

Musées et développement durable

Sous la direction de

Serge CHAUMIER

Aude PORCEDDA

Sommaire

Introduction Les paradoxes du musée et du développement durable	9
Serge Chaumier et Aude Porcedda	

PREMIÈRE PARTIE

Construire	15
Patrimoine rural et développement durable	17
Édouard de Laubrie	
Quand développement durable et projet politique se rejoignent au musée : l'exemple du musée des Maisons comtoises	33
Marie Spinelli-Flesch	
Les musées tunisiens à l'heure du développement durable	51
Soumaya Gharsallah-Hizem	
Architecture de musée en quête de développement durable	61
Valérie Colomb	
Réflexion autour des influences du développement durable sur le projet architectural du musée	75
Michel Côté	
Le projet de rénovation du musée des Beaux-Arts de Dijon dans la perspective du développement durable	83
Gérard Gombert, Sophie Jugie	

DEUXIÈME PARTIE

Concevoir	93
L'éco-conception des expositions : un enjeu majeur pour les structures muséales et les centres d'exposition	95
Marie Clerc, Jérôme Caviglia, Raphaël Bouju	
Éco-conception, une démarche initiée à Universcience	107
Ève Arachtingi, Marie-Christine Hergault	

Intégrer la démarche « développement durable » à la production des expositions : l'expérience de la Bibliothèque nationale de France	119
Anne-Hélène Rigogne	
Vers un tout petit monde : état des lieux et pistes pour une production raisonnée des expositions sur l'île d'Oléron	129
Michaël Liborio	
Éco-conception et éco-concepteurs : pratiques et attitudes dans les structures éducatives et culturelles	141
Annie Bauer, Jean-Étienne Bidou	

TROISIÈME PARTIE

Sensibiliser	153
Réinventer un modèle : des leçons du passé faisons table pleine	155
Serge Chaumier	
Pour y voir plus... vert ! L'exemple du zoo de Granby	171
Patrick Paré	
L'Espace pour la vie de Montréal. Un lieu, un mouvement, un engagement	179
Charles-Mathieu Brunelle	
Du souffle de l'Ange à l'empreinte écologique : l'heure des comptes	187
Andrée Gendreau	
La démarche citoyenne au cœur de l'exposition <i>Habiter une ville durable</i>	199
Marie-Josée Lemaire-Caplette, Normand Brunet	
Le futur Centre d'interprétation de la ville durable à Dunkerque : le développement durable comme une évidence	221
Agnès Levillain	
Mise en récit du développement durable : comment le musée élabore ses expositions	231
Anne Gagnebien, Béatrice Jalenques-Vigouroux	

QUATRIÈME PARTIE

Gérer	249
Changement, musées et développement durable Catherine Ballé	251
L'écho de 1969, métaphore d'un nouveau monde Yves Bergeron	265
Musées et développement durable au Québec Martine Bernier	277
De la valeur de la culture à la culture des valeurs. Perspective de mise en œuvre du développement durable au sein du musée d'ethnographie de Genève Annabel Chanteraud	283
Le musée de la Civilisation et le développement durable Aude Porcedda	297
Le musée, agent et acteur de la soutenabilité du développement des territoires. L'outil Agenda 21 Hugues de Varine	311
Conclusion Une muséodiversité au cœur d'un développement dit durable Annette Viel	317
Notice sur les auteurs	333

Réflexion autour des influences du développement durable sur le projet architectural du musée

Michel Côté

Alors directeur du projet Confluences à Lyon, lors de l'écriture de ce texte, avant de réintégrer récemment comme directeur le musée de la Civilisation de Québec, Michel Côté revient ici sur les différents projets de musées et la manière d'intégrer la dimension développement durable dans l'architecture.

Introduction

Au-delà du projet culturel et scientifique, le musée s'inscrit dans un espace et cet espace ne peut être neutre. Créer une institution dans un lieu historique ou concevoir un espace neutre dans un environnement transparent est porteur de sens et entraînera des façons de faire et de raconter différentes. Par conséquent, l'architecture ne peut être étrangère au projet culturel et scientifique : elle y participe.

Le musée s'intéresse au patrimoine matériel et immatériel, plus particulièrement à sa conservation et à sa mise en valeur ; il tente de comprendre et d'expliquer le monde culturel et naturel. Son architecture s'est transformée en se consacrant au départ à la conservation de l'objet puis progressivement à l'individu et enfin au territoire urbain. Aujourd'hui, elle tente d'intégrer l'ensemble des composantes du musée, du citoyen et du territoire.

En tant qu'espace public, des musées de sciences ont traité de changements climatiques et de questions environnementales liées à l'eau, à l'énergie, aux déchets. Des musées d'histoire naturelle ont parlé de biodiversité, de paysages et de diversité culturelle. Des musées de beaux-arts ont permis à des créateurs d'exprimer leur doute et leur engagement sur des questions d'environnement et de dialogue interculturel.

Ainsi, les musées ont inscrit et inscrivent toujours dans leur programmation la question, complexe mais incontournable, des rapports entre l'homme et la nature. Il n'est pas surprenant de les voir s'interroger et même de prendre partie dans le dossier du développement durable. En effet, ce projet de société intègre les problématiques sociale, économique, culturelle et environnementale pour répondre aux besoins des générations passées, présentes et futures.

L'expérience concrète de l'espace social et politique que nous livre l'histoire nous apprend que le musée, l'architecture et le développement durable peuvent ouvrir l'espace et le temps à la pluralité des rapports interhumains comme le dissoudre dans l'unité d'une société contraignante, rejetant l'individu désincorporé socialement. Les sociétés vivent constamment dans des paradoxes. Par exemple celui

de la périurbanisation *versus* la densification, ou de la mobilité *versus* la limitation des déplacements ou encore la question du développement des technologies et de la discrimination sociale.

Nous reconnaissons que des pressions internes ou des facteurs assujettissants peuvent détourner ou corriger l'évolution d'un parcours. Par conséquent, il est parfois nécessaire de s'appuyer sur un certain nombre d'éléments pour permettre et garantir le changement. L'architecture, tout comme les musées, ne vit pas en vase clos. Sans tomber dans l'angélisme, ou une vision trop optimiste, quels mouvements ou transformations peuvent-ils être identifiés pour élaborer des indicateurs, du moins à l'échelle des musées ? Quelles réflexions un muséologue peut-il mener sur les liens étroits entre l'architecture, la muséologie et l'urbanisation dans un contexte où les enjeux du développement durable sont à la fois locaux et planétaires ?

Le musée et l'architecture

James Wines écrivait au début du *xxi*^e siècle les mots suivants : « La thèse fondamentale est que l'architecture est investie d'une mission primordiale : d'égo-centrique, elle doit devenir éco-centrique¹²⁰. » Nous sentons dans ces propos le reproche d'une personnalisation trop forte des œuvres architecturales et de la recherche d'une signature marquée. Une lecture rapide des réalisations architecturales des dernières années montre le poids de certaines vedettes internationales – Franck Gehry, Jean Nouvel, Zaha Hadid, Renzo Piano. Dans l'imaginaire collectif, des créations comme Beaubourg ou le Guggenheim serviront pendant longtemps de points de référence.

Dans les dernières années, le développement considérable d'institutions muséales – créations ou rénovations – a ainsi permis un renouveau architectural. Du musée temple au musée forum, le musée a effectivement changé. D'un lieu de conservation, véritable coffre-fort, gardien des œuvres, le musée est devenu un espace de diffusion, d'échanges et de rencontres. L'architecte s'inscrit alors dans un projet culturel et politique plus complexe. Il doit créer une structure – et non plus une boîte – pour accueillir des expositions temporaires, des espaces de découverte, des auditoriums, des lieux de convivialité. Le musée est conçu en pensant aux publics et en tenant compte de l'enrichissement de la grammaire muséographique.

Le musée s'inscrit également dans un territoire et souvent dans la ville. Il a besoin de signifier sa présence et de signaler son caractère distinctif. Toutefois, cette nécessité de la transparence et de l'unicité peut parfois nuire au contenu. Sur ce dernier point, citons l'architecte japonais Yoshio Taniguchi, auquel revient l'extension du MoMA de New York. Ce dernier aurait averti ses commanditaires « qu'avec suffisamment de moyens il leur offrirait de la grande architecture et qu'avec un budget plus généreux encore, il ferait disparaître l'architecture ». Le musée n'est pas objet d'exposition, mais lieu de référence ouvert à tous ancré dans l'histoire du territoire et de ses habitants.

120 J. WINES, *Green Architecture, the Art of Architecture in the Age of Ecology*, Taschen, 2000, 240 p., p. 14.

En lançant l'appel de l'ouverture et de la transparence, plusieurs projets ont également choisi de se fondre dans le milieu et de s'intégrer à l'environnement. Par exemple, le Stonehenge Visitor Centre and Interpretive Museum à Wiltshire en Angleterre est totalement inscrit dans son environnement physique. L'interaction entre la conservation et la gestion a conduit à une approche durable du site en termes de protection de l'environnement et de l'architecture patrimoniale ainsi que d'inclusion et de fidélisation des publics¹²¹. Cet espace tente de trouver l'équilibre entre raconter l'histoire de Stonehenge, conserver les pierres préhistoriques et multiplier les réponses émotives auprès du public, tout en assurant une saine gestion des actifs.



Le Stonehenge Visitor Centre de Denton Corker Marshall

Le musée n'est pas l'écrin d'une collection, il est conçu d'emblée pour accueillir du divers. À l'instar du conservateur, c'est aussi au visiteur de tisser les liens entre le patrimoine matériel et immatériel, à travers des créations et des installations qui font appel au spectacle vivant. De ce fait, la notion de temps n'est plus la même. L'événement ou l'exposition temporaire favorisent la multiplication des espaces de production et de fabrication. Le musée se rapproche du rythme du théâtre et de l'opéra. Comment faire fonctionner ces espaces de fabrication avec les lieux de mise en valeur ?

L'analyse des projets en cours démontre bien l'évolution et les nouveaux défis pour l'architecture des musées. Nous sommes passés du XIX^e siècle où le musée était construit comme un coffre-fort pour protéger le patrimoine, à une institution culturelle ouverte sur la ville et soucieuse des citoyens. La nécessité de réaliser

121 I. BAXTER et C. CHIPPINDALE, *A Sustainable and Green Approach to Stonehenge Visitation : the "Brownfield" Option*, 2002, consulté le 4 janvier 2011, http://www.megalith.ukf.net/docs/Sustainable_Solution_3.pdf.

l'accessibilité universelle confirme cette tendance. Le déplacement de l'objet au visiteur et celui de la conservation à la diffusion entraînent des changements radicaux de programmes et de réalisations. Les musées sont-ils de nouvelles « cathédrales » modernes ou proposent-ils une approche différente du lien entre la science, la politique, la société et le territoire ?

