

ASPECTS DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DES MUSÉES DANS LE CONTEXTE DE LA DURABILITÉ

Aspects of Museum Organisational Culture in Relation to Sustainability

Sorin M. CONSTANTINESCU

ABSTRACT

With the shift in the museum paradigm from exhibits to visitors and the conquest of museum territory by the IT revolution, the museum has been given the opportunity to reinvent itself. By adding environmental responsibility to heritage responsibility, the museum becomes sustainable and resilient, thus acquiring a new identity. As a cultural consumption driver and a guarantee of its quality under given conditions, resilience allows museum correlations that stimulate innovation. A sustainable, resilient and innovative museum capitalizes on its archetypal structure by establishing durable bridges between the protected heritage and the most diverse categories of public, while becoming the core of new cultural strategies. The museum's involvement in the community life, according to the current institutional standards, is an interrelated process supported by viable elements that are almost all to be found in the museum's organizational culture. Based on these premises, this article attempts to highlight the mechanism by which the museum organizational culture, taking on the data of sustainability, contributes to achieving resilience. However, in order to integrate organically and sustainably into the cultural fabric of society, museum institutions need to promote an open, strong and positive organizational culture, adapted to the significant role that the museum has within the community.

Key-words: Museum organizational culture, responsibility towards the environment, responsibility towards heritage, sustainable museum, resilient museum, innovative museum, museum DNA.



<https://doi.org/10.61789/rm.2023.03>

Introduction

Le musée, longtemps perçu comme „le lieu où rien ne s’est passé”, tend à devenir sous nos yeux - par le croisement des sciences de gestion et la prolifération des nouvelles technologies - le lieu où tout devient possible. Cette transformation radicale - de la stagnation à l’innovation - est absolument nécessaire. Sans elle, l’incalculable patrimoine de l’humanité, préservé et valorisé par les milliers de musées du monde entier aujourd’hui, risque de ne rien transmettre aux nouvelles générations. En outre, parce que les responsables des politiques culturelles ne veulent pas prendre le risque d’une marginalisation institutionnelle au sein de la société, tout en étant conscients des multiples avantages qu’un musée de premier plan apporte à toute communauté, ils envisagent l’intégration de ces institutions prestigieuses dans les plans de développement culturel à tous les niveaux.

Si l’on se réfère à la situation en Roumanie, les stratégies culturelles ne prennent actuellement pas en compte la capacité des musées à devenir durables, résilients et innovants, pour la simple raison que trop peu d’entre eux ont prouvé cette capacité. La stratégie pour la culture et le patrimoine¹, ne mentionne même pas la notion de musée durable, même s’il est évident que la culture est l’un des facteurs du développement durable. Dans la mesure où nous aurons davantage de musées durables et résilients, c’est-à-dire intégrés dans la vie culturelle de toute communauté durable, les stratégies et politiques culturelles prendront en compte la question du positionnement de la culture comme quatrième pilier du développement durable (aux côtés des secteurs économique, social et environnemental)², ce qui donnera un nouvel élan à l’institution muséale.

Dans cet article, nous tentons d’esquisser le mécanisme qui déclenche le processus par lequel les musées dans l’orbite de la durabilité deviennent - une fois qu’ils ont acquis une résilience et en même temps capitalisé sur leur capacité d’innovation - des acteurs majeurs sur la scène culturelle. Et ce, malgré (ou grâce à) la dynamique des marchés culturels, qui contraste avec le temps nécessaire à l’accumulation du patrimoine, qui ne peut être étudié et catalogué scientifiquement à un rythme accéléré. Sur la base de ce mécanisme, la culture muséale devient, du point de vue de la durabilité, le principal levier par lequel l’institution muséale est propulsée vers un avenir (que nous voulons) durable.

