement de leurs institutions, même s'il nécessitait d'apprendre à vivre avec un ensemble de contradictions. Ce méta-référentiel pouvait placer ces institutions à l'avant-garde en terme de responsabilité sociale, d'amélioration des conditions de travail, de création d'une culture organisationnelle commune, de développement du réseau de communication interne par la mise en place d'un comité réunissant l'ensemble des divisions, d'intégration des enjeux économiques, d'actions environnementales et d'implication de l'ensemble des communautés dans la définition du musée.

Mais, en observant de manière plus approfondie leurs propos, il était évident que la résistance qu'ils avaient développé face aux enjeux de développement et de fonctionnement suite à leur planification stratégique, alors que la majorité avait participé, permettait de conclure que s'ils désiraient un tel changement vers le développement durable, cela nécessiterait un apprentissage de leur part pour rompre avec leurs habitudes de fonctionnement et leur vision du musée.

Pour terminer, nous avons décidé de formuler quelques recommandations suite à notre réflexion et de proposer d'éventuelles pistes de recherches. Nous tenons à insister sur le fait qu'il n'existe pas de modèle idéal, et qu'en soit le développement durable n'est pas forcément le meilleur référentiel pour définir le secteur muséal, ni la solution optimale pour les acteurs de résoudre leurs problèmes. Néanmoins, le regard holistique qu'il offre, permet de rendre compte d'une certaine réalité de la dynamique muséale. Pour ces institutions, l'accent mis sur l'enjeu environnemental permettait aux employés de la conservation, de la recherche et de l'éducation, d'avoir le sentiment que leur mode de gestion s'harmonisait avec leur mission. Nous avons pu aussi observer comment l'entrée dans une logique managériale interrogeait les acteurs et mettait en évidence les stratégies de résistance et d'apprentissage.

Nos résultats démontraient que la crise vécue était en train de questionner l'ensemble des acteurs sur leur place respective, la structure des pouvoirs et l'identité de leurs institutions. Si

les acteurs se décidaient à prendre le virage du développement durable, ils devraient faire face non seulement à la logique municipale et muséale, mais aussi à la logique managériale. Dans ce contexte, si nous voulons en découvrir plus sur l'enjeu du développement durable et les changements que vivent les musées, il serait aujourd'hui nécessaire d'effectuer de nouvelles analyses sur ces institutions ainsi que sur d'autres institutions muséales, afin de voir si le développement durable devenait un enjeu pertinent. Dans tous les cas, ce changement ne pouvait prendre forme et éventuellement, conduire à des innovations si et seulement si, les dirigeants s'engageaient dans une politique muséale de développement durable et que l'ensemble des acteurs trouvaient un intérêt à partager la diversité de leurs expériences et de leurs connaissances pour jouer avec de nouvelles incertitudes, et cela au détriment des anciennes. Le changement ne se décrète pas, il se construit avec les acteurs.

La connaissance du fonctionnement d'autres organisations patrimoniales et culturelles permettrait d'acquérir des données intéressantes sur le positionnement des acteurs muséaux et nous fournirait une autre piste de recherche soit de comparer et de réfléchir aux différentes politiques culturelles et patrimoniales au niveau local, national et international dans la perspective du développement durable. Cette analyse transversale effectuée à travers le recueil des propos d'acteurs impliqués à tous les niveaux permettrait peut-être de situer autrement le secteur de la culture et du patrimoine sur le plan politique. Cette ouverture conduirait éventuellement à découvrir des perspectives innovantes en termes de gestion, de conservation, d'éducation, de recherche et dans l'implication de la société civile et du gouvernement dans les problématiques relatives à la culture et au patrimoine. L'importance que pourraient prendre ces enjeux conduirait peut-être à dessiner autrement les contours de l'identité des sociétés qui se définissaient de plus en plus en termes de performance et de rentabilité.

Tout au long de notre recherche interdisciplinaire, nous avons uniquement cherché à décrire les faits. En aucun cas, nous avons eu la prétention de donner une solution aux problèmes que vivaient les acteurs dans les musées. Notre but était seulement de mettre en perspective la dynamique organisationnelle autour des différents enjeux afin qu'un débat puisse se faire entre les acteurs concernés. L'analyse stratégique, comme outil méthodologique, permet

d'ouvrir ce dialogue entre les acteurs muséaux et les experts en muséologie. Son apport méthodologique est pertinent à l'heure où les enjeux muséaux sont multiples. Du point de vue de l'avancée des connaissances, traiter du changement dans le musée n'est pas chose courante dans le monde des muséologues, des sociologues et des environmentalistes. D'autre part, en posant la question du changement vers le développement durable, nous lançons une sorte de défi dans un milieu où la conservation, la recherche et l'éducation s'affrontent pour maintenir leur propre vision du musée.

Nous nous sommes interrogés sur la pertinence de décréter le développement durable, alors qu'il n'était qu'émergent dans les musées. Michel Crozier pensait qu'« *on ne changeait pas la société par décret* » en parlant de la société française, et Victor Hugo que « *l'utopie d'aujourd'hui était la réalité de demain* ». Nous espérons que notre travail aura permis de porter un regard différent sur les institutions muséales scientifiques et sur le développement durable, afin de comprendre comment ces institutions avaient façonné leur identité dans le passé et comment elles pouvaient encore la façonner. La construction d'un nouveau modèle organisationnel permettra peut-être de laisser une empreinte différente de notre société pour les générations futures.



## Bibliographie

Agid, P., et Tarondeau, J-C., 2003, « Manager les activités culturelles », in *Revue française de gestion*, dossier « manager les activités culturelles », volume 29, No.142, pp.103-112.

Agora, 2005, « Société civile », in *L'encyclopédie de l'Agora*. En ligne. [http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossier/Société\\_civile](http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossier/Société_civile), consulté en 2005.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian Y-F., 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations, troisième édition augmentée d'un chapitre inédit*, Éditions du Seuil, 292p.

Annan, 2001, référence perdue.