Le musée, l'architecte et le développement durable

L'aube du XXI^e siècle a connu une explosion dans la construction de musées. Les institutions existantes ont été rénovées et agrandies et les anciens monuments industriels ont pris une nouvelle importance, parfois en tant que sites muséaux. Les musées sont devenus les nouveaux points de repère urbains, un rôle auparavant rempli par les édifices gouvernementaux et les cathédrales. Audacieux et imaginatifs, leurs bâtiments symbolisent notre identité culturelle et civique. Un bâtiment de musée spectaculaire peut renforcer l'attractivité d'une ville, donner une nouvelle fonction publique aux friches industrielles, voire participer à un changement de la conscience mondiale.

À cet égard, l'histoire récente de l'architecture des musées met en avant des projets ayant un écho en matière de développement durable. Le projet du centre Tjibaou de Renzo Piano à Nouméa a intégré des matériaux régionaux et du design écologique. L'usage du bambou a ainsi été salué comme innovant et prometteur. Enfin et surtout, l'architecte a été à l'écoute de la culture kanaque du début à la fin, pour faire de ce musée le musée des Kanaks. En 2008, à San Francisco, ce même architecte a inauguré le bâtiment de l'Académie des sciences avec un toit végétalisé assurant une climatisation naturelle. Renzo Piano a également utilisé de l'acier recyclé, des panneaux photovoltaïques et même 200 000 paires de jeans recyclés comme isolant.

En France, le musée du quai Branly réalisé par Jean Nouvel a publié un rapport sur le développement durable rappelant son engagement en matière de responsabilité sociale et de haute qualité environnementale : chantier sans nuisances, création d'un jardin et impact de la biodiversité, intégration à l'environnement urbain existant, réduction de la consommation d'énergie, sans compter l'engagement envers le respect des cultures. Dans la même mouvance, les grands projets architecturaux comme Le Louvre-Lens, le musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée ou le musée des Confluences parlent tous de développement durable ou ont des préoccupations d'intégration à des jardins ou à des milieux botaniques.

Parmi ces projets contemporains innovants, l'architecte chinois Wang Shu va plus loin en prônant le *slow build*, une urbanisation qui n'oublie pas les populations et les cultures. L'ensemble de ces exemples démontre qu'il existe un véritable courant ou du moins, de nouvelles forces intégrant les trois dimensions – social, économique et environnemental – du développement durable dans l'architecture. Par conséquent, la question du développement durable doit-elle être considérée comme une autre variable ou intègre-t-elle l'ensemble des questions et enjeux ou bien encore doit-elle permettre une redéfinition complète de l'approche et du discours ? Si les réponses doivent être nuancées, elles sont toutefois multiples.



Vue aérienne du musée du quai Branly

L'ordre des architectes français a mis sur pied un groupe de travail. Ils ont pris position de façon formelle sur la notion de développement durable en présentant un plan d'action en dix points. Ce plan d'action touche à la fois à la formation initiale et continue des candidats, à l'approche méthodique de la construction durable et au dialogue avec les acteurs publics et privés. L'ordre précise ainsi « qu'il soit bien clair que le développement durable ne peut se réduire à une simple question d'arbitrage technique ni même à un pur débat de normes. Il s'agit bien d'un enjeu de société associé à une ambition culturelle qui vise à créer des conditions de vie des plus harmonieuses¹²² ».

Selon un sondage de l'ordre des architectes, 63 % considèrent qu'il ne s'agit pas là d'une rupture avec le passé et 40 % qu'il s'agit d'un simple enjeu de communication. Pourtant on retient de façon évidente que les enjeux en matière de développement durable portent notamment sur les solutions techniques, le devenir du bâti à long terme, l'intégration urbanistique et paysagée et que le développement durable serait bien une pratique du dialogue. Ainsi, l'ordre définit sa contribution au développement durable à travers sept dimensions :

- le devenir de tout ouvrage ;
- la conception économique ;
- la prise en charge des impératifs de sécurité et sanitaires ;
- l'éco-efficience maximum ;

122 Ordre des architectes, *Les Architectes et le développement durable*, 2004, consulté le 9 janvier 2010, <http://www.architectes.org/outils-et-documents/publications-de-l-ordre/les-architectes-et-le-developpement-durable>.

- l'intégration de la recherche du bien-être;
- la satisfaction culturelle (intégration locale);
- l'institutionnalisation d'un dialogue avec les personnes concernées.

La métamorphose se confirme et s'étend au-delà de l'institution isolée à un écosystème plus large, à savoir celui de la ville. À cet égard, le Conseil de l'Union européenne (2008/C319/05) a invité ses états membres à développer et favoriser l'architecture durable en reconnaissant les enjeux liés au développement urbain.

Le musée, l'architecte et la ville

80 % des Français vivent aujourd'hui sur des territoires urbanisés, même si beaucoup habitent à la lisière de la ville et de la campagne. Paradoxalement, la ville contemporaine peut accumuler frustrations et dangers, alors que les politiques urbaines n'ont jamais été aussi attentives à améliorer la qualité du cadre et des conditions de vie et les opérations destinées à renouveler et ou à revitaliser les différents territoires de la ville¹²³. Selon Scarwell et coll., la ville doit s'inventer un modèle de développement durable qui concilie les temporalités respectives et les exigences environnementales, économiques et politiques.

L'observation des démarches de développement local met en évidence une forte mobilisation des objets patrimoniaux dans la construction des projets territoriaux d'après les travaux de Landel et Senil. Dans un contexte de concurrence généralisée entre les territoires, la qualité et l'innovation apparaissent alors comme des moteurs essentiels de la compétitivité. Associé à d'autres objets, le patrimoine leur confère des qualités spécifiques qui en font des ressources territoriales¹²⁴. Le territoire devient alors un espace de gestion des paradoxes où se jouent de nouvelles formes de débat public impliquant différents acteurs aux logiques contradictoires, à partir d'objets différents.

Le Grenelle de l'environnement et la charte de Leipzig démontrent que les autorités publiques se sont emparées de la question environnementale et plus largement du développement durable. Par exemple, dans le cadre des appels à projet Éco-quartier, cent soixante projets ont été déposés et dix-neuf dossiers ont été présentés au titre de la démarche Eurocités. Eurocités est une association de grandes métropoles européennes qui rassemble près de cent villes membres dans vingt-sept pays d'Europe. L'objectif de l'association est d'améliorer la qualité de vie des personnes vivant dans ces zones, en encourageant l'échange des idées et de meilleures pratiques entre les différentes villes et en influençant le programme européen.

123 H. J. SCARWELL, R. LAGANIER, M. KASZYNSKI, « Dossier 4 : La ville et l'enjeu du développement durable », *Développement durable et territoires*; en ligne, Dossier 4 : La ville et l'enjeu du développement durable, mis en ligne le 18 novembre 2005, consulté le 09 janvier 2011, <http://developpementdurable.revues.org/662>.

124 P.-A. LANDEL, et N. SENIL, « Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement », *Développement durable et territoires*; en ligne « Dossier 12 : Identités, patrimoines collectifs et développement soutenable », mis en ligne le 20 janvier 2009, consulté le 09 janvier 2011, <http://developpementdurable.revues.org/7563>.

Le grand prix national Éco-quartier a même été accordé à la ville de Grenoble pour un projet d'aménagement exemplaire qui tient compte de la gouvernance, des questions techniques, de la mixité sociale et de la qualité architecturale du projet. Les thèmes de l'eau, de la biodiversité, du traitement des déchets, de l'énergie, de la mobilité et des trois piliers du développement durable ont été abordés dans ces différents projets. Toutefois, les champs d'analyse et d'évaluation sont plus vastes qu'un seul bâtiment, aussi performant soit-il. La question de l'intégration et de la participation au milieu demeure une question clé.

Les espaces architecturaux et la muséographie tentent de répondre à des vocations différentes avec le souci d'une mise en relation d'objets ou d'images avec un large public¹²⁵. Les musées interrogent également nos racines culturelles comme notre ancrage dans le monde contemporain. Beaucoup de projets culturels sont abordés de façon intégrée à l'échelle d'un quartier ou d'une ville. Les exemples de *Bedington Zero Energy Development* en Angleterre, tout comme celui du quartier Vauban en Allemagne, semblent avoir fait école. La préoccupation des musées pour une démarche de démocratisation et parfois même de co-construction du savoir ne fait que confirmer cette obligation de considérer non pas des faits uniques, mais des ensembles. Les ambitions de projets comme Marseille Euro-Méditerranée font référence de façon explicite à cet engagement d'aménagement et de développement durable.

Des projets comme le musée Guggenheim ou le musée des Confluences s'inscrivent dans des projets de rénovation urbaine et interagissant de façon forte avec le territoire. Ils visent à redonner aux citoyens une grande partie d'un territoire trop longtemps délaissé. Le développement de parcs, la requalification des espaces urbains, l'arrivée de moyens de transports alternatifs, la création d'un centre de loisirs, de logements, d'édifices administratifs et culturels sont autant d'interventions qui permettront de renouveler un espace urbain. Ces projets participent à cette revitalisation de la ville et du territoire, car ils entraînent sans aucun doute l'arrivée de nouveaux acteurs qui soutiendront le développement urbain et culturel. Dans la lignée des parcs naturels régionaux qui placent le patrimoine au centre de leur démarche territoriale, certaines villes se dotent d'objets patrimoniaux acquérant un statut de bien public territorial, autour desquels vont pouvoir s'articuler des logiques concurrentes, complémentaires et antagonistes. Nous sommes à une époque charnière où les mots « transformation », « rupture », « changement » prennent tout leur sens. Mais comme dans toute transformation sociale complexe, nul ne peut prédire l'aboutissement réel. Toutefois, chacun peut essayer de développer des scénarios ou des stratégies pour favoriser un type de développement.

125 P. SABOURDIN, *L'Architecture des musées au XX^e siècle : jalons pour une exploitation pédagogique*, 2008, consulté le 2 janvier 2010, <http://journal3.net/spip.php?article189>.

Conclusion

Que pouvons-nous retenir ? Les musées changent. Ancrés dans leur milieu, ils portent au-devant de la scène des enjeux contemporains forts, dont celui du développement durable. Ce débat transforme progressivement les pratiques professionnelles. Le milieu de l'architecture porte la réflexion et la pratique, mais les expériences et les réalisations en matière d'éco-construction, de technologies innovantes, d'insertion sont de plus en plus nombreuses. Les villes, quant à elles, s'engagent dans de nouveaux secteurs tentant de recréer des espaces de vie adaptés au développement durable.