D’une manière générale, étant donné qu’une culture organisationnelle est le dépositaire à la fois de la tradition d’une institution et de son potentiel de développement, nous partons de l’hypothèse de travail selon laquelle (également) dans le cas des musées, leur culture organisationnelle est à la fois le centre nerveux du processus de changement organisationnel et le lien entre la prise de responsabilité vis-à-vis du patrimoine, la responsabilité vis-à-vis du public et la responsabilité vis-à-vis de l’environnement. Par conséquent, si les musées durables veulent vraiment devenir des présences vivantes dans leurs communautés - ce qui les oblige à innover - ils doivent ajouter une composante de résilience à la durabilité. Cela n’est possible que si l’on encourage une

1 Ministère de la Culture (2016).

2 Idem, p. 17.

culture organisationnelle ouverte, forte et positive, c'est-à-dire une orientation vers les employés du musée (salaires motivants, possibilités d'avancement, environnement de travail agréable, climat général positif et relations interpersonnelles, etc. Une telle base, construite pour affronter l'avenir, est une garantie supplémentaire pour l'institution muséale du succès de nouvelles stratégies d'engagement communautaire (à développer plus rapidement, peut-être, si notre approche est prise en compte par les spécialistes et les décideurs) grâce auxquelles le musée peut (re)gagner une importance sociale, une plus grande conscience publique et la pleine confiance du public. Nous pensons que les efforts des professionnels des musées, qui se battent pour maintenir les musées à l'avant-garde culturelle du 21^e siècle, malgré les conditions difficiles, le climat de travail pas vraiment favorable et même la menace de dernière minute qui pèse sur plus de 45 % des musées roumains, en raison de la nécessité de réduire le déficit budgétaire³, mériteraient une telle appréciation.

Méthodologie et structure

Compte tenu de l'ampleur de la question, la méthode de travail choisie est celle propre à la recherche pluridisciplinaire, à savoir l'analyse des composantes impliquées dans le processus de transformation institutionnelle, la description du mécanisme par lequel elles fonctionnent ensemble et l'évaluation des conséquences du processus d'un point de vue holistique. Ce modèle, appliqué à la culture organisationnelle des musées durables, a un caractère systémique et a été choisi pour mettre en évidence le mécanisme impliqué. Il a ainsi été possible d'intégrer à la fois les dimensions de la culture organisationnelle en tant que constantes (valeurs, mission, vision et identité, ainsi que les objectifs du développement durable, bien entendu) et en tant que variables dépendantes (ressources allouées, pression sociale pour le renouvellement, dynamique de la consommation culturelle, stratégies culturelles, etc.) Le thème a été abordé à l'aide de la méthode ascendante, qui permet à la fois d'analyser des processus et des interactions qui se produisent également à plus petite échelle, et la réitération basée sur des cas.

Le classement des données et des informations pertinentes recueillies dans la documentation pour l'article a été effectué à la suite d'une analyse exploratoire des données. La structuration en chapitres visait à faciliter la présentation du mécanisme par lequel la culture organisationnelle des musées durables leur confère à la fois une résilience et un meilleur positionnement en capitalisant sur leurs particularités. Les chapitres ont donc été structurés de manière à présenter les analyses et les liens entre les éléments dans une chaîne logique. Cela facilite la clarification théorique du mécanisme par lequel le musée devient une institution résiliente, capable de maintenir un lien fort entre le patrimoine et le public. Renforcée par l'apport d'une culture organisationnelle ouverte, la notion de musée durable, résilient et innovant devra sous-tendre les futures stratégies culturelles afin que cette institution puisse s'intégrer le plus naturellement

3 <https://www.aktual24.ro/45-din-muzeele-romaniei-vor-disparea-pur-si-simplu-daca-oug-ul-intra-in-vigoare-acuzatii-la-adresa-guvernului-ciolacu-lansate-de-directorul-muzeului-taranului-roman/> (11 aug. 2023).

possible dans la vie de la communauté, contribuant ainsi au maintien d'un climat culturel de qualité.

La relation entre les musées et le développement durable

Ce n'est pas un hasard si l'ICOM a choisi „Musées, durabilité et bien-être” comme thème de la Journée internationale des musées 2023. À partir de 2020, l'ICOM choisira certaines des cibles des objectifs de développement durable comme thèmes de débat.⁴ Cela prouve que le lien entre la culture et le développement durable est une préoccupation constante pour les musées. Ce lien est devenu partie intégrante des droits et obligations des États par le biais de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de 2005⁵. Cette convention constitue une étape importante dans l'établissement d'un lien entre la culture et le développement durable, reconnaissant ainsi les musées comme des moteurs de la créativité, de l'innovation et du développement. De même que l'on peut s'attendre à ce que les approches centrées sur les personnes produisent des résultats remarquables dans la prise en charge du développement durable, de même, en intégrant la culture dans les plans de développement internationaux et nationaux, des secteurs culturels dynamiques devraient émerger dans le monde entier. Cependant, la relation complexe entre les valeurs symboliques, les utilisations matérielles, les implications socio-anthropologiques et économiques dans la production et la consommation culturelles ne peut pas être simplifiée au point de devenir des outils indépendants pour atteindre des objectifs durables. Lorsque la dimension de durabilité est étayée par la performance, la notion de culture peut s'avérer utile dans le discours sur la durabilité, à condition qu'elle se reflète dans la réalité des résultats culturels matériels.⁶