Arpin, R., 2000, « Moderniser l'administration publique : les contraintes de la vertu », in *Canadian public administration/Administration publique du Canada*, volume 43, No.3 (fall/automne), pp. 343-359.

Association 4D, 2000, « Les racines du développement durable », in *L'encre verte*, No.38, pp.8-9.

Azzouz, K., 2000, *Environnement et développement durable*, Publisud, 241 p.

Ballé, C., 1995, « La sociologie des musées : un domaine de recherche », in *Musées et recherche*, Actes du colloque Paris, les 20, 30 novembre et 1er décembre 1993, Musée national des Arts et Traditions populaires, OCIM, pp.285-296.

Ballé, C., 1996a, « Le public : un enjeu des musées contemporains », in *Analyser le musée*, Actes du colloque international organisée par l'Association Suisse de Sémiotique (ASS/SGS), Lausanne du 1-22 avril 1995, Travaux de recherches sémiologiques, Université de Neuchâtel, Suisse, No.64, pp.49-67.

Ballé, C., 1996b, « Réflexions sur l'organisation et la gestion. La modernisation des musées : les paradoxes d'une évolution », in *Musée Gérer autrement, Un regard international*, J-M Tobelem (éd.), Actes du colloque de Grenoble, Paris, La documentation française, pp.306-320.

Ballé, C., 2000, *Publics & projets culturels. Un enjeu des musées en Europe*. Actes du colloque, Paris, Patrimoines et Sociétés, L'Harmattan.

Ballé, C., 2001, *Sociologie des Organisations*, Paris, "Que Sais-Je ?", 1990, 4ème réédition révisée, 1998, Presses Universitaires de France.

Ballé, C., 2002a, « Le musée, une organisation en changement », in *Les institutions culturelles au plus près du public*, Journées d'études organisées au musée du Louvre, Musée du Louvre, La documentation française, Paris, pp.17-30.

Ballé, C., 2002b, *Les institutions culturelles au plus près du public*, La documentation française musée du Louvre, Paris.

Ballé, C. et Poulot, D., 2004, *Musées en Europe, une mutation inachevée*, La documentation française, 286 p.

Ballet J., Dubois, J.L. et Mahieu, F.R., 2004, « A la recherche du développement socialement durable : concepts fondamentaux et principes de base », *Revue Développement Durable et Territoires*, dossier 3 : « les dimensions humaines et sociales du développement durable », pp.66-78.

Beauchamp A., 2002, « Éthique et développement durable », in *Énergie-francophonie*, No.55-56-57, spécial sommet de Johannesburg, Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie, pp.46-53.

Beck, U., 2001, *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, l'Alto Aubier, 521 p.

Bellerose, P., 1988, *Le libre-échange et le champ récréotouristique*, CET, 25 p.

Benghozi, P.J., 1993, Le tournant commercial des musées, *Musées et activités commerciales*, Chaire de gestion des Arts HEC.

Benhamou, F., 2005, « Les objectifs contradictoires des musées », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, pp.75-78.

Bernard, M., Cheynet, V. et Clementin, B., 2003, *Objectif décroissance, vers une société viable*, Écosociété, Montréal, 262 p.

Bernoux, P., 1985, *La sociologie des organisations*, Points Seuil, Paris, 382 p.

Bitgood, S., 1996, « Les méthodes d'évaluation de l'efficacité des dioramas : compte rendu critique », in *Publics et Musées*, No.9, pp.37-48.

Bouchard, A. et Hoffman, F., 1998, *Le Jardin botanique de Montréal : esquisses d'une histoire*, Montréal, Fides, 111 p.

Bourque, P., 1992, « Un jardin du 21ème siècle », in *Quatre temps*, volume 16, No.2.

Bouthat, C., 1993, *Guide des présentations et des mémoires et thèses*, Université du Québec à Montréal, 110 p.

Boutros-Ghali, B., 2002, « Message du Secrétaire général », in *Numéro spécial Sommet de Johannesburg*, Liaison énergie-francophonie ; No.55-56-57, Communications science-impact, Québec, pp.3.

Bouvrette, 2004, *Projet d'amélioration éconénergétique au Biodôme, Insectarium et Jardin botanique*, présentation lors de la rencontre de la table de concertation interinstitutionnelle en éducation de la Direction des Institutions scientifiques le 15 janvier 2004, Communication personnelle.

Brodhag C., 1998, *Le développement durable et la bonne gouvernance*, atelier Agenda 21 local, Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement, 15 p.

Brodhag C., 2001, *Glossaire du développement durable*, Agora 21, École nationale supérieure de mines de Saint-Etienne, 62 p.

Brundtland, G.H., 1992, *Un programme d'action*, version pour le grand public de l'Agenda 21 et des autres accords de Rio, publiée par le Centre pour notre Avenir à Tous.

Brunet, L., 2001, *Climat organisationnel et efficacité scolaire*, <http://www.forres.ch/documents/climat-efficacite-brunet.htm>, consulté en février 2006.

Caillet, E., 1995, *A l'approche du musée : la médiation culturelle*, avec la collaboration d'Évelyne Lehalle, Lyon : Presses Universitaires de Lyon, 1995, Collection Muséologies, 306 p.

Cameron, F.D., 1971, « Le musée : un temple ou un forum », in *une anthologie de la nouvelle muséologie / textes choisis et présentés par André Desvallées*, Vagues II, Mâcon : éditions W ; Savigny-le-Temple : muséologie nouvelle et expérimentation sociale , 1992.

Cameron F.D., 2000, *Les enjeux éthiques de l'interprétation pour le public des interventions en ethnoécologie*, Duncan Ferguson Cameron, Calgary, Alberta, Canada, 27 p.

Cardinal, F., 2000, Le choc municipal : le projet de loi sur les fusions centralise le pouvoir des cinq grandes villes. Levée de boucliers parmi les maires, in *Le Devoir*, Les Actualités, jeudi 16 novembre 2000, p. A1

Cardinal, J., 2005, « Gérer un des grands musées du monde : le MoMa », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, pp.81-82.

Carlos J. Castro, 2004, « Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives », in *Organization & Environment*, 17, pp.195-225.