Les musées vivent de l'intérieur cette évolution. Du Muséum d'histoire naturelle à la mise en place d'un musée de l'Écologie et de l'Environnement, d'expositions sur les espèces au questionnement sur le climat ou sur la biodiversité, on a pu constater au cours des dernières années cette volonté des muséologues de mettre en scène les enjeux contemporains liés au développement durable. À cet égard, des musées de société et des musées de beaux-arts ont aussi inscrit cette thématique à leur programmation. Certains musées ont même franchi un pas supplémentaire en tentant d'intégrer à leur projet administratif, culturel et scientifique la notion de développement durable.

Nous sommes dans une période de métamorphose, et comme dans tout changement, même si l'on peut rêver le résultat final, nous savons qu'il peut y avoir des dérives, des objectifs à demi atteints ou même des détournements. Des doutes subsistent. Des démarches comme la Haute qualité environnementale subissent un certain nombre de critiques et la norme Iso 14001 ne répond pas à toutes les questions. Quant à l'efficacité économique, le respect de l'environnement et la justice sociale, ils demeurent encore des objectifs à atteindre. Mais l'utopie n'est-elle pas nécessaire à la vie ?

Intégrer la démarche « développement durable » à la production des expositions : l'expérience de la Bibliothèque nationale de France

Anne-Hélène Rigogne

Conservateur en chef à la Bibliothèque nationale de France, Anne-Hélène Rigogne a conduit plusieurs projets d'exposition prenant en compte le développement durable dont elle rend compte dans cette contribution. Surtout elle rappelle combien il est important de se munir d'un plan d'actions cadrées et concertées. Elle rappelle ici la démarche très pragmatique suivie au sein de l'institution.

Tout citoyen de nos sociétés occidentales développées est sollicité sur les problèmes de préservation de l'environnement. Comment intégrer ce questionnement à notre activité professionnelle de créateurs d'expositions ? Les musées scientifiques culturellement proches de ces interrogations par leur mission ont commencé tout naturellement à donner quelques pistes.

Bien que se situant dans une sphère plus littéraire et patrimoniale, la Bibliothèque nationale de France (BnF), dès 2008, a intégré cette démarche dans son activité d'expositions temporaires. Suite à une étude d'audit et de recherche, toutes ses actions ayant un impact environnemental ont été interrogées et des recommandations formulées : de l'étape de la conception à celle de la fabrication de l'exposition, en passant par le transport des œuvres. Le service des expositions a progressivement mis en œuvre cette démarche, montrant par là que les moyens d'action, s'ils sont bien définis, sont plus nombreux et plus simples que l'on ne le croit.

Les expositions à la Bibliothèque nationale de France

Depuis 1996, date de l'ouverture du site François Mitterrand, le service des expositions, chargé de la production des expositions temporaires, s'est développé et a vu son activité croître considérablement. Participant à une politique culturelle ambitieuse, il met en œuvre des expositions dont le contenu est lié aux missions de la bibliothèque : offrir à un public diversifié l'accès aux collections et devenir un lieu de partage des savoirs, qu'ils soient d'hier ou d'aujourd'hui.

La programmation traite une grande variété de sujets : des expositions monographiques autour d'écrivains, d'*Artaud* à *Zola*, de photographes, d'*Atget* à *Raymond Depardon*, d'artistes contemporains, d'*Alberola* à *Zao Wu Ki*, des expositions thématiques autour d'interrogations sur le savoir, *Utopie*, *Brouillons d'écrivains*, *Lumières ! un héritage pour demain*, des expositions liées à des collections, *L'enfer de la bibliothèque*, *Les reliures de Fontainebleau*. Ces expositions s'appuient sur la présentation

de documents patrimoniaux assez divers, aux contraintes de conservation spécifiques : ouvrages imprimés, manuscrits, estampes, photographies.

Les lieux sont hétérogènes : les galeries historiques du site Richelieu (350 m²), les galeries bien équipées techniquement du site François-Mitterrand (350 et 780 m²), les salons xvii^e de la bibliothèque de l’Arsenal pour les expositions temporaires, ainsi que des lieux à créer pour les installations semi-permanentes, tels l’« espace Découverte » et le « hall des Globes » sur le site François-Mitterrand.

Le service assume la production d’une quinzaine d’expositions par an en moyenne ; il est composé d’une vingtaine de personnes (chargés de production, techniciens, régisseurs). Il faut préciser que la bibliothèque n’ayant pas la même infrastructure qu’un musée, les prestations de scénographie et de graphisme, que ce soit du point de vue de la conception ou de l’aménagement, sont toujours externalisées.

Hormis la mise en œuvre d’expositions dans ses enceintes, une partie de son activité est également consacrée à l’organisation des prêts de la bibliothèque à d’autres institutions et à l’itinérance d’expositions.



Bibliothèque nationale de France

Une impulsion de la direction, des débuts timides

Bien sûr, depuis longtemps certains de nos comportements se situent dans une démarche de développement raisonnable et d'économie, sans être labellisés « développement durable ».

Déjà, un souci de gestion saine nous a fait plusieurs fois réutiliser des scénographies pour deux expositions successives et dès la création du site François-Mitterrand, un investissement important fut consacré à la constitution d'un parc permanent de vitrines (150 environ). Celui-ci est utilisé dans chaque exposition ; les constructions de vitrines restent exceptionnelles et limitées à la présentation d'œuvres aux caractéristiques spécifiques.

À l'automne 2007, suite au Grenelle de l'environnement, la démarche développement durable s'engagea de manière volontariste à la BnF, la directrice générale adjointe de l'époque se voyant confier une mission précise sur le sujet. De nombreuses actions furent mises en route : un bilan carbone de l'établissement en 2008, des audits thermiques sur le bâtiment, une politique de communication interne auprès des agents avec appel à idées, par exemple. Le tout fut incontestablement suivi d'effets : réduction du parc d'imprimantes, intégration des éléments environnementaux dans les marchés...

Le service des expositions s'est bien sûr trouvé impliqué dans cette démarche globale. Dès décembre 2007, sous la pression d'un responsable administratif très investi, nous intégrâmes aux documents de consultation de l'exposition *Zao Wu Ki* des contraintes sur le bois et sur la peinture. Ces débuts furent timides, conscients que nous étions de notre manque d'expertise. En particulier, nous souhaitions vérifier la cohérence des matériaux proposés avec les contraintes de conservation des documents exposés en prenant le temps de travailler sur le sujet avec les laboratoires de conservation de la BnF. Il faut également souligner que l'unanimité autour de la démarche au sein du service était loin d'être acquise.



Globes de Coronelli

Une étude sur les pratiques du service des expositions

Nous avons donc exprimé le besoin d'une étude pour avancer dans le processus de manière plus assurée. Notre demande fut entendue par la direction, d'autant que notre activité, par essence temporaire et visible, se prêtait à un résultat opérationnel rapide.

La société Atémia, qui s'était adjoint les services d'une spécialiste de la conservation au vu de notre sensibilité au sujet, mena cette étude avec nous de mars à juin 2008.

Elle se déroula par étapes. En premier lieu, le bilan de l'existant fut établi à partir d'une lecture attentive de nos marchés et appels d'offres, d'entretiens avec des membres de l'équipe; parallèlement des visites de terrain et des enquêtes auprès de nos fournisseurs ont permis de sonder leur attention à ces sujets.

Puis de grands chapitres furent dégagés : scénographie, graphisme, aménagement, travaux graphiques, éclairage, encadrement, accrochage et soilage.

Pour chacun de ces chapitres, les points noirs, en terme d'impact environnemental, furent énoncés ainsi que les recommandations pour y remédier; celles-ci furent échelonnées dans le temps, avec un objectif final à horizon 2010. L'étude donna lieu également à la rédaction d'un Guide de recommandations à l'attention des scénographes et graphistes.

Les avantages d'une telle étude sont bien sûr nombreux. Nous avons pu profiter d'une expertise sur le domaine, respectueuse de nos différentes contraintes, que ce soit du point de vue de la conservation, des règles de sécurité, de nos ambitions esthétiques, des règles de concurrence des marchés publics ou des limites budgétaires.

La conduite de la proposition par une personne extérieure à la BnF, prête à écouter nos réticences, à nous lancer des idées d'un point de vue neuf, a mis les participants des groupes de travail dans une attitude ouverte. Nos inquiétudes étaient nombreuses : d'une part, soupçons sur la volonté de la direction d'une démarche cosmétique et avantageuse en terme d'image, d'autre part, craintes, dans un univers professionnel de plus en plus standardisé et chargé en obligations de toute sorte, d'ajouter de nouvelles normes et obligations. Nous redoutions de brider la créativité de nos interlocuteurs (scénographes, graphistes) et par là même de produire des expositions un peu lisses et raisonnables, tout en faisant appel à des matériaux supposés plus onéreux.

L'étude occasionna assez peu de réunions (quatre en tout) mais, c'est à noter, elles ont impliqué plusieurs directions de la BnF, marquant ainsi l'investissement de toute la BnF à la démarche et créant surtout une complicité et une culture commune autour du sujet. En effet, outre deux représentants du service des expositions, y ont participé deux responsables administratifs et financiers, un responsable du service des marchés, une responsable du laboratoire de la conservation. Ces personnes étaient celles qui potentiellement seront amenées à suivre le traitement des dossiers administratifs ou techniques des expositions et à les examiner du point de

vue de nos choix. Ce point est important car le développement durable est plus une problématique culturelle que technique.

Des constats, des recommandations et des actions

Chaque partie de notre activité en tant que donneur d'ordre a donc été analysée.

La scénographie

En 2008, peu de scénographes s'étaient approprié les problématiques du développement durable. Pourtant leur rôle en tant que maîtres d'ouvrage et concepteurs d'exposition est déterminant.

Nos consignes jusque-là consistaient à simplement recommander l'utilisation de notre mobilier existant. Nous avons quelquefois du mal à imposer la réutilisation de scénographies d'expositions existantes, car cela nous obligeait à reprendre le même scénographe, par honnêteté intellectuelle, mais nous plaçait en contradiction avec le principe de mise en concurrence à chaque prestation de scénographie, imposée jusqu'alors par nos services financiers.

Depuis 2008, nous communiquons aux scénographes à chaque concours un Guide de recommandations, qui leur donne des éléments méthodologiques et des pistes techniques. C'est un outil apprécié de nos candidats. En 2010, nous l'avons mis à jour, pour prendre en compte l'évolution rapide de l'offre sur le marché.