Il existe des liens étroits entre les musées et les ODD (objectifs de développement durable), qui se manifestent, d'une part, par le fait que les musées reconnaissent l'importance des principes de durabilité et soutiennent le développement durable et, d'autre part, par leurs actions concrètes (principalement coordonnées par l'ICOM) dédiées à la sensibilisation et à l'implication du public. Ces considérations témoignent du fait que les musées d'aujourd'hui ont apporté une contribution significative au développement des réponses de la société aux questions contemporaines. En réagissant aux évolutions et aux tendances actuelles, les musées démontrent leur capacité à aborder des domaines divers mais difficiles (mondialisation, inégalité, populisme, égalité des sexes, décolonisation, changement climatique, etc.) et à promouvoir en même temps le dialogue interculturel et les principes de la diplomatie culturelle.⁷

En ce qui concerne la Roumanie, la culture est mentionnée pour la première fois dans le contexte des Objectifs de développement durable, dans l'*Agenda 2030 pour le développement durable*, à la fois comme une dimension transversale, mise en relation avec l'éducation, la sécurité alimentaire, l'environnement,

4 ICOM (2023).

5 UNESCO (2005).

6 Sabatini (2019), p.39.

7 McGhie (2019), p. 28-30.

la croissance économique, les modes de consommation et de production durables, les sociétés pacifiques et inclusives⁸, et comme une dimension directe qui est placée dans le contexte du développement de villes et de communautés durables.⁹ Dans le même temps, en Roumanie, l'occurrence des risques naturels étant faible, la responsabilité du patrimoine n'a pas pris en compte leur impact négatif et, par conséquent, les mesures prises par les musées pour protéger l'environnement n'ont qu'un effet négligeable sur la conservation du patrimoine culturel.¹⁰

Aujourd'hui, lorsque nous évoquons l'intégration des principes de durabilité dans le travail des institutions culturelles, nous considérons généralement - comme pour toute entité économique - leur niveau de conformité et d'intégration des objectifs de développement durable, établis par la résolution de l'Assemblée générale des Nations unies de septembre 2015¹¹, qui peuvent être mesurés par des indicateurs spécifiques. Même s'il est contrôlé, ce type d'estimation, comme toute perspective quantitative venant de l'extérieur, peut être utilisé pour faire des projections sur la capacité de l'institution à mettre en œuvre les exigences de durabilité, mais il ne peut pas prévoir les chances de l'institution d'être et de rester sur la bonne voie. Pour pouvoir faire des prévisions sur le renforcement de l'option de durabilité dans une institution, nous avons également besoin d'un point de vue de l'intérieur, de préférence de nature qualitative. C'est la culture organisationnelle qui est la mieux à même de révéler le degré d'orientation institutionnelle vers la durabilité, car elle reflète sans équivoque la volonté d'une organisation de s'engager socialement et sa capacité à assumer la responsabilité des objectifs qu'elle doit atteindre, y compris le maintien sur la voie de la durabilité.

En même temps, la durabilité est le dénominateur commun des 17 Objectifs de développement durable fixés par le Conseil de l'UE en 2015 dans l'Agenda 2030. À la lumière de ses objectifs, on peut dire que les stratégies de développement culturel durable peuvent couvrir pratiquement tous les domaines dans lesquels la culture, à son tour, doit montrer sa responsabilité envers les générations futures. Dans le cas des musées, nous extrayons la nécessité d'atteindre, en particulier, la cible 4: "Renforcer les efforts de protection et de sauvegarde du patrimoine mondial culturel et naturel", qui fait partie de l'objectif 11: "Villes et communautés durables".¹² Ce cadre stratégique est complété par des plans d'action qui font du développement durable le mot d'ordre de tous les documents stratégiques où l'on peut parler de durabilité et de toutes les intersections entre eux.