Chatelain-Ponroy, S., 2005, « L'émergence de systèmes de contrôle de gestion », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, pp.94-96.



Chekova, E., 2004, *Organizational structure of Russian State Museums : recent innovations*, International Journal of Arts Management, volume 6, No.2, pp.44-53.

CMED, 1988, *Notre avenir à tous* (Rapport Brundtland), Éditions du Fleuve, Québec.

Colbert, F., 1993, *Le Marketing des arts et de la culture*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 115 p.

Colbert, F., 1998, « L'évolution de la demande et les futurs défis posés au marketing des entreprises culturelles », in *Les organisations culturelles de l'avenir : actes du colloque*, Montréal 7-8 novembre 1997 / sous la direction de François Colbert, Montréal : chaire de gestion des arts, École des hautes études commerciales de Montréal, 1998, 232 p.

Comélieu, L., et al, 2001, *Approche territoriale du développement durable*, Repères pour l'Agenda 21, Dossiers et débats pour le développement durable, 136 p.

Comité 21, 1996, *Comment on entre dans le développement durable*, Assises nationales du développement durable, Paris, 34 p.

Commissaire au développement durable, 2002, *Rapport de la commissaire à l'environnement et au développement durable à la chambre des communes*, chapitre 5 : les stratégies de développement durable, bureau vérificateur général du Canada, 24 p.

Corbeil, M., 2006, « Développement durable, la loi Mulcair est adoptée », in *le Soleil*, Québec, p. A10.

Crozier, M., 1963, *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*, Éditions du Seuil, Paris, 413 p.

Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, 500 p.

Crozier, M., 1979, *On ne change pas la société par décret*, Éditions Grasset et Fasquelle, Paris, 306 p.

Daghfous, N., Chéron E., Propeck J. et Hié I., 1998, « Le marché artistique et culturel des communautés ethniques de Montréal : un potentiel à saisir », in *Les organisations culturelles de l'avenir : actes du colloque*, Montréal 7-8 novembre 1997 / sous la direction de François Colbert, Montréal : chaire de gestion des arts, École des hautes études commerciales de Montréal, 1998, 232 p.

Davallon, J., Grandmont et Schiele, B., 1992, *L'environnement entre au musée*, Lyon, PUL, Québec, Musée de la civilisation de Québec.

Davis, D.D., 1966, « New skies for a new City », in *Sky and telescope*, vol. XXXI, n 4, 7 p.

Davallon, J., 1993, « Le musée est-il vraiment un média ? », in *Publics et Musées* No.2 : Regards sur l'évolution des musées, 218 p.

Davallon, J., 1998, « Cultiver la science au musée ? », *La révolution de la muséologie des sciences*, sous la direction de Schiele B. et Koster E.H., Québec, Editions Multimondes, Lyon, PUL, pp 397-434.

Davallon J., 2002, « Médiation et représentation du public dans le musée », in *Musées en mutation*, Actes du colloque international tenus au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, Georg Éditeur, M&H Département livre, pp 107-119.

Davallon J., 2005, *Penser la muséologie*, in *Logiques de patrimoine, Logiques de la culture*, Séminaire inaugural, 28 avril 2005, programme international conjoint du doctorat en muséologie, médiation, patrimoine, Éditions MultiMondes, pp 69-99.

Debart, C., Girault, Y. et Rasse, P., 1998, « Diffuser ou débattre : rôle de la muséologie des sciences », in *Des expositions scientifiques à l'action culturelle des collections pour quoi faire ?*, sous la direction de Yves Girault, Muséum National d'Histoire Naturelle, Paris, pp 248-260.

Desvallées, A., 1998, « Cent quarante termes muséologiques ou petit glossaire de l'exposition » in *Manuel de muséographie, petit guide de l'usage des responsables de musée* sous la direction de Marie-Odile de Bary et Jean-Michel Tobelem, Séguier option culture, pp 205-255.

Di Castri, F., 1997, « Trois chansons pour Rio », in *Ecodécision* ; dossier Rio, cinq ans plus tard, n°24, pp. 23-25.

Di Castri, F., 2002, « Le développement durable, entre théorie et pratique, entre rêve et réalité », in *Énergie-francophonie*, numéro 55-56-57 spécial Sommet de Johannesburg, Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie, pp 38-45.

Direction des institutions scientifiques, 2002a, *Rapport final du plan stratégique de développement des Institutions scientifiques de la Ville de Montréal*, Firme DBSF, documentation interne, 206 p.

Direction des institutions scientifiques, 2002b, *Rapport de synthèse du plan stratégique de développement des Institutions scientifiques de la Ville de Montréal*, Firme DBSF, documentation interne, 25 p

Direction des institutions scientifiques, 2002c, *Prévisions budgétaires 2003 à la Commission de l'urbanisme de l'aménagement du territoire et du développement durable*, documentation interne, 53 p.



Direction des institutions scientifiques, 2004a, *Plan d'affaires 2005-2014 des Institutions scientifiques de la Ville de Montréal*, Firme CORESTHAM, documentation interne, 29 p.

Direction des institutions scientifiques, 2004b, *Études sur les besoins, les attentes et la satisfaction de la clientèle des Muséums nature de Montréal pour la haute saison*, Impact Recherche, documentation interne, 125 p.

Dron, D., 1995, *Environnement et choix politiques*, Paris, Flammarion, 128 p.

Dunlap, R.E. et Mertig, G., 1992, *American environmentalism : the U.S. environmental movement 1970-1990* / edited by Riley E. Dunlap and Angela G. Mertig, Society and natural resources, 121 p.

Dupuy, F., 2001, *L'alchimie du changement, problématique, étapes et mise en oeuvre*, Dunod, Paris, 184 p.

Ennabli, 2002, « Des principes de Rio aux initiatives de Johannesburg », in *Numéro spécial Sommet de Johannesburg, Liaison énergie-francophonie* ; numéro 55-56-57, Communications science-impact, Québec, pp 25-26.

Faure, A., 1985, « Les politiques locales entre référentiels et rhétoriques », in *La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel*, sous la direction de Faure A., Pollet, G. et Warin, P., L'Harmattan.