Hormis les incitations à un fonctionnement responsable (envois électroniques, documents imprimés recto verso), nous avons surtout renforcé nos exigences dans nos procédures d'appel d'offres de marché de scénographie, en demandant une note spécifique sur le sujet. De plus en plus le critère « développement durable » intervient dans nos analyses d'offres et l'engagement à respecter les contraintes qui y sont liées est écrit en clair dans les contrats des scénographes.

Nous avons également aménagé nos contrats pour que la réutilisation de certains éléments de la scénographie soit possible.

Les travaux d'aménagement

Le constat sur notre utilisation des cimaises était sévère : pas de réutilisation systématique, des matériaux non labellisés, des fournisseurs non sensibilisés. C'était un des points d'impact à traiter en urgence.

Depuis, effectivement, nous sommes plus sensibles à la limitation des quantités et nous exigeons systématiquement l'utilisation de bois labellisé PEFC ou FSC. Nous avons découvert le dilemme entre l'utilisation du bois brut et celle de l'aggloméré qui est un produit de récupération, mais dont les colles dégagent des composés organiques volatiles. Toutefois, nos capacités de stockage ne s'étant pas agrandies, nous ne réutilisons pas souvent nos cimaises bien que ce soit recommandé. De même, nous n'avons ni augmenté notre mobilier permanent, ni dégagé



Exposition *La légende du roi Arthur*

une structure scénographique quasi permanente, ce qui était suggéré par l'étude. En revanche, pour la galerie Mansart du site Richelieu, nous avons fait fabriquer des cimaises modulables et mobiles qui ont déjà servi pour cinq expositions dans des configurations à chaque fois différentes. Notre attention au développement durable nous emmène vers des scénographies plus légères, comme *La légende du roi Arthur* avec un cloisonnement textile ou *Ionesco* avec des cloisons en carton.

Nous envisageons de demander la fiche environnementale des produits et d'intégrer un critère de 10 % à nos marchés d'aménagement, mais nous ne l'avons pas encore fait à ce jour.

Autre point noir : la peinture. En 2008, l'étude pointait l'absence de labellisation de nos peintures et étant donné les volumes traités (970 m² pour une grande exposition), c'était un poste à l'impact environnemental important. Nos fournisseurs se révélaient peu sensibilisés également, certains pensant à l'époque que la peinture à l'eau tenait lieu de label. Une des conclusions de l'étude était de nous proposer de créer un marché spécifique concernant les peintures pour être sûrs des produits et de nous charger de la fourniture à nos entreprises, mais nous avons préféré exiger d'elles systématiquement des peintures à écolabel européen. Nous avons également amélioré notre système de stockage des pots pour les retouches.

Le graphisme

Le plus souvent, nous commandons la conception muséographique à un binôme scénographe/graphiste, aussi les graphistes trouvent-ils des recommandations spécifiques dans le Guide, comme éviter les aplats de couleurs et la trop grande densité de celles-ci. Il leur donne également des références de matériaux recyclables.

Pour les travaux graphiques, nous étions là aussi mauvais élèves : pas de labellisation et utilisation de supports et d'encre polluants et non recyclables.

Une enquête auprès de cinq de nos fournisseurs a montré qu'un seul avait une offre développement durable. Le marché était peu pourvu.

Nous avons donc envoyé un courrier à l'automne 2008 à nos fournisseurs pour les informer de notre démarche, et dès 2009 nous avons intégré les propositions développement durable comme un critère de 10 % dans notre marché régulier de prestations graphiques.

Depuis, la situation a beaucoup évolué dans ce domaine, la plupart de nos fournisseurs sont labellisés Imprim'vert et nous font des propositions de matériaux intéressants.

L'éclairage

L'étude a montré qu'un fonctionnement responsable était déjà en place : nos salles sont hors tension pendant la fermeture, le parc de projecteurs est maintenu régulièrement pour une réutilisation continue, les ampoules sont récupérées...

Il nous était recommandé en 2008 d'utiliser des ampoules à basse consommation, mais le rendu des couleurs était moins bon qu'avec les lampes à incandescence. L'esthétique et le respect de l'œuvre ont primé sur le développement durable.

Depuis, suite à l'apparition de la Led, et à un travail de recherche de notre équipe technique sur la qualité de lumière, nous avons beaucoup progressé ; dès 2009 les globes de Coronelli ont été éclairés ainsi, en 2010 nous avons équipé notre galerie des donateurs et, grâce à un mécénat de compétence, la galerie Mansart du site Richelieu.

La Led est intéressante car, si son prix d'achat est encore onéreux, la consommation est réduite de sept fois, le rendu esthétique impeccable et toutes les opérations de relampage très régulières sont supprimées.

Les déchets

L'étude nous apprend que nous avons produit seize tonnes de déchets en 2007.

La recommandation d'usage est de favoriser les 3 R, autrement dit réduire la quantité de produits, réutiliser, et recycler. Si la réduction est gérable, car elle se pense au moment de la conception de l'exposition (moins de matière donc moins de déchets), pour la réutilisation, nos résultats sont encore aléatoires.

Pour la gestion des déchets à proprement parler, point essentiel du développement durable, l'étude a permis d'identifier des dysfonctionnements graves au niveau de

l'entreprise chargée des déchets de la BnF et en conséquence de demander lors du renouvellement du marché global des preuves de la traçabilité des déchets.

En fin d'exposition, à défaut de pouvoir réutiliser ou donner nos cimaises, nous favorisons systématiquement la réutilisation de nos bannières, soit par un don à certaines institutions, soit par la récupération par la société Bilum, qui fait des articles de bagagerie et n'emploie que des personnes en insertion sociale. Nous avons donc intégré ces possibilités d'utilisation dans les contrats des graphistes.

L'encadrement et la restauration

La tradition des ateliers de restauration de la BnF a toujours été celle d'un usage raisonné des matériaux, que ce soit pour l'encadrement ou la restauration, et la réutilisation des encadrements est très fréquente. Les recommandations de l'étude portaient sur une possible augmentation de la capacité de stockage des ateliers pour favoriser encore plus la réutilisation et l'intégration des critères d'impact environnemental aux marchés. Pour l'instant, rien n'a changé de ce point de vue. L'étude nous apprend également que les traitements pour atteindre le PH neutre pour la protection des documents patrimoniaux avaient un impact environnemental. Cette contradiction conservation/développement durable sera sans doute résolue par de nouveaux produits dans le futur.

Les transports d'œuvres compensés

Une des recommandations portait sur la compensation financière des déplacements liés au transport des œuvres, en versant une certaine somme à une association de lutte contre le réchauffement climatique.

La BnF a mis en place cette démarche début 2009. Nous compensons les transports en avion liés aux emprunts pour nos expositions, pour les œuvres et pour le convoyeur. Et, depuis 2010, nos contrats de prêts proposent à nos emprunteurs sur la base du volontariat de compenser les transports liés à leur emprunt de pièces BnF. La société Climat Mundi travaille avec nous sur la procédure de compensation. Il est à noter que de manière plus globale, la BnF compense les déplacements en avion liés aux missions de son personnel.

Une démarche reprise par tout le service

Dès les premières conclusions de l'étude, nous les avons bien sûr communiquées à tous les membres du service des expositions, un des gages de la réussite de cette démarche étant la participation de tous.

Peu de temps après cette étude, les premières réserves sont tombées, l'attention au développement durable a été intégrée comme allant de soi, la démarche n'est plus remise en cause. Pour chaque exposition, le volet environnemental est évoqué, à défaut d'être appliqué de manière systématique sur tous les aspects du projet. L'adjointe du chef du service a, dans sa fiche de poste, la mission « correspondant développement durable ».

Nous avons organisé fin 2010 une journée de formation spécifique avec la société Atémia pour tous les membres du service des expositions. Son objectif était de mettre à jour les connaissances sur le sujet et sur l'évolution du marché et de travailler plus spécifiquement sur l'évaluation de nos expositions du point de vue du développement durable. En effet, nous nous inscrivons maintenant dans une démarche au long cours et, plutôt que de viser l'exposition 100 % développement durable, ce qui paraît encore un peu utopique, nous cherchons à mesurer statistiquement nos efforts. La piqûre de rappel était nécessaire, car nous avons tendance à oublier l'affichage de nos actions dans notre communication, alors que c'est un des éléments importants du dispositif.

En 2011, 1 % de notre budget global a été mis en réserve pour prendre en charge le surcoût supposé des alternatives écologiques.

Certaines limites à notre action persistent : le traitement de nos déchets n'est pas maîtrisé, la réutilisation d'éléments d'exposition par revente ou don est freinée par le cadre juridique de la propriété de l'État et la faiblesse de nos capacités de stockage et de gestion.



Exposition Ionesco

Des expositions « légères »

En 2008, pour l'exposition *Babar, Harry et Cie : livres d'enfants d'hier et d'aujourd'hui*, malgré notre ambition, les scénographes Marianne Klapish et Mitia Claisse ont dû renoncer au projet initial d'une exposition en carton, car les produits proposés étaient incompatibles avec notre règlement incendie. Par contre, suite à l'évolution du marché, en 2009, Alain Batifoulier, scénographe de l'exposition *Ionesco* a pu nous proposer une scénographie en carton avec un carton M1 qui n'a pas posé de problème et dont le coût était inférieur de moitié à celui du bois, montrant ainsi que développement durable ne rime pas avec surcoût. Et le décor en carton correspondait bien avec l'accumulation suscitée par l'univers de Ionesco.

Toujours en 2009, pour *La légende du roi Arthur*, nous avons retenu le projet de Philippe Maffre et Flavio Bonucelli (MAW) pour sa qualité esthétique, bien sûr, et sa cohérence avec le propos : une proposition de déambulation dans une forêt arthurienne. Mais le choix s'est fait aussi pour son attention au développement

durable, illustrée par la proposition d'un cloisonnement en voilage et la réutilisation du mobilier permanent. La peinture utilisée était labellisée, le bois était aux normes FSC-PEFC. Les bannières support de graphisme étaient encore imparfaites. En revanche, dans l'exposition *Qumran, le secret des manuscrits de la mer Morte*, qui lui succéda au printemps 2010, les bannières étaient sur support coton, et les textiles du roi Arthur ont été réutilisés pour le cloisonnement. Toutes ces scénographies ont chaque fois plongé le visiteur dans un univers particulier et n'ont pas souffert de leur éco-conception.