Le lien entre les activités des musées et la réalisation des priorités du développement durable conduira à une sensibilisation accrue au développement durable, tant en interne qu'en externe. C'est pourquoi les spécialistes considèrent à juste titre que les ajustements qui aident à obtenir une contribution plus large du secteur du patrimoine à la réalisation des objectifs de développement durable sont très bénéfiques.¹³ Les musées, en tant qu'institutions de

8 Celac, Vădineanu (2018) p. 72.

9 Idem.

10 Pop (2019), p. 17.

11 DDD-Guv (2023)

12 Idem.

13 Vikmane, A. Lake (2021), p. 96.

préservation du savoir et de la mémoire, peuvent également avoir un impact sur le développement durable par le biais d'actions plus simples, notamment: élargir l'accessibilité, fournir des espaces et des services qui encouragent le dialogue et les rencontres, une meilleure information sur les actions qui promeuvent la diversité et soutiennent la citoyenneté active, travailler avec d'autres acteurs et communautés dans l'écosystème culturel, informer et sensibiliser aux facteurs de risque liés à la dégradation de l'environnement naturel, etc.¹⁴

En outre, il ne fait plus aucun doute que les facteurs culturels influencent considérablement les modes de vie, les comportements individuels, les habitudes de consommation, les valeurs liées à l'environnement naturel et nos interactions avec lui, ainsi que l'efficacité de la gouvernance locale. C'est pourquoi les experts estiment que "les systèmes et pratiques de connaissance environnementale, ainsi que les aspects managériaux, locaux et autochtones, fournissent des informations et des outils précieux pour relever les défis environnementaux, prévenir la perte de biodiversité, réduire les terres dégradées et atténuer les effets du changement climatique".¹⁵ Le développement durable est également un élément qui contribue à l'articulation de la *nouvelle muséologie* - une approche pertinente qui considère le musée comme un outil social clé dans la promotion du développement durable, avec un impact majeur sur les individus et les groupes auxquels ils appartiennent.¹⁶ Le musée peut également jouer un rôle important dans l'éducation des nouvelles générations en assumant de nouvelles responsabilités vis-à-vis de l'environnement et du changement climatique, comme dans le cas du Centre muséal éco-touristique du delta du Danube¹⁷, qui (avec deux autres musées et plusieurs bâtiments patrimoniaux dans le centre culturel de Tulcea) forme un complexe d'intérêt touristique, ainsi qu'un centre social et récréatif pour la population locale. Il comprend un aquarium moderne et une exposition permanente qui permet de découvrir la biodiversité et des expositions temporaires consacrées aux éléments caractéristiques du patrimoine naturel de la réserve de biosphère du delta du Danube.

Une autre initiative qui les rejoint et qui reflète le désir de rapprocher le plus possible l'horizon muséal du public et de l'espace muséal roumain est celle d'Act for Tomorrow et de NEPI Rockcastle, qui ont lancé le premier musée interactif consacré à l'éducation à l'environnement, un musée hébergé par un centre commercial de Bucarest jusqu'en avril 2023, avec l'idée de libérer de ses inhibitions le public du centre commercial, qui ne fréquente généralement pas les musées. Ce musée a introduit une nouvelle approche éducative de l'environnement et du changement climatique, basée sur des expériences d'apprentissage non formel et combinant des éléments théoriques avec des expériences pratiques et interactives. Le caractère innovant de ce musée réside dans le fait qu'il attire l'attention sur la nécessité de protéger l'environnement dans un espace non conventionnel, rendant ainsi l'éducation à la responsabilité environnementale plus accessible au grand public.¹⁸

14 Merisalo (2019), p. 24.

15 UNESCO (2012), p. 4.

16 Desmeules (2021) p.22.

17 <https://www.icemtl.ro/centrul-muzeal-eco-turistic-delta-dunarii/>.