Fondation des Muséums nature de Montréal, 2005, *Historique de la Fondation des MNM*, [http://fondationmuseums.qc.ca/pages/presentation\\_hist.html](http://fondationmuseums.qc.ca/pages/presentation_hist.html), consulté en juin 2005.

Fortin-Debart, C., 2003a, *Contribution à l'étude du partenariat école-musée pour une éducation relative à l'environnement : tendances et perspectives de la médiation muséale pour une approche critique des réalités environnementales*, Thèse de Doctorat du Muséum national d'Histoire naturelle, Paris.

Fortin-Debart, C., 2003b, *Le musée de sciences naturelles, un partenaire de l'école pour une éducation relative à l'environnement : du message scientifique au débat de société*, in *ERE, Nature et Culture : art et science au service de l'éducation relative à l'environnement*, Girard M., Duchemin E. (dirs.), Vertigo, la revue électronique en sciences de l'environnement, Montréal : université du Québec à Montréal.

Foucault, M., 1975, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

Friedberg, E., 1988, *L'analyse sociologique des organisations*, POUR No.28, 126 p.

Friedberg, E., 1990, « Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », in *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuelles*, Colloque de Cerisy « Autour de Michel Crozier » sous la direction de Francis Pavé, Éditions du Seuil, Paris, pp 135-153.



Friedberg, E., 1993, *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, Paris, 405 p.

Gaulejac (de), V., 2005, *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions du Seuil, 276 p.

Gauthier, B., et Prescott, J., 2001, *Cadre de référence pour la mise en œuvre de la Convention sur la diversité biologique*, Le Naturaliste Canadien, 19 p.

Gauthier, M. et Lepage, L., 2005, « La mise en œuvre de la ville viable : une problématique d'action publique » , In *La ville viable, du politique au scientifique*. Sous la dir. de N. Mathieu et Y. Guermond, Coll. Environnement/Natures Sciences Sociétés, Paris, Elsevier.

Gendron C. et Provost M., 1995, *Entreprise et développement durable : opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise : actes du colloque tenu le 26 mai 95 à l'Université du Québec à Chicoutimi dans le cadre du 63e Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences*, sous la direction de Corinne Gendron et Michel Provost, Les Cahiers scientifiques, 316 p.

Girault, Y. et Clément, P. 2001, « Prise en compte des intérêts des élèves dans le cadre de l'appropriation des savoirs scientifiques dans les espaces muséaux », in *Prise en compte des intérêts des élèves dans le cadre de l'appropriation des savoirs scientifiques dans les espaces muséaux*, Rapport de recherche du Comité National de Coordination de la Recherche en Éducation (CNCRE) sous la direction de Yves Girault, pp.263 à 308.

Girault Y. et Debart, C., 2002. « Le musée forum, un difficile consensus. L'exemple du Muséum national d'Histoire naturelle », *Quaderni No 46*, pp147-162, 176 p.

Girault, Y., 2003, *Le musée de science : d'un parti pris épistémologique à la prise en compte des publics*, Girault Y. (dir.) L'accueil des publics scolaires dans les musées, aquariums, jardins botaniques, parcs zoologiques. Paris, l'Harmattan, 246 p.

Girault, Y., 2005, « Les musées de sciences, précurseurs d'une autre muséologie », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, pp.38.

Gob A et Drouguet N., 2003, *La muséologie, histoire, développements, enjeux actuels*, Armand Colin/VURF, Paris, 239 p.

Gombault, A., 2001, « De la modernisation du musée à la construction de sa nouvelle identité : le cas du Louvre », in *Politique et musée*, sous la direction de Jean-Michel Tobelem, Paris, L'Harmattan, pp.193-223.

Gombault, A., 2003, « La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre, in *Revue française de gestion*, dossier « manager les activités culturelles », volume 29, No.142, pp.189-203.

Gortener H.F., Malher J. et Nicholson Bell J., 1993, *La gestion des organisations publiques*, PUQ, 587 p.

Groupe de Recherche en Aménagement Durable Urbain, 2005, *Nouveau plan d'urbanisme : où s'en va-t-on ?*, <http://www.urbanecology.net/GRAUD/>, consulté en juillet 2005.

Guay, L., 2004, « La dégradation de l'environnement et l'institutionnalisation de sa protection », in *Traité des problèmes sociaux*, Québec, INQRS, pp 80-95.

Guerzoni et Troilo, 2001, « Pour et contre le marketing », in *L'avenir des musées*, Actes du colloque organisé au musée du Louvre par le Service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000, Paris, Éditions de la Réunion des musées nationaux, pp.135-155.

Habermas, J., 1962 (1ère édition), 1996, *L'espace public*, Paris, Editions Payot.

ICOM Canada, 1998, *Museum and sustainable communities*, Premier Sommet des musées des Amériques, San José (Costa Rica), du 15 au 18 avril 1998.

INAPG, 2005, *Stratégie et gestion patrimoniale du vivant*, [http://www.inapg.fr/spip/rubrique.php3?id\\_rubrique=171](http://www.inapg.fr/spip/rubrique.php3?id_rubrique=171), consulté en juillet 2005.

Jobert, B. et Muller, P., 1987, *L'État en action, politiques publiques et corporatismes*, PUF, 242 p.

Join-Lambert, O., Lochard, Y., Raveyre, M. et Ughetto, P., 2005, « L'utilisateur au centre de l'activité des personnels de musée », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, pp.91-93.

Kotler, P. et Andison, M., 1987, *Strategic marketing for non-profit organizations*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Kotler P., Dubois, B. et Manceau D., 2003, *Marketing management*, Kotler & Dubois, édition française réalisée par Delphine Manceau, 11 édition, Paris, Pearson Education France, c2003, 761 p.

Krebs, A. et Maresca, B., 2005, « Le renouveau des musées », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, 120 p.

Kuhn, T.S., 1982, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.

Labrecque M., 1998, « La recherche au Jardin botanique de Montréal », in *Quatre temps*, volume 22, No.2, été 1998.