Une conclusion en forme de bilan

Près de deux ans et demi après la mise en route de l'étude, nous avons transmis en interne (service des expositions, commissaires) et en externe (scénographes, graphistes, fournisseurs) l'information sur notre démarche. Nous avançons pas à pas sur l'intégration de critères de plus en plus rigides dans nos marchés. Nous observons quotidiennement à la fois l'évolution de nos interlocuteurs et la diversité plus importante des matériaux et solutions proposés. Nos partenaires veillent à ce que les produits soient sélectionnés selon nos critères, et les dossiers de candidature des scénographes comprennent de plus en plus de mentions d'expériences ou de formations liées à cette problématique.

Nos craintes sur les risques de dépassement budgétaire liés au surcoût des produits se sont effacées ; les projets attentifs au développement durable se révèlent plus maîtrisés dans leur économie. À ce jour, la qualité esthétique de nos expositions n'a pas souffert de cette orientation, l'inventivité des scénographes ne semble pas bridée.

Nous nous heurtons encore à certaines limites : celle de l'espace pour le stockage, pour favoriser la récupération, celle de l'évolution des marchés publics (par exemple, la proximité géographique n'est pas retenue comme un critère or, faire venir de loin des produits adaptés à notre démarche en faveur du développement durable peut paraître contradictoire).

Nos expositions sont beaucoup plus respectueuses de l'environnement et nous essayons de poursuivre notre effort sur le long terme. Après l'impulsion du départ, liée à l'étude, nous entrons dans une phase d'évaluation. Il est dans nos intentions de mobiliser d'autres agents de la BnF pour faire avancer les points qui nous échappent : législation, déchets.

L'attention portée à la conception de nos expositions du point de vue de leur impact environnemental a déjà placé notre activité dans une attitude responsable et dynamisante. Cette réflexion a mis de l'air dans nos pratiques et elle propose un terrain d'invention et de dialogue très fécond.

Changement, musées et développement durable

Catherine Ballé

Directrice de recherche honoraire au CNRS, Catherine Ballé, spécialiste de la sociologie des organisations appliquée notamment aux musées, interroge ici les transformations initiées par les logiques du développement durable au sein de l'univers muséal. Elle dresse en préalable un vaste panorama dans lequel s'inscrivent ces métamorphoses.

Deux siècles de positivisme ont érodé le crédit accordé au changement et, au cours des dernières décennies, les attitudes à l'égard du progrès et de la modernité sont devenues ambivalentes, critiques, voire négatives. La prise de conscience des limites des ressources naturelles de la planète, des effets destructeurs des actions humaines sur l'environnement, de l'impact social des programmes de développement industriel et économique a donné naissance à un mouvement de protestation et de redéfinition éthique, scientifique et politique. De nombreux pays, pour lesquels le changement était une valeur essentielle de leurs modes d'action, d'organisation et d'évolution, questionnent la validité d'une telle vision du monde et ses conséquences culturelles, environnementales, économiques et sociales. Dans cette mise en cause, le changement n'est plus considéré comme un objectif ou une fin, mais comme une dimension de l'action. Il demande à être maîtrisé, orienté, évalué, contrôlé et limité. Tel est le contexte dans lequel la notion de développement durable apparaît, prend sens et gagne en influence.

Déterminer l'implication des musées dans le processus de définition, de diffusion et d'adoption de cette nouvelle norme – ou valeur – demande de clarifier le type de changement que le développement durable représente. C'est pourquoi, il paraît pertinent d'aborder cette notion aux dimensions multiples sous l'angle de la sociologie du changement. Pour appréhender l'engagement des musées dans cette voie, il est également indispensable de prendre en compte la spécificité institutionnelle du secteur muséal. Il est, en particulier, nécessaire de caractériser les modalités selon lesquelles les musées s'inscrivent dans les transformations contemporaines. À la lumière de ces éléments de réflexion, il est alors possible d'avancer quelques hypothèses sur la participation de l'institution muséale à la mise en œuvre du développement durable. Ces hypothèses sont néanmoins fragiles, car elles requièrent de spéculer sur un changement en cours.

La sociologie du changement

Sans pouvoir véritablement parler d'une sociologie du changement, à l'instar des sociologies de l'organisation, de la famille, du travail ou de la culture, l'étude du

changement est au centre des préoccupations de la discipline et traverse son histoire. En effet, les sociologues ont abondamment étudié la transformation des sociétés et, à partir de leurs observations, ont élaboré des théories du changement social. L'ensemble de ces travaux contribue à la formation de la sociologie en tant que discipline et même, comme le suggère le titre de l'ouvrage de Raymond Boudon, à la constitution de *La sociologie comme science*¹.

Au cours du XIX^e siècle, les premiers sociologues ont constaté, analysé, critiqué ou appelé de leurs vœux les changements à l'œuvre dans les sociétés européennes. Les contributions des « pères fondateurs » de la sociologie rendent compte « des grandes transformations », pour reprendre la formulation de Karl Polanyi². Dès le début du siècle, Alexis de Tocqueville est convaincu de l'avancée inéluctable des sociétés modernes vers la démocratie. Dans une approche comparée des styles de société et des modes de gouvernement, il souligne les effets culturels de la démocratisation³ et décèle l'émergence d'une culture de masse⁴. Engagement social et pratique politique conduisent Karl Marx à mettre l'accent sur la dynamique sociale qui sous-tend la transformation des sociétés. Il explore les mécanismes à l'origine de leur évolution dont il précise les étapes historiques. Marx propose une théorie générale dans laquelle les intérêts de classe prédominent et les conflits entre les différents groupes sociaux sont les facteurs majeurs de changement. Mouvements sociaux et révolutions doivent, selon lui, aboutir à une société sans classe⁵. À la fin du XIX^e siècle, Émile Durkheim analyse la modification des interactions sociales qu'il attribue à la division et à la diversification des activités humaines. Il étudie les changements survenus dans toutes les sphères du social : religion, travail ou famille. Durkheim constate l'affaiblissement des normes, souligne l'isolement des individus et dénonce l'anomie, individuelle et collective, qui résulte de la modernisation des sociétés⁶. Également au tournant du siècle, Max Weber élabore une sociologie de l'action, dans laquelle il souligne le rôle des individus dans les phénomènes sociaux et l'importance des valeurs dans les systèmes d'action. En outre, il met en évidence la rationalisation des activités humaines, des formes d'organisation et des modes de gouvernement, en particulier, la montée en puissance du pouvoir des bureaucraties. Weber attribue le désenchantement du monde à la rationalisation des sociétés⁷. Aussi, la « première » sociologie donne-t-elle un cadre théorique, un guide thématique et une base méthodologique à l'étude des transformations sociales. Ces contributions privilégient une approche macro-sociologique du changement.

Au XX^e siècle, les recherches en sociologie renoncent aux théories globalisantes. Dans l'entre-deux-guerres, aux États-Unis, la sociologie reprend les thématiques

1 R. BOUDON, *La Sociologie comme science*, Paris, La Découverte, 2010.

2 K. POLANYI, *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of our Time*, Boston, Beacon Press, 1944; trad. : *La Grande Transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983.

3 A. DE TOCQUEVILLE, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard, 2002.

4 R. BOUDON, *Tocqueville aujourd'hui*, Paris, Odile Jacob, 2005.

5 K. MARX, *Les Luites des classes sociales en France. 1848-1850*, Paris, Éditions sociales, 1946.

6 E. DURKHEIM, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 2007.

7 J. FREUND, *Sociologie de Max Weber*, Paris, PUF, 1966.

développées en Europe, mais elle adopte d'autres méthodes d'investigation. Des enquêtes d'une grande ampleur sont effectuées sur la société américaine : émigration, industrialisation, urbanisation, sexualité, criminalité⁸. Ces études définissent les champs que la sociologie explore pendant la seconde moitié du siècle. Après la Seconde Guerre mondiale, l'influence de sociologues, tel Paul Lazarsfeld, favorise l'adoption d'une démarche empirique dans l'étude de la réalité sociale⁹. Les recherches se spécialisent par approche, domaine, thème et problème. Elles se font plus modestes et plus ciblées. Les sociologues se penchent sur l'actualité, le « maintenant ». Les nombreuses enquêtes réalisées contribuent à l'extension de la discipline.

L'analyse théorique des grandes évolutions n'est pas totalement abandonnée comme en témoignent les travaux de Raymond Aron¹⁰, d'Edward Shils¹¹ ou de Daniel Bell¹². Cependant, la majorité des études, circonscrites dans le temps et dans l'espace, porte sur des transformations spécifiques, qu'elles soient dues à l'innovation technologique, la modernisation, l'industrialisation, l'urbanisation ou, dans les pays du Tiers Monde, au développement. La perspective dans laquelle le changement est abordé se modifie considérablement. Dans un article sur les conséquences inattendues de l'action volontaire, « The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action », publié en 1936 par l'*American Sociological Review*¹³, Robert K. Merton indique que le changement longtemps appréhendé comme « subi » par les individus doit être défini comme « volontaire » et « rationnel ». Dès lors, la sociologie privilégie l'étude des décisions, des programmes et des politiques, évalue les écarts entre fins et moyens ou entre objectifs et réalisations et met en évidence les effets pervers des processus de changement.

Dans le domaine de la sociologie rurale, Henri Mendras détaille les changements en cascade que produit dans le monde agricole l'introduction d'une innovation : le maïs hybride¹⁴. Albert Hirschman réalise des études de cas sur les projets financés par la Banque mondiale et souligne, malgré les aléas de la mise en œuvre de ces programmes, leur impact sur le développement économique et social des pays¹⁵. Dans le cadre de la sociologie des organisations, Michel Crozier met en évidence les « blocages » de la société française¹⁶ et s'attache à montrer les difficultés de l'administration publique « face au changement¹⁷ ». De même, Michael Cohen, James March et Johan Olsen examinent les décisions prises au sein des universités américaines. Le manque d'efficacité de ces institutions académiques conduit

8 J. MADGE, *The Origins of Scientific Sociology*, Londres, Tavistock, 1963.

9 P. LAZARSFELD, *The Language of Social Research. A Reader in the Methodology of Social Research*, Glencoe, Free Press, 1955.

10 R. ARON, *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Paris, Gallimard, 1962.

11 E. SHILS, *Tradition*, Chicago, University of Chicago Press, 1981.

12 D. BELL, *The Coming of Post-Industrial Society*, New York, Basic Books, 1973.

13 R. MERTON, « The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action », *American Sociological Review*, vol. 1, n° 6, 1936, p. 894-904.