18 Eco-muzeu (2023).

Le concept de musée durable

D'emblée, il convient de noter que les définitions établies du musée ont tenté d'équilibrer les réflexions sur le passé avec les préoccupations actuelles et les aspirations à un avenir que nous souhaitons réaliser.¹⁹ Les recherches menées dans le cadre de cet article ont montré que les recherches des spécialistes s'inscrivent dans un cadre commun, dans lequel un *musée durable* est compris comme une institution qui respecte les normes actuelles de conservation de l'environnement, imposées par la gravité de la crise climatique (que les spécialistes attribuent au facteur anthropique), qui nécessite des mesures urgentes pour limiter l'impact sur l'environnement.

La durabilité, dans un sens plus large que la responsabilité de la préservation des ressources vitales et des générations futures, aborde la relation entre l'environnement, la société, l'économie et (plus récemment) la culture du point de vue de l'interconnexion entre la limitation des impacts négatifs de la satisfaction des besoins du présent et la capacité d'assurer la prospérité des générations futures. À cet égard, les musées peuvent contribuer à la réalisation d'une relation plus équilibrée entre les communautés humaines et la nature.²⁰ Concrètement, étant donné qu'une institution muséale a le devoir de préserver le patrimoine culturel (y compris la responsabilité environnementale) et qu'elle jouit d'un grand intérêt, elle développe des liens directs avec la durabilité en éduquant et en stimulant la participation du public, en développant un tourisme culturel durable, en établissant des partenariats pour étendre les plans d'action, en participant à des campagnes de durabilité et à des activités de lobbying, en élargissant le public, en fixant des objectifs de durabilité clairs dans les plans de gestion des musées, etc.

Tous ces éléments spécifiques qui soutiennent la durabilité doivent être intégrés dans la culture organisationnelle du musée afin de fournir une base durable à l'ensemble du travail du musée et à chaque action de conservation. De tous les domaines d'action des musées en matière de durabilité, par lesquels les musées peuvent également démontrer qu'ils sont durables, la responsabilité environnementale est le domaine privilégié, et sa principale composante est le fonctionnement du musée dans des bâtiments écologiques. Ainsi, plusieurs projets remarquables ont vu le jour dans le domaine de la transformation des musées en „bâtiments verts”, qui ont réussi, grâce à des solutions intelligentes et à de nouvelles technologies, à réduire considérablement leurs propres émissions de carbone.

Les musées qui souhaitent obtenir cette certification disposent de quatre niveaux d'évaluation (de l'argent au platine). Bien entendu, l'obtention de la certification implique également de garantir des conditions strictes de conservation des collections, ce qui nécessite des investissements importants. Le musée le mieux classé au monde dans la catégorie „bâtiments verts” est le Musée national Smithsonian des Indiens d'Amérique à Washington D.C., aux États-Unis, qui a pour mission de promouvoir une expérience humaine partagée plus riche

¹⁹ Brown, Mairesse (2018), p. 11.

²⁰ McGhie (2019), p. 9.

grâce à la compréhension et au respect des traditions des peuples indigènes, peuples qui peuvent nous fournir des modèles de respect et de protection de l'environnement.²¹ En outre, les musées qui sont obligés de maintenir des conditions de conservation plus strictes et qui ont jusqu'à présent montré peu d'intérêt pour leur efficacité énergétique sont en train de transformer leurs pratiques et leurs structures pour s'aligner sur le développement durable et la lutte contre le changement climatique. „Les musées durables du 21^e siècle sont économes en énergie, gérés de manière durable et sensibilisent le public aux questions environnementales.“²² Toujours en ce qui concerne la mesure de la durabilité, il convient de noter qu'il n'existe pas d'indicateurs spécifiquement conçus pour les musées qui soient largement applicables. Ainsi, bien qu'il n'existe pas de modèle général de mesure de la durabilité pour les musées, il est possible d'y parvenir en adaptant les indicateurs aux besoins des musées,²³ Il est possible d'y parvenir en adaptant les indicateurs qui mesurent la performance organisationnelle dans le cadre d'une multitude de modèles établis.