Landry, J., 1992, « A love story », in *Quatre-temps*, Vol 16, No.2, pp.30-35.

Landry, J., 1996, « Vers une nouvelle dynamique muséale: professionnalisation et solidarité », in *La société et le musée, l'une change, l'autre aussi*, Actes du colloque au centre canadien d'architecture, à Montréal, dans le cadre des neuvièmes entretiens du centre Jacques Cartier les 2,3 et 4 octobre 1996, pp.108-115.

Le Marec, J., 1997, « Évaluation, marketing et muséologie », in *Publics et musées*, « Marketing et musées », sous la direction de Jean-Michel Tobelem, no 11-12, janv./juin-juil./déc. 1997, pp.165-188.

Leclerc, A., 1998, titre inconnu, in *Les organisations culturelles de l'avenir : actes du colloque*, Montréal 7-8 novembre 1997 / sous la direction de François Colbert, Montréal : chaire de gestion des arts, École des hautes études commerciales de Montréal, 1998, 232 p.

Lepage, L., 1997, « Note sur l'administration de l'environnement », in *L'État administrateur, modes et émergences*, sous la direction de Pierre P. Tremblay avec la collaboration d'André Bernard, Presses Universitaires du Québec, pp.403-417.

Lepage, L., Gauthier, M., et Champagne, P., 2003, « Le projet de restauration du fleuve Saint-Laurent : de l'approche technocratique à l'implication des communautés riveraines », in *Sociologies Pratiques*, No.7, pp.65-89.

Lepage, L., 2005, *Vers une gestion publique intégrée du fleuve Saint-Laurent*, in *Perspectives interdisciplinaires dans l'étude des problématiques environnementales*, Montréal, 10-14 Octobre 2005, Montréal, Université du Québec à Montréal, 18 p.

Lificiu, P., 2002, « Message de Monsieur Petru Lificiu, Ministre des Eaux et de la Protection de l'environnement en Roumanie », in *Numéro spécial Sommet de Johannesburg, Liaison énergie-francophonie* ; numéro 55-56-57, Communications science-impact, Québec, pp.21-22.

Lussier D, et Miller F., 2004, *Plan stratégique de développement durable à Montréal*, présentation lors de la rencontre de la table de concertation interinstitutionnelle en éducation de la Direction des Institutions scientifiques le 15 janvier 2004, Communication personnelle.

MacLean, F., 1997, Le passé est à vendre : réflexions sur le marketing des musées, in *Publics et Musées*, numéro 11 et 12, pp.15-34.

Mallet, E. et Salomon, J.J., 1996, *Penser le 21ème siècle : les voies du développement durable*, éditions Passage.

Maresca, B., 2005, « Quel « juste prix » pour les visiteurs du Louvre », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, pp.83-85.

Marini, P., 2005, « Tourisme et muse: un point de vue italien », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, pp.110-112.



Mejòn, J.C., Fransi, E.C. et Johansson A.T., 2004, « Marketing management in Cultural Organizations : a case study of Catalan Museums », in *International Journal of Arts Management*, volume 6, number 2, pp.11-22.

Menz, C., 2002a, « Le musée, monument, instrument ou entreprise ? », in *Musées en mutation*, Actes du colloque international tenu au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, Georg Éditeur, M&H Département livre, pp.11-15.

Menz, C., 2002b, « Contrat de prestation, marketing, controlling, Au joyeux monde des nouveaux musées », in *Musées en mutation*, Actes du colloque international tenu au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, Georg Éditeur, M&H Département livre, pp.91-99.

Mériaux O., 1985, « Référentiel, représentations sociales et idéologies », in *La construction du sens, les politiques publique et les débats autour de la notion de référentiel*, sous la direction de Faure A., Pollet, G. et Warin, P., L'Harmattan.

Meurges, G., 1994, « Un exemple de collaboration entre un musée et l'industrie pour une exposition « parfum de plantes » au Muséum national d'histoire naturelle », in *Culture scientifique et technique de l'entreprise, Actes du colloque de Nice-Sophia Antipolis*, 16-17-18 septembre 1993, Z'éditions, pp.229-233.

Millot, N., et Lepage, L., 2004, *La logique des acteurs dans une approche participative d'adaptation aux changements climatiques : actes du 57<sup>ème</sup> congrès annuel de l'Association Canadienne des Ressources Hydriques, Eau et changement climatique : comprendre pour mieux s'adapter*, (Montréal, 16-18 juin, 2004), Montréal (Québec) : université du Québec à Montréal, 7 p.

Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, 2004, *Glossaire*, <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Glossaire/Glossaire/>, consulté en juin 2006.

Ministère de l'Environnement et de la Faune, 1996, « Développement durable : définition, conditions et objectifs », in *Déclat pour le développement durable*, numéro spécial publié par la Direction de la promotion du développement durable, Gouvernement du Québec, 4 p.

Ministère de l'Environnement et de la Faune, 2004, *Évolution du concept de développement durable au Québec*,

Ministère du développement durable, de l'environnement et des parcs, 2002, *À propos des pesticides*, <https://www.mddep.gouv.qc.ca/pesticides/apropos.htm>, consulté en juin 2006.

Montpetit, R., 1996, Une logique d'exposition populaire : les images de la muséographie analogique, in *Publics et Musées*, No.9, pp.49-93.

Morin, P., 1971, *Le développement des organisations : management et sciences humaines*, Paris, Dunod, 117 p.

Muller, P., 1985, Les politiques publiques comme construction d'un rapport au monde, in *La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel*, sous la direction de Faure A., Pollet, G. et Warin, P., L'Harmattan.

Notre avenir à tous, 1987, Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (Commission Brundtland), Les éditions du Fleuve, 1989, traduction française de « Our Common Future ».

Passet, 1979, *L'économie et le vivant*, Payot, 287 p.

Pellaud, F., 2000, *L'utilisation des conceptions du public lors de la diffusion d'un concept complexe, celui de développement durable, dans le cadre d'un projet en muséologie*, thèse présentée à la faculté de Psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève, Genève, 454 p.