14 H. MENDRAS, *La Fin des paysans*, Paris, SEDEIS, 1967.

15 A. HIRSCHMAN, *Development Projects Observed*, Washington DC, The Brookings Institution, 1967.

16 M. CROZIER, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1964.

17 *Id.*, « L'administration face aux problèmes du changement », *Sociologie du travail*, 3, 1966.

les chercheurs à élaborer un modèle organisationnel qu'ils intitulent le « *Garbage Can Model*¹⁸ ». Tous ces travaux portent sur l'étude empirique de mécanismes et de processus sociaux. L'agrégation des comportements individuels, institutionnels et collectifs permet de comprendre et d'expliquer les changements à grande échelle, écrit Raymond Boudon dans *La Logique du social*¹⁹. Dans cette conception de la sociologie, l'interprétation de la transformation des sociétés se distingue des théories générales. Elle propose des théories de moyenne portée et milite en faveur d'une approche microsociologique du changement.

Toutefois, dans une tradition critique, un autre courant de la sociologie insiste sur la nécessité d'adopter un point de vue global sur la transformation des sociétés. Selon ces analyses, les innombrables changements observés au niveau le plus manifeste ne transforment pas véritablement les systèmes sociaux, car ils ne modifient pas en profondeur la structure de pouvoir et les rapports de classe. Ainsi, par exemple, l'industrialisation ou la modernisation contribuent à maintenir l'ordre préexistant et même à renforcer les inégalités sociales. Pierre Bourdieu inscrit la démarche sociologique à caractère empirique dans le cadre d'une théorie générale qui analyse et interprète les phénomènes sociaux sous l'angle des rapports de domination. Il montre la présence de mécanismes de reproduction sociale à l'œuvre dans tous les domaines de la société²⁰. Aux États-Unis, Paul DiMaggio et William Powell adoptent une démarche analogue et explorent l'isomorphisme institutionnel dans les organisations²¹. La théorie du développement est largement mise en cause. Dans *Sept thèses erronées sur l'Amérique latine ou comment décoloniser les sciences sociales*, Rodolfo Stavenhagen défend la thèse de la dépendance des pays pauvres à l'égard des pays riches, européens et nord-américains²². Malgré la prédominance de la science et de la technologie dans le monde contemporain, Bruno Latour s'interroge sur la modernité effective des sociétés actuelles et conclut que tel n'est pas le cas, comme l'indique le titre de son livre, *Nous n'avons jamais été modernes : essai d'anthropologie symétrique*²³.

Au cours des deux dernières décennies, une reconsidération de la thématique, des méthodes et de l'approche du changement social se dessine. Cette reconsidération est tout d'abord liée aux événements politiques, économiques et sociaux de la période actuelle : chute du mur de Berlin, montée du terrorisme international, renaissance des fondamentalismes, influence des pays du Sud-Est asiatique et globalisation des échanges. La redéfinition des recherches correspond également à la révision du programme scientifique des sciences humaines. Les théories générales du XIX^e siècle redeviennent à la mode. Par exemple, la théorie de l'évolution

18 M. COHEN, J. MARCH, J. OLSEN, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972, p. 1-25.

19 R. BOUDON, *La Logique du social. Introduction à l'analyse sociologique*, Paris, Hachette, 1979.

20 P. BOURDIEU, J.-C. PASSERON, *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Minuit, 1970.

21 P. DIMAGGIO, W. POWELL, « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 1983, p. 147-160.

22 R. STAVENHAGEN, *Sept thèses erronées sur l'Amérique latine ou comment décoloniser les sciences sociales*, Paris, Anthropos, 1973.

23 B. LATOUR, *Nous n'avons jamais été modernes : essai d'anthropologie symétrique*, Paris, La Découverte, 1991.

de Charles Darwin est à la fois réhabilitée et fortement contestée. Les sociologues dressent à nouveau des grandes fresques socio-économico-historiques²⁴. Les frontières disciplinaires sont franchies et des champs de recherche transdisciplinaires apparaissent. Dans le cadre de la socio-économie, Mark Granovetter²⁵ et Frank Dobbin²⁶ défendent une « nouvelle » sociologie économique. Avec Charles Tilly, s'établit la légitimité d'adopter une démarche socio-historique pour étudier la réalité contemporaine²⁷. Pour de nombreux chercheurs, les frontières entre sociologie et anthropologie s'estompent. En outre, la perspective et le champ d'observation s'élargissent : les recherches acquièrent une envergure planétaire. Tel est le cas des enquêtes menées dans près de cent pays par Ronald Inglehart et ses collègues sur le bonheur des sociétés²⁸ ou des recherches effectuées par Suzanne Berger sur la compétition des entreprises au plan mondial²⁹. L'accent est mis sur la culture dans les échanges entre les pays, au sein de sociétés multiculturelles et entre les catégories sociales, comme en témoigne l'ouvrage publié sous la direction de Michèle Lamont et Marcel Fournier, *Cultivating Differences : Symbolic Boundaries and the Making of Inequality*³⁰. Au-delà des intérêts propres aux milieux académiques, le changement envahit les modes de vie, le quotidien. Flexibilité, mobilité et instabilité rythment les histoires personnelles et collectives dans le travail, les loisirs, les relations familiales, la vie civique et le monde politique. Aussi, le changement social, pluridimensionnel et omniprésent, est-il abordé sous un angle à la fois micro, mezzo et macro.

À la lumière de ces contributions, comment caractériser le développement durable ? Quel type de changement représente-il ? Le développement durable est à l'origine de nouvelles normes dont l'adoption ou le rejet font naître de nombreuses polémiques : c'est un changement de valeur. Au niveau le plus concret, ce changement de valeur se traduit par une modification des attitudes et des comportements : il est associé à une modification de pratiques individuelles et collectives. L'introduction du développement durable au sein des organisations ou, plus généralement, des systèmes organisés suppose la révision des activités et des procédures : il s'agit d'un changement à caractère institutionnel. Sa mise en œuvre fait également l'objet d'une réglementation et de politiques sur les plans local, régional, national, international et mondial : c'est un changement à grande échelle. À ce titre, le développement durable requiert d'être abordé à plusieurs niveaux, dans ses multiples dimensions et sous différents angles. Il peut être défini comme un « projet de société ».

24 I. WALLERSTEIN, *The Politics of the World Economy. The States, the Movements and the Civilizations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984.

25 M. GRANOVETTER, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, n° 78, 1973, p. 1360-1380 ; « Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, n° 91, 1974, p. 481-510.

26 F. DOBBIN (dir.), *The New Economic Sociology. A Reader*, Princeton, Princeton University Press, 2004.

27 C. TILLY, *European Revolutions, 1942-1992. The Making of Europe*, Oxford, Blackwell, 1993.

28 R. INGLEHART, *Culture and Social Change : Findings from the Value Surveys*, Leiden, Brill Academic Publishers, 2003.

29 S. BERGER, *How We Compete : What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy*, New-York, Doubleday, 2005 ; *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Seuil, 2006.

30 M. LAMONT, M. FOURNIER (dir.), *Cultivating Differences : Symbolic Boundaries and the Making of Inequality*, Chicago, Chicago University Press, 1992.

La transformation des musées

Analyser l'implication des musées dans le développement durable suppose de prendre en considération leur inscription institutionnelle dans l'évolution des sociétés contemporaines. Depuis la Renaissance, le collectionnisme se développe dans les milieux aristocratiques, ecclésiastiques, bourgeois et scientifiques. Il correspond à un goût pour l'art, les curiosités et l'étude ou bien encore la recherche de prestige³¹. *L'invention des musées*, selon Roland Schaer, est liée à l'obligation sociale de laisser voir les œuvres et les objets réunis dans les collections privées à un plus grand nombre d'amateurs³². Pour Dominique Poulot, la conception « moderne » des musées est le produit des idéaux de la Révolution française³³. Dans l'Europe post-révolutionnaire, le transfert de collections du domaine privé au domaine public favorise la création de musées. Tout au long du XIX^e siècle, l'engouement pour les musées se manifeste, leur thématique se diversifie et, sous l'influence de personnalités marquantes, de nouveaux musées voient le jour dans les capitales européennes et les villes américaines³⁴. En effet, l'imitation du modèle européen favorise l'expansion des musées en Amérique du Nord³⁵ et assure le succès de cette institution culturelle dans l'ensemble des sociétés occidentales.

Toutefois, à la fin du siècle, les musées connaissent une lente désaffection qui s'amplifie pendant la plus grande partie du XX^e siècle. Le phénomène s'amorce avant la Première Guerre mondiale et se poursuit dans l'entre-deux-guerres. Les créations sont rares, à l'exception de réalisations comme le MoMA à New York ou le Palais de la découverte à Paris³⁶. Malgré la diversité des domaines concernés – art, sciences, histoire, industrie ou ethnologie – l'influence des musées d'art demeure prédominante et les musées gardent une image élitiste³⁷. Dans les régimes totalitaires, en Italie et en Allemagne, les musées locaux sont utilisés à des fins de discrimination sociale et raciale³⁸. Pendant la Seconde Guerre mondiale, la destruction, l'abandon et la dispersion des collections accentuent la dégradation de l'infrastructure muséale en Europe. Dans l'après-guerre, les programmes consacrés à la reconstruction et au développement économique des pays européens bénéficient peu aux musées. Leur situation matérielle s'améliore, mais leur fonctionnement, leur vocation culturelle et leur rôle social demeurent dans une large mesure inchangés.

31 K. POMIAN, *Collectionneurs, amateurs et curieux. Paris, Venise : XVI^e-XVIII^e siècle*, Paris, Gallimard, 1987.

32 R. SCHAER, *L'invention des musées*, Paris, Gallimard, 1993.

33 D. POULOT, *Musée, nation, patrimoine. 1789-1815*, Paris, Gallimard, 1997.

34 E.P. ALEXANDER, *Museum Masters. Their Museums and their Influence*, Nashville, The American Association for State and Local History, 1983.

35 P. DIMAGGIO, « Cultural Entrepreneurship in the XIXth Century Boston », *Culture, Media and Society*, 4, (1, 2), 1982.

36 J. EIDELMAN, « Le palais de la Découverte 1934-1937 : culture scientifique et professionnalisation de la recherche », *Cahiers pour l'histoire du CNRS*, n° 9, 1990, p. 127-154.