D'autre part, il est remarquable qu'en Roumanie, des analyses des facteurs contribuant à la durabilité des musées aient été réalisées, considérant qu'un musée a le potentiel d'avoir un impact positif non seulement sur la communauté mais aussi sur ses visiteurs, en contribuant à changer leurs attitudes vis-à-vis de la vision des problèmes (des guerres à la conservation de la faune) proposée par les spécialistes des musées.²⁴ Les résultats de ces études ont également révélé que la durabilité peut être fortement influencée par la taille d'un musée en termes de ressources matérielles et humaines²⁵, cela peut se traduire à la fois positivement, par une attractivité accrue, et négativement, par des augmentations injustifiées des dépenses. En substance, les musées peuvent contribuer au développement durable à travers toutes leurs composantes, par exemple par la gestion de l'énergie, les expositions thématiques, le transfert de bonnes pratiques, l'examen minutieux de toutes les activités connexes dans cette perspective, etc.

Récemment, le concept de *durabilité numérique* a pris forme au sein du musée, ce qui aide le musée à trouver et à réutiliser les informations numériques nécessaires le plus longtemps possible et dans les meilleures conditions possibles - les ressources numériques sont considérées comme durables si elles sont disponibles en permanence et si leur utilisation future est assurée. La réutilisation des informations numériques comprend également l'utilisation commerciale possible des données collectées, ce qui soulève des questions de droits d'auteur.²⁶

Même si la modernisation des musées a entraîné des changements dans leur identité externe (image perçue, réputation et empreinte visuelle) et, dans certains cas, des changements internes (augmentation de l'importance de l'institution et promotion d'une culture organisationnelle ouverte), la perception publique d'un musée est restée "classique",²⁷ la perception d'un musée par le public est restée

21 Coates (2023).

22 IBERDOLA (2013).

23 Adams (2010), p. 43.

24 Pop, Borza (2016), p. 4., Pop (2017), p. 27.

25 idem, p. 18.

26 NEMO (2022).

27 Gombault (2003), p.191.

“classique”. Par exemple, le fait que le célèbre Louvre soit considéré à la fois comme: “Le plus grand et le plus beau musée du monde”; “Un lieu initiatique, sacré, religieux”; “Un lieu magique et onirique”; “Un patrimoine national: Un lieu historique et politique”; “Une force de développement économique et culturel”; et “Une usine, une machine, un grand navire, une bête, un monstre, une fourmilière”,²⁸ montre que le processus de construction de l’identité d’un musée est autonome et que l’identité muséale, si elle n’est pas manipulée positivement, est toujours perçue par le public en fonction de préjugés.

Il convient également de mentionner ici la première vue d’ensemble de la manière dont les musées abordent la durabilité, dont les conclusions soulignent clairement leur besoin de changement. Le livre “Le musée durable” est le premier à présenter une stratégie cohérente pour les musées en matière de développement durable, affirmant que “les musées doivent placer le développement durable au centre de toutes leurs activités s’ils veulent devenir des acteurs clés ayant un rôle sociétal clair”.²⁹ En outre, en analysant des études de cas provenant d’un large éventail de musées du monde entier, ce livre fournit des conseils sur la manière dont les musées peuvent changer en mettant en œuvre la gestion de la durabilité afin de devenir véritablement durables.

La pertinence de l’extension du concept de musée dans le contexte de la durabilité

Les anthropologues estiment que le musée a la capacité de rester toujours d’actualité et d’élargir son champ conceptuel, parce qu’il répond au besoin des gens de se souvenir de lieux, d’événements, d’expériences, etc. et qu’il représente en même temps une image archétypale, une matrice universelle, avec des pièces individualisées et symboliques, rassemblées selon les règles que l’imaginaire a profondément ancrées dans nos esprits.³⁰ Ces valences sociales ont permis aux musées de franchir sereinement les vagues politiques qui manipulent les récits historiques par la propagande et l’intoxication, alors même que, dans la construction des images mentales, l’histoire véritable est plus ou moins, mais inévitablement, plus ou moins brouillée par l’intervention de l’imaginaire.³¹ C’est précisément parce qu’il est archétypal que le musée s’est ancré dans l’imaginaire collectif, qui l’a imposé à la société et qui lui permet aujourd’hui d’évoluer en intégrant la révolution numérique et les objectifs de durabilité. On a même parlé de l’entrée des musées dans le régime nocturne (anticipant en quelque sorte la „Nuit des musées”, dans laquelle, malheureusement, l’accent est mis sur la nuit et non sur les musées) - un régime qui facilite la pénétration des mythes et des connotations symboliques. D’où la possibilité de créer un musée imaginaire des images, c’est-à-dire des rêves et des mensonges des gens, comme reflet du droit de chaque individu à choisir son propre style de vérité et de rapport à la culture et à l’existence en général.³² C’est ainsi qu’est né le concept de musée imaginaire, qui implique également

²⁸ idem, p. 196-197.