Pellaud, F., 2001, *Approche didactique du "développement durable": un concept entre utopie et réalité*, Education permanente no 148, volume 3, 9 p.

Pellaud, F., 2002, *Le développement durable : d'un concept complexe à la vie quotidienne, Les sciences de l'éducation pour l'ère nouvelle*, vol. 35, numéro 1, 11 p.

Pellaud, F., 2003, *Conceptions, paradigmes, valeurs et développement durable*, Conférence présentée au « Hawai international conference on social sciences », 12 juin 2003, 6 p.

Perreault, R., 2001, Un pâle reflet de la CUM, La Presse, vendredi 12 octobre 2001, p. A13.

Poulot, D., 1993, « Bilan et perspective pour une histoire culturelle des musées », in *Publics et musées*, Regards sur l'évolution des musées, pp.125-145.

Poulot, D., 2001, *Patrimoine et musée : l'institution de la culture*, Paris-Hachette, 223 p.

Prescott, J., 2001, *Le développement durable*, Ministère de l'Environnement du Québec, 5 p.

Prigogine, I. et Stengers, I., 1979, *La nouvelle alliance, la métamorphose de la science*, Gallimard, 439 p.

Rasse, P., 1997, *Les musées à la lumière de l'espace public – des collections à la communication – projet d'habilitation à la direction de recherches*, Université de Nice Sophia Antipolis, 184 p.

Rasse, P., 1999, *Les musées à la lumière de l'espace public. Des collections à la communication*, L'Harmattan.

Rasse, P., Giordan, A. et Girault, Y., 1994, Culture scientifique et technique de l'entreprise, Actes du colloque de Nice-Sophia Antipolis, 16-17-18 septembre 1993, Z'édicions, 302 p.

- Regourd, M., 2001, « Le musée, un espace de communication, symbolique des mutations politiques », in *Politique et musée*, sous la direction de Jean-Michel Tobelem, Paris, L'Harmattan.
- Révérét, J.P., et Gendron, C., 2002, « Le développement durable entre développement et environnement », in *Numéro spécial Sommet de Johannesburg, Liaison énergie-francophonie* ; No.55-56-57, Communications science-impact, Québec, pp.33-37.
- Rist, G., 2001, *Le développement, histoire d'une croyance occidentale*, Presses de Sciences Politiques, Paris, France, 432 p.
- Rivière, G.H., 1975, *L'écomusée, un modèle évolutif*, Vagues, I (1992) ; pp.440-445.
- Rocha-Mille (de la), R., 2001, « Culture et gestion des musées », in *Politique et musée*, sous la direction de Jean-Michel Tobelem, Paris, L'Harmattan, pp.139-191.
- Roux (de), E., 2005, « Grands musées nationaux : des entreprises autonomes? », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, pp.79-81.
- Sabelli, F., 1995, *Ecologie contre nature, développement et politique d'ingérence*, PUF nouveaux cahiers de l'IUED-Genève, 191 p.
- Sachs, I., 1992, *Transitions for the 21st Century. In Nature et Ressources*. Vol.28, No.3. pp 4-17.
- Sachs, I., 1997a, *L'écodéveloppement stratégies pour le 21ème siècle*, Ed la découverte et Syros, 123 p.
- Sachs, I., 1997b, « Sur un ciel d'hiver quelques hirondelles », in *Ecodécision*, No.25, pp.20-22.
- Sadler, B., 1997, « Qu'ont réellement fait le Canada et la communauté internationale suite aux accords conclus lors du Sommet de la Terre », in *Ecodécision*, No.24, pp.26-29.
- Saez, G., 2005, « Spécificités du système culturel local », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, pp.45-51.
- Sander, J., 2001, « Le musée est-il encore un lieu de recherche ? », in *L'avenir des musées*, Actes du colloque organisé au musée du Louvre par le Service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000, Éditions de la Réunion des musées nationaux, Paris, pp.347-359.
- Schiele, B., 2005, « La médiation : quand le public va à la rencontre de son musée », in *Logiques de patrimoine, Logiques de la culture*, Séminaire inaugural, 28 avril 2005, programme international conjoint du doctorat en muséologie, médiation, patrimoine, Éditions MultiMondes, pp.99-129.



Sébastien, L., et Brodhag, C., 2004, « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », in *Revue développement durable et territoires*, dossier 3 « Les dimensions humaine et sociale du développement durable », <http://developpementdurable.revues.org/document1133.html>, consulté en mai 2004.

Selbach, G., 2000, *Les musées d'art américains : une industrie culturelle*, Paris, l'Harmattan.

Shettel, H.H. et Bitgood, S., 1994, « Les pratiques de l'évaluation des expositions : quelques études de cas », in *Public et Musée*, Numéro 4, PUL, 17 p.

Simard, C., 1992, *Patrimoine muséologique au Québec : repères chronologiques*, en collab. avec Andrée Lapointe et Cornéliu Kirjan, Québec : Ministère des affaires culturelles, 111 p

Simard, L., 2003, *Conduite de projets et concertation : le cas des lignes THT en France et au Québec*, thèse de doctorat présentée à l'Institut d'études politiques de Paris, 577 p.

Smith, A. 1985, « Les idées en action : le référentiel, sa mobilisation et la notion de policy network », in *La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel*, sous la direction de Faure A., Pollet, G. et Warin, P., L'Harmattan.

Stengers, I., 1999, *le développement durable : une nouvelle approche*, in *Alliage*, No.40, pp.30-39.

Taborsky, E., 1981, *The sociostructural role of museum*, Phd thesis, departement of educationnal theory, university of Toronto, 387 p.

Tarpin, C., 1995, *Les musées québécois : de la sauvegarde de la mémoire collective à la communication : généalogie de la mise en place et de la structuration du dispositif muséal au Québec*, Thèse de doctorat - Université de Montréal, 2 volumes.

Taylor, F., 1957, *The principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brother, 1911, trad.: la direction scientifique des entreprises, Paris, Dunod, p 7.