37 M. REBÉRIOUX, « Le musée lieu d'apprentissage », in *Le Futur antérieur des musées*, Paris, Éd. du Renard, 1991.

38 G. H. RIVIÈRE, *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*, Paris, Dunod, 1989.

Des mouvements réformateurs naissent au sein des associations professionnelles, principalement en Amérique du Nord, et donnent lieu à des expériences novatrices³⁹. Des spécialistes du domaine, Germain Bazin en France⁴⁰, Alma Wittlin aux États-Unis⁴¹ ou Kenneth Hudson en Grande-Bretagne⁴², appellent de leurs vœux l'amélioration du fonctionnement des musées et l'élargissement de leur mission culturelle. Néanmoins, plus généralement, les musées sont stigmatisés pour le conservatisme de leurs professionnels, l'inadéquation de leur conception culturelle, la désuétude de leur cadre institutionnel et l'immobilisme de leur vision sociale. Dans le monde artistique, ils font l'objet de violentes attaques. Par exemple, Jean Dubuffet considère que le musée est « la mort de l'art⁴³ ». Dans le milieu académique, Pierre Bourdieu et Alain Darbel dénoncent la vocation élitiste des musées. Dans une enquête réalisée sur les musées d'art européens, ces sociologues constatent que le musée est fréquenté par un nombre limité de visiteurs appartenant aux catégories sociales les plus favorisées. À partir de ces observations, Bourdieu et Darbel concluent que cette institution culturelle est conçue pour – et par – les « héritiers » de la bourgeoisie. Elle a pour fonction de maintenir le pouvoir de la classe « dominante » et d'exclure le public appartenant aux catégories sociales « dominées »⁴⁴. La mise en cause des musées dans *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public* trouve un large écho au sein de la communauté scientifique et alimente une volonté militante de modernisation et de démocratisation parmi les professionnels de la culture. Cette volonté correspond sans doute au décalage entre l'expérience d'un secteur en stagnation et les aspirations d'une société en mutation. Toutefois, dans un article au titre évocateur, « Les musées et leurs ennemis », Francis Haskell rappelle que le musée fait l'objet de critiques récurrentes⁴⁵.

L'opinion selon laquelle le musée est non seulement tourné vers le passé, mais est également incapable de se transformer demeure encore très répandue. Cette opinion est-elle justifiée ? L'examen des conditions dans lesquelles s'exerce l'activité muséale aujourd'hui suggère qu'il faut, *a contrario*, souligner l'importance de la transformation des musées. En effet, à partir des années 1970 et 1980, la situation des musées change radicalement dans la majorité des pays occidentaux⁴⁶. La volonté de modernisation se reflète dans les débats, réunions et publications des associations professionnelles sur le plan international, telles que l'Ïcom, et dans de nombreux colloques organisés tant en Europe qu'en Amérique du Nord. La mise en œuvre de politiques dans le secteur de la culture, l'allocation de financements publics ainsi que l'engagement de personnalités et d'organismes privés donnent

39 M. CONFORTI, « La tradition éducative et le concept de musées de beaux-arts aux États-Unis », in J. GALARD, *Le Regard instruit. Les actions d'éducation culturelle*, Paris, La Documentation française, 2000.

40 G. BAZIN, *Le Temps des musées*, Liège-Bruxelles, Descer, 1967.

41 A. WITTLIN, *Museums in Search of a Usable Future*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press, 1970.

42 K. HUDSON, *A Social History of Museums : What the Visitors Thought*, Londres, McMillan Press Ltd, 1975.

43 J. DUBUFFET, *Asphyxiante culture*, Paris, Pauvert, 1968.

44 P. BOURDIEU, A. DARBEL, *L'Amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Minuit, 1969.

45 F. HASKELL, « Les musées et leurs ennemis », *Les Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 49, 1983.

46 C. BALLÉ, « Les nouveaux musées, une incidence culturelle de l'évolution culturelle », *Brises*, n° 10, septembre 1987, p. 3-16.

une plus grande vitalité et visibilité à ce secteur. Pour les musées, la modernité s'affirme par la réhabilitation des bâtiments, généralement historiques, dans lesquels ils sont abrités. Lors de rénovations, d'extensions, de créations, l'intervention d'architectes de renom et la réalisation de constructions spectaculaires font oublier une image désuète et obsolète⁴⁷. Les « nouveaux » musées deviennent un domaine privilégié de la création architecturale⁴⁸. Nombre de ces créations sont associées à la personnalité de figures politiques, de mécènes et d'artistes. Les musées nouvellement créés sont également emblématiques de l'identité de collectivités et de communautés, voire de la vie de simples particuliers.

L'ouverture des musées à un large public est au cœur de leur redéfinition culturelle. L'adoption de politiques de public, la mise en place de services culturels et la formation de spécialistes de la médiation permettent aux musées de proposer un service diversifié et de prendre en compte différents types de visiteurs⁴⁹. La fréquentation devient un critère et une mesure du succès, même si le succès a un prix comme le suggère le thème d'un colloque organisé en 1993 aux Pays-Bas : *Art Museums and the Price of Success*⁵⁰. Quoi qu'il en soit, l'attention accordée au public modifie l'inscription sociale de cette institution culturelle.

La venue d'un grand nombre de visiteurs dans les musées conduit à revoir leur fonctionnement et leur organisation : expositions et manifestations, services culturels et commerciaux⁵¹, aménagement et démultiplication des espaces. L'augmentation et la diversification des activités se traduisent par l'étoffement des services fonctionnels : direction, administration, gestion, organisation, finances et communication. Cette évolution renforce le poids de la logique économique à laquelle obéissent ou plutôt n'échappent pas les musées⁵².

La transformation et le développement des musées s'accompagnent d'un bouleversement des professions muséales : nouveaux métiers, nombre d'emplois, variété des statuts, redéfinition des fonctions, hétérogénéité des formations. La professionnalisation de l'ensemble du personnel – conservateurs, agents techniques ou de sécurité – s'accroît. Le métier de conservateur est particulièrement touché par l'évolution en cours. L'externalisation d'un grand nombre d'activités – restauration, muséographie, commissariat d'exposition, études, surveillance, médiation, administration – tend à donner au personnel d'encadrement un rôle de coordination à l'intérieur et à l'extérieur du musée. Il doit établir des liens avec tout un ensemble de professionnels de la culture. La définition des métiers évolue aussi en fonction de l'intervention dans la gestion de la culture des administrations, nationales et locales, et des organismes privés⁵³. Les difficultés liées à la croissance du secteur muséal s'intensifient dans un contexte de crise ou de récession

47 S. VON MOOS, « A Museum Explosion : Fragments of an Overview, in Vittorio Magnago Lampugnani, Angeli Sach (dir.), *Museums for a New Millennium. Concepts, Projects, Buildings*, Munich, Prestel, 1999.

48 V. NEWHOUSE, *Towards a New Museum*, New York, The Monacelli Press, 2006.

49 E. CAILLET, *À l'approche du musée. La médiation culturelle*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1995.

50 *Art Museums and the Price of Success. An International Comparison*, Amsterdam, Boekman Stichting, 1993.

51 D. BAYARD, P.-J. BENGHOSY, *Le Tournant commercial des musées*, Paris, La Documentation française, 1993.

52 F. BENHAMOU, *L'Économie de la culture*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2004.

53 F. POULARD, *Conservateurs de musées et politiques culturelles*, Paris, La Documentation française, 2010.

économique auquel s'ajoutent, comme c'est le cas en France, la redéfinition des priorités de l'État, le transfert des compétences territoriales et la réorganisation de la fonction publique⁵⁴.

Toutes ces évolutions contribuent à la transformation structurelle du secteur muséal. Le nombre de musées augmente considérablement. Une estimation est extrêmement difficile à établir en raison de la diversité des définitions et des nomenclatures ainsi que de l'absence de statistiques historiques. À titre indicatif, dans les années 1900 aux Pays-Bas, le nombre des musées approchait la centaine. Dans la dernière décennie du xx^e siècle, il s'élève à un millier⁵⁵. Dans ce processus de développement, le monde des musées, déjà très varié, devient encore plus hétérogène du point de vue de la thématique, de la taille, de la notoriété et de la localisation des établissements. Une comparaison de la répartition des différents types de musées dans plusieurs pays européens montre que la proportion de musées d'art tend à diminuer. Les musées de beaux-arts constituaient environ 50 % des musées au début du xx^e siècle. À la fin du siècle, ils ne représentent plus que 20 % du nombre total de musées. En ce qui concerne l'importance patrimoniale, la taille et la notoriété, il faut distinguer les « grands » et les « petits » musées. Il y a peu de grands musées dont l'influence est décisive et beaucoup de petits musées, moins prestigieux, avec des collections très variées et largement répartis sur l'ensemble du territoire.

L'importance du développement des musées est-elle aussi marquée actuellement ? L'ampleur du processus s'est atténuée, mais le mouvement se poursuit néanmoins. Des réalisations importantes figurent sur l'agenda culturel de divers pays : l'antenne du Louvre à Lens, l'extension de la Tate Modern ou du Science Museum à Londres, l'ouverture de musées dans les Émirats arabes unis ou en Chine. En dehors des créations extra-européennes, les projets sont plus modestes et concernent plutôt des extensions et des réaménagements que des créations. L'achèvement de certains programmes rencontre des contretemps comme, par exemple, le MuCEM, musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée à Marseille et le musée des Confluences à Lyon.

Au cours des trente dernières années, les musées ont connu une véritable mutation et le changement est sans aucun doute le phénomène le plus marquant de la sphère muséale⁵⁶. Le musée est « entré » dans la société, pour reprendre l'image suggérée par le titre de l'ouvrage d'Alvin Gouldner, *Enter Plato : Classical Greece and the Origins of Social Theory*⁵⁷. Ainsi, les musées subissent et contribuent à l'évolution des sociétés contemporaines. C'est donc en tenant compte des caractéristiques de cette transformation que doit s'analyser l'implication des musées dans le développement durable. En conséquence, plusieurs questions se posent. Le processus de transformation des musées qui s'est opéré correspond-il à un développement durable ? À l'instar des institutions appartenant à d'autres secteurs d'activité,

54 « Le livre blanc des musées de France. État des lieux et propositions », *Musées et collections publiques de France*, n° 260, 3, 2010.

55 H. GANZEBOOM, F. HAANSTRA, *Museum and Public*, Rijswijk, Ministry of Welfare, Health and Culture, 1989.

56 C. BALLÉ, D. POULOT, *Musées en Europe. Une mutation inachevée*, Paris, La Documentation française, 2004.

57 A. GOULDNER, *Enter Plato : Classical Greece and the Origins of Social Theory*, Londres, Routledge, 1967.

les musées doivent-ils apprendre à maîtriser leur changement? Leur mode de fonctionnement facilite-t-il ou est-il un frein à un tel projet?

Les musées et le développement durable

Les réflexions générales sur le développement durable apportent peu de réponses à ces questions. À cet égard, l'ouvrage d'Aude Porcedda sur les *Muséums nature de Montréal* mérite de retenir l'attention⁵⁸. En effet, la réalisation d'une étude de cas permet à l'auteur d'observer, au niveau le plus concret, la signification donnée au développement durable dans ces musées ainsi que son appropriation par les différents groupes professionnels au sein des établissements. Elle lui permet d'appréhender l'importance de cette nouvelle valeur dans les stratégies muséales et, plus généralement, dans les politiques de la ville de Montréal. Aude Porcedda peut alors s'interroger sur la signification et la pertinence, pour les musées, des trois composantes ou champs d'application privilégiés du développement durable : l'environnement, l'économie et le social⁵⁹. Dans une optique plus spéculative, nous retiendrons ces dimensions pour déterminer dans quelle mesure et de quelle manière les musées sont engagés ou sont susceptibles de s'engager dans une démarche de développement durable.

En ce qui concerne l'«environnement», les musées comme les individus, les institutions et les collectivités, sont tenus d'adopter les réglementations en vigueur en matière de développement durable. Ainsi, au niveau de leur fonctionnement quotidien, tous les musées doivent – ou devraient – introduire les mesures et les «gestes» destinés à protéger l'environnement. Toutefois, au niveau de leur programmation culturelle, l'environnement n'a pas la même importance et signification pour tous les musées. Une approche systémique du social et une volonté de développement local orientent d'emblée les écomusées dans cette voie. La thématique du développement durable est essentielle pour les musées de sciences naturelles qui mettent les problèmes soulevés par la protection de l'environnement et de la nature au centre de leurs préoccupations, présentations et manifestations. Les nouvelles technologies et les énergies renouvelables sont autant de sujets à traiter dans les musées de sciences et de techniques. Par contre, l'environnement paraît un thème relativement marginal dans les expositions des musées d'art ou d'histoire.

Un développement «soutenable» est crucial dans l'économie des musées, quels que soient leur domaine, taille, tutelle ou localisation. Depuis longtemps, dans les pays de tradition libérale, comme les États-Unis, les sociologues ont souligné les aléas patrimoniaux, scientifiques et culturels que représente ce modèle économique pour la gestion des musées⁶⁰. Dans les pays de tradition publique, le financement

58 A. PORCEDDA, *Musées et développement durable. Les Muséums nature de Montréal*, Paris, L'Harmattan, 2008.

59 C. BRODAGH, N. GONDRAH, K. DELCHET, « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour du guide SD 21000 », *VertigO, la revue électronique en sciences de l'environnement*, vol. 5, n° 2, septembre 2004.

60 V. ZOLBERG, « Comment financer les musées d'art? Les dilemmes américains à l'œuvre » in J.-M. TOBELEM (dir.), *Musées. Gérer autrement*, Paris, La Documentation française, 1996.

de la culture par les États et les collectivités territoriales favorise sans doute une représentation des activités culturelles dans laquelle la dimension économique est sous-estimée. Le désengagement public révèle des éléments d'incertitude et d'instabilité : certains sont spécifiques au domaine culturel, d'autres sont liés à toute activité économique et sociale. Pour les musées, la qualité des manifestations, l'ampleur des activités, la diversité des propositions culturelles, le succès des expositions et la rentabilité des prestations commerciales sont désormais indispensables à leur réussite, voire à leur survie. Or, l'acuité des problèmes financiers induit fréquemment des options « rentables » à court terme, des financements *ad hoc*, un très – et trop – grand nombre d'expositions, l'utilisation privée d'espaces publics ou l'organisation d'événements dans un but touristique ou publicitaire. Les choix imposés par ces opérations sont une source de tensions et de conflits. En effet, l'introduction d'une logique de marché dans les stratégies culturelles peut entraîner des dérives en contradiction avec les finalités patrimoniale, scientifique, artistique, culturelle des musées. La logique économique risque, à terme, de porter atteinte à leur légitimité sociale.

La dimension « sociale » du développement durable dans les musées présente plusieurs aspects. Elle concerne leur vocation ou finalité, selon la formulation d'un colloque déjà ancien, *Quels musées pour quelles fins, aujourd'hui?*⁶¹. La vocation patrimoniale des musées, longtemps prédominante, tend à devenir secondaire au profit des missions culturelle, sociale ou économique. La poursuite de ces nouveaux objectifs bouscule la hiérarchie des priorités héritées du passé. Ce phénomène n'est pas identique pour tous les musées. Par exemple, dans les musées d'art, la fonction patrimoniale demeure essentielle, bien que leur évolution tende à détourner les professionnels de cette responsabilité. De même, l'allocation de ressources à divers projets peut porter préjudice à l'enrichissement des collections, déjà limité par la rareté des œuvres et les prix du marché de l'art⁶². De plus, la constitution de collections ne semble pas être une préoccupation majeure des musées ou centres d'art contemporain. Dans les musées de sciences, la complémentarité entre conservation, recherche et enseignement est une question largement débattue et en constante redéfinition. Les musées de sciences et techniques à caractère historique ont du mal à concilier leur vocation patrimoniale, une stratégie culturelle et la sauvegarde du patrimoine contemporain. De leur côté, les CCSTI (Centre de culture scientifique technique et industrielle) ou les *Science Centers*, conçus pour organiser des manifestations culturelles et assurer la diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle, ne sont pas attachés à la sauvegarde du patrimoine⁶³. Dans les années 1960, Philip Selznick⁶⁴ et Amitai Etzioni⁶⁵ signalaient déjà la difficulté des organisations à définir des priorités et soulignaient les dys-

61 *Quels musées pour quelles fins, aujourd'hui?*, Paris, La Documentation française, 1983.

62 R. MOULIN, *Le Marché de la peinture en France*, Paris, Minuit, 1967.

63 C. BALLÉ, C. CUENCA, D. THOULOZE (dir.), *Patrimoine scientifique et technique. Un projet contemporain*, Paris, La Documentation française, 2010.

64 P. SELZNICK, « Foundations of the Theory of Organization », *American Sociological Review*, vol. 13, n° 1, 1948, p. 25-35.

65 A. ETZIONI, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1964; *Les organisations modernes*, Gembloux, Duculot, 1971.

fonctionnements qui en résultaient. De manière analogue, il est manifeste que les musées ont du mal à établir une hiérarchie entre leurs diverses missions. À cet égard, ils sont très loin de l'approche globale que préconise le développement durable. L'adoption de cette démarche conduirait peut-être les musées à distinguer entre fins et moyens et à réaffirmer la priorité de leur vocation patrimoniale.

La dimension sociale du développement durable porte également sur les conditions dans lesquelles les professionnels des musées exercent leurs métiers. Les situations varient considérablement d'un musée à l'autre mais, d'une manière générale, il faut noter un très grand décalage entre le cadre réglementaire et la réalité professionnelle. De nombreux facteurs sont à l'origine de ce décalage, certains propres au secteur muséal, d'autres plus contextuels : absence de postes, recours aux emplois précaires, clivages et conflits d'expertise, externalisation des compétences, transposition de procédures et de formes d'organisation adaptés à d'autres secteurs d'activité, modes de direction peu transparents. Tous ces éléments ne favorisent pas l'élaboration de stratégies et de politiques concertées. Ainsi, dans leur configuration actuelle, l'exercice des professions muséales ne semble pas correspondre aux critères du développement durable.

La dimension sociale du développement durable suggère aussi de se pencher sur l'organisation humaine des musées. Lors des programmes de modernisation des musées, leur organisation fait souvent l'objet d'interventions. En effet, la complexité organisationnelle augmente avec le nombre et la diversité des activités et cette complexité tend à accroître les tensions et les conflits. Or, malgré l'importance de ce problème, la réflexion sur une organisation adaptée à cette institution spécifique ne suscite pas un grand intérêt parmi les spécialistes de l'organisation et des musées⁶⁶. L'organisation humaine du musée est fréquemment représentée comme une « boîte noire », dont le fonctionnement correspond parfaitement au *Garbage Can Model*. Le musée semble appartenir aux *Loosely Coupled Systems* étudiés par Karl Weick, c'est-à-dire à un système dont les interactions sociales sont suffisamment lâches pour ne pas nécessiter une grande coordination, mais dans lequel une « absence de sens », individuel et collectif, nuit à la qualité de l'activité, du fonctionnement et du service⁶⁷. La mise en œuvre du développement durable appelle la participation des différentes catégories professionnelles à un projet commun. Actuellement, cette recherche de consensus semble être loin des pratiques muséales. Une vision à la fois plus globale et plus partagée pourrait sans doute faciliter la résolution des problèmes, apporter une amélioration du fonctionnement et constituer un apport non négligeable à l'élaboration des politiques muséales.

Enfin, la dimension sociale du développement durable touche la question du public. Le succès public est désormais essentiel pour les musées car leur avenir en dépend. L'ouverture à différents types de visiteurs redéfinit leur inscription sociale. Le musée n'est plus isolé socialement et ses activités s'effectuent au sein d'un grand nombre de réseaux, constitués d'individus et d'institutions responsables d'activités

66 C. BALLÉ, « Musées, changement et organisation », *Culture et musées*, n° 2, 2003, p. 17-33.

67 K. WEICK, « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, mars 1976.

culturelles, éducatives ou sociales : écoles et universités, associations culturelles, instances gouvernementales et administratives, comités d'entreprise, organismes de tourisme et de loisirs. L'ancrage social des musées, un acquis majeur des dernières décennies, constitue d'ores et déjà la base sur laquelle peut se construire un projet de développement durable.

Conclusion

Au terme de cette analyse, l'expérience des musées paraît particulièrement éclairante et significative pour la réflexion générale sur le développement durable. En effet, cette conception du changement s'inscrit dans une révision globale des valeurs, des attitudes et des pratiques sociales, souvent qualifiée de postmodernisme. Dans ce renversement de perspective et de tendance, la notion de patrimoine se décline quasiment à l'infini. Il est alors légitime de penser que la protection des biens artistiques, historiques, scientifiques et culturels puisse être définie comme l'un des objectifs du développement durable, au même titre que l'environnement, l'économie et le social. L'élargissement de la définition du développement durable à la culture permettrait d'associer l'ensemble des institutions patrimoniales à sa mise en œuvre. Le musée, institution patrimoniale par excellence⁶⁸, devrait ainsi jouer un rôle de premier plan dans un tel projet. L'attention portée au patrimoine serait également déterminante dans la prise de conscience et la recherche – individuelle, institutionnelle et collective – de l'équilibre essentiel entre permanence et changement dans le développement soutenable des sociétés contemporaines.

68 R. RECHT, *Penser le patrimoine. Mise en scène et mise en ordre de l'art*, Paris, Hazan, 2007.