Thérien, B., Choinière, N. Montpetit, M., Delisle, A. et Pelletier, C, 2002, *Le développement durable : de la théorie à la pratique, manuel du participant : direction de la protection d'Environnement Canada*, Centre universitaire de formation en environnement de l'Université de Sherbrooke, Québec, 83 p.

Theys, J., 2000, « Un nouveau principe d'action pour l'aménagement du territoire ? Le développement durable et la confusion des (bons) sentiments », in *Repenser le territoire : un dictionnaire critique*, sous la direction de Wachter, S., Paris: Datar ; La Tour-d'Aigues, France : Éditions de l'Aube, chapitre 7, pp.225-284.

Tobelem, 1990, *Musées et culture, le financement à l'Américaine*, Jean-Michel Tobelem ; préf. de Paul N. Perrot Mâcon : éditions W ; Savigny-le-Temple : muséologie nouvelle et expérimentation sociale, 249 p.

Tobelem, 1996, *Musée : gérer autrement : un regard international*, éd. par Jean-Michel Tobelem, Paris : la Documentation française, 402 p.

Tobelem, 1997, *Marketing et musée*. [sous la dir. de Jean-Michel Tobelem], Lyon : presses universitaires de Lyon , Publics et musées, no 11-12, janv./juin-juil./déc. 1997, 255 p.

Tobelem. J.M, 2001, *Politique et musées*, Paris : l'Harmattan, 382 p.

Tramposch, W.J., 1997, « Exact imaginings : the museum as a journey », in *Perspectives nouvelles en muséologie-New trends in museum practice*, ICOM Canada.

Triquet, E. et Davallon J., 1993, « Le « public » enjeu stratégique entre scientifiques et concepteurs », in *Public et Musée*, numéro 3, 24 p.

UNESCO, 2001, *Éducation et sensibilisation du public au service du développement durable*, Rapport du Secrétaire général, Commission du développement durable constituée en comité préparatoire du sommet mondial pour le développement durable, 8 p.

Urfalino, P., 2004, *L'invention de la politique culturelle*, Hachette littérature, 424p.

Vaillancourt, J.G., 1992, « Deux nouveaux mouvements sociaux québécois : le mouvement pour la paix et le mouvement vert », in *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, sous la dir. De Gérard Daigle, (p 791-807). Montréal : presses de l'Université de Montréal.

Vaillancourt, J., 1998, *Évolution conceptuelle et historique du développement durable*, Rapport de recherche de l'atelier d'aménagement, d'urbanisme et d'environnement, Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec, 37 p.

Van-Praët, M., 1989. « Contradictions des musées d'histoire naturelle et évolution de leurs expositions ». *Faire voir faire savoir*(dir. Bernard Schiele). Québec. Musée de la Civilisation éd., pp.25-34.

Van-Praët M., 1994. « Les expositions scientifiques “ miroirs épistémologiques ” de l'évolution des idées en sciences de la vie ». *Bulletin d'Histoire et d'Épistémologie des Sciences de la Vie*, pp.52-69.

Van-Praët, M. et Eidelman, J., 2000, *La muséologie des sciences et ses publics, Regards croisés sur la Grande Galerie de l'Évolution du Muséum national d'histoire naturelle*, PUF, 339 p.

Van-Praët, M., 2004, Sciences et patrimoine naturel : l'intangible au musée, in *Museum international* No.221/222, pp.113-120.

Viel, A., 1993, *La veille environnementale, nouveau paradigme de la mise en valeur*, colloque Paysage de l'eau aux portes de la ville, Lyon, décembre 1993, 16 p.

Viel, A., 1994, *La veille environnementale, nouveau paradigme muséal*, Les entretiens Jacques Cartier, Lyon.

Viel, A., 1995, *Quand souffle l'esprit des lieux, Nature et culture au diapason de la pérennité*, Les actes du colloque Nature Culture, Institut du patrimoine, La Documentation française, Paris.

Viel, A., 2001, *Pour un lieu dit de la Réunion*, Actes du Séminaire de réflexion, Projet Musée des civilisations et de l'unité réunionnaise, Rapport interne.

Viel, A., 2002, *La valeur avalée, Le Musée cannibale*, sous la direction de M-O Gonseth, Jacques Hainard, Roland Kaehr, Musée d'ethnographie, Neuchâtel, Suisse.

Viel, A., 2003a, « Pour une écologie culturelle », in *Revue Publics & Culture*, Actes Sud, Avignon.

Viel, A., 2003b, *Sens & Contresens de l'esprit des lieux*, Art & Philosophie - Ville et architecture, édition Découverte, actes du Colloque Architecture, Urbain & art, Marseille.

Ville de Montréal, 2002, *Montréal mode d'emploi*, [http://www2.ville.montreal.qc.ca/services\\_citoyens/pdf/MEP\\_Fr.pdf](http://www2.ville.montreal.qc.ca/services_citoyens/pdf/MEP_Fr.pdf), consulté le 28 octobre 2004

Ville de Montréal, 2004, *Vie démocratique*, [http://www2.ville.montreal.qc.ca/vie\\_democratique/conseil\\_municipal.shtm](http://www2.ville.montreal.qc.ca/vie_democratique/conseil_municipal.shtm), consulté le 28 octobre 2004

Ville de Montréal, 2004a, *Diagnostic environnemental*, [http://www2.ville.montreal.qc.ca/cmsprod/fr/developpement\\_durable/media/report/diagnostic\\_environnemental.pdf](http://www2.ville.montreal.qc.ca/cmsprod/fr/developpement_durable/media/report/diagnostic_environnemental.pdf), consulté décembre 2004.

Ville de Montréal, 2004b, *De la théorie à l'action, le développement durable à Montréal*, [http://www2.ville.montreal.qc.ca/cmsprod/fr/developpement\\_durable/theorie\\_a\\_action](http://www2.ville.montreal.qc.ca/cmsprod/fr/developpement_durable/theorie_a_action), consulté décembre 2004.

Ville de Montréal, 2004c, *Le plan stratégique de développement durable de Montréal*, [http://www2.ville.montreal.qc.ca/cmsprod/fr/developpement\\_durable/plan\\_strategique](http://www2.ville.montreal.qc.ca/cmsprod/fr/developpement_durable/plan_strategique), consulté décembre 2004.

Ville de Montréal, 2004d, *Des pesticides...vraiment pas nécessaire*, <http://www2.ville.montreal.qc.ca/divers/pesticides.shtm>, consulté décembre 2004.



Ville de Montréal, 2004e, "pdf/Reglement-Pesticides\_vf.pdf", Règlement sur l'utilisation des pesticides, consulté décembre 2004.

Villeneuve, C., 1998, *Qui a peur de l'an 2000? Guide d'éducation relative à l'environnement pour le développement durable*, Sainte-Foy : éditions Multimondes et UNESCO, 303 p.

Worms, J.P., 1994, « Mais si on peut changer la société par décret », in *L'analyse stratégique : sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, sous la direction de Francis Pavé, Éditions du Seuil, pp.255-265.

## Annexe 1 : Carte de la Communauté métropolitaine montréalaise (CMM)



Source : Wikipedia, 2006, Montréal, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Montr%C3%A9al>, consulté en juin 2006.

## **Annexe 2 : Le guide d'entretien**

Qui suis-je? Qu'est-ce que j'étudie ? Le thème de la recherche ?

Comment va se dérouler l'entrevue ? (anonymat, durée prévue, déroulement en quatre parties: votre vécu, le contexte de travail, le fonctionnement général de l'organisation, questions reliées à la problématique)

### **Le travail**

1. Quelle est votre formation ? Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ?
2. En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous me décrire les aspects principaux de votre travail pour l'institution ?
3. Quels sont les aspects les plus importants (les plus difficiles, les plus intéressants, etc.) ?
4. Quels sont les problèmes essentiels que vous rencontrez dans votre travail ? Comment parvenez-vous à résoudre ces problèmes ? Quelles sont les pressions (scientifiques, sociales, économiques) exercées sur votre institution et comment parvenez-vous à y répondre ?

### **Les relations de travail et coopération**

1. Avec qui êtes-vous amené à travailler ou avec qui êtes-vous en relation suivie dans votre travail ?
2. *Dans votre travail, quelles sont parmi ces relations les plus importantes, les plus difficiles, les plus conflictuelles et les plus intéressantes, etc. ?*
3. *Avec lequel de ces partenaires entretenez-vous des relations de travail et pourquoi ?*
4. Avec quelles fonctions des autres institutions êtes vous amené à travailler ou avec lesquelles êtes vous en relation suivie dans votre travail ?

### **Le rôle de votre travail**

1. Quels objectifs poursuivez-vous dans votre travail ? Qu'est-ce que vous essayez d'accomplir ?
2. Comment pourrait-on augmenter l'utilité (l'efficacité) de votre travail ?
3. A votre avis, qu'est-ce qu'il faudrait changer pour améliorer le fonctionnement de l'ensemble ?

### **Autres questions**

1. Avez-vous entendu parler du concept de développement durable ? Si oui, qu'en pensez-vous ? Comment le définissez-vous ?
2. Quel usage faites-vous du concept de développement durable dans votre travail ?
3. D'après vous, comment les institutions muséales doivent-elles se positionner par rapport au développement durable ?
4. Le développement durable fait désormais partie des valeurs des quatre institutions, comment cela va se traduire au plan de votre service ? Et des autres services (éducation, conservation, recherche, communication, ressources humaines, service à la clientèle, service technique, et soutien à la gestion) ?
5. D'après vous, quels seraient les impacts du développement durable sur l'organisation et les ressources de l'institution ?



### **Annexe 3 : La déclaration du Sommet des musées des Amériques à San José (Costa Rica) : « *Museums and sustainable communities* »**

**MUSÉE ET ÉCOLOGIE CULTURELLE**  
Sommet des musées des Amériques  
San José (Costa Rica) 15-19 avril 1998

#### **PLAN D'ACTION SOMMET DES MUSÉES DES AMÉRIQUES « MUSEUMS AND SUSTAINABLE COMMUNITIES »**

En conclusion du premier Sommet des musées des Amériques ayant pour thème les musées et les collectivités durables et tenu à San José (Costa Rica) du 15 au 18 avril 1998,

Étant donné

- que le développement durable est un processus permettant d'améliorer la qualité de la vie dans le présent et dans l'avenir, de favoriser un équilibre entre l'environnement, la croissance économique, l'équité et la diversité culturelle, et que le développement durable requiert la participation et l'habilitation de tous les individus ;
- que la culture est la base du développement durable ;
- que les musées sont essentiels dans la protection et la diffusion de notre patrimoine culturel et naturel.

Nous, participants au Sommet représentant 33 pays de l'hémisphère, attirons l'attention de tous sur ce qui suit :

- Le développement durable englobe la culture ainsi que les questions sociales, économiques, politiques et environnementales assorties de buts à moyen et à long terme ;
- Les musées sont des institutions au service de la société qui contribuent au développement durable ;
- Les musées détiennent et entretiennent un patrimoine précieux pour l'humanité ;
- Les musées éduquent et ils reflètent et renforcent les valeurs et les identités des collectivités qu'ils servent ;
- Les musées prennent des mesures qui touchent la collectivité ;
- Les musées sont des organisations dynamiques qui participent à relever les défis du monde d'aujourd'hui ;
- La diversité des musées servant diverses collectivités crée un vaste champ d'action à l'appui du développement durable.

En outre, nous participants au Sommet, affirmons qu'il faut :

- établir des politiques culturelles qui renforcent la capacité des musées et d'autres institutions de travailler avec leurs collectivités dans des relations harmonieuses et respectueuses ;

- favoriser la collaboration entre les musées des Amériques et créer des réseaux pour échanger de l'information ;
- éduquer et former le personnel du musée de façon à ce qu'il puisse faire face aux nouveaux défis ;
- Finalement, nous invitons les gouvernements, les organismes du développement international, les fondations, les sociétés, les organisations non gouvernementales et la société en général à se joindre à nous dans la mise en oeuvre du présent plan d'action.