²⁹ Garthe (2022).

³⁰ Boia (2000), p. 36.

³¹ Idem, p. 51.

³² Durand (1998), p. 423-424.

un inventaire des ressources imaginaires, à la fois archétypes et modèles d'éducation esthétique de tous les fantasmes de l'humanité.

Dans ce registre, nous pouvons placer le *Musée des rêves au Canada*, qui fonctionne à partir du Département de psychologie de la Faculté des études médiatiques, en collaboration avec le Musée de Londres. Il s'agit d'un centre de recherche consacré à l'exploration de la signification sociale et politique de la vie onirique, qui nous permet de mieux comprendre les expériences hallucinatoires que nous vivons pendant notre sommeil. Plutôt que de chercher une explication définitive, le musée vise à explorer la nature générative et performative de la vie onirique.³³ De son côté, le *Musée des Confluences*, musée dont les pièces proviennent de l'ensemble des collections du Musée national de Lyon, nous amène à nous demander si les critères selon lesquels certaines pièces sont considérées comme représentatives, dignes d'être exposées n'importe où, sont immuables ou non.³⁴ Lorsque les musées dépassent leurs limites et deviennent militants, ils contribuent à la fois à propager les mythologies contemporaines (éco, bio, traditionnel, politiquement correct, etc.) et à entretenir le goût commun actuel pour la concision à travers la fragmentation, mais aussi pour le plus de plaisir possible, avec éventuellement un peu de détente, d'où le concept de *musée de la détente*.³⁵

Un autre concept qui a retenu l'attention des spécialistes est celui du *musée intelligent*, qui considère les visiteurs eux-mêmes comme de riches sources d'information sur leur interaction avec les objets exposés. Ces informations sont ajoutées à la mémoire numérique des objets exposés, formant ainsi une couche secondaire d'informations qui, en plus de celles initialement compilées par les experts du musée, peuvent être diffusées à l'aide de la technologie 3D et d'autres formes de représentation. Le système de surveillance suit les positions et les mouvements des visiteurs dans les galeries du musée afin d'aider le personnel du musée à analyser les activités, les comportements et les expériences des visiteurs. Les données comportementales recueillies sont ensuite utilisées pour analyser et prédire les intérêts et les préférences des visiteurs à l'égard du musée.³⁶

Bien sûr, toutes les présentations muséales avant-gardistes sont liées à la volonté du musée de s'ouvrir le plus possible au public, mais aussi à ses affinités avec les méthodes d'apprentissage alternatives (Montessori, Waldorf, Freinet, Step-by-step, etc.), dont l'institution muséale a tiré l'idée d'accueillir (et d'éduquer) le public à un rythme différent, adapté aux habitudes de consommation culturelle des différentes catégories de public. En termes de politiques culturelles, la démocratisation du musée l'a fait passer d'un mode d'exposition des richesses de la bourgeoisie à un fleuron du socialisme, pour lequel le statut social n'a plus d'importance. En outre, dans des sociétés de plus en plus interconnectées et multiculturelles, les politiques publiques continuent de jouer un rôle important dans la construction de sociétés inclusives et pacifiques. Dans ce contexte, l'intégration de la culture, du patrimoine culturel

33 The Museum of Dreams (2023).

34 Musée des confluences (2023).

35 Cochran (2022).

36 Yalovitsyna et co. (2020), p. 240.

et des arts dans les systèmes éducatifs, y compris les outils pédagogiques, les programmes et le matériel d'enseignement, ainsi que le renforcement du rôle éducatif des espaces d'éducation non formelle et des institutions telles que les musées, permettent de promouvoir et d'apprécier la diversité culturelle en tant qu'outil de promotion du dialogue, de la paix et de la stabilité, d'une part, et de lutte contre la discrimination, les préjugés et la violence, d'autre part.³⁷

Nous pourrions également ajouter aux orientations de l'expansion conceptuelle l'approche locale de dernière minute "Unboxing Muzeul Abandonului - live museum", le premier musée exclusivement numérique en Roumanie³⁸, qui est un centre de recherche qui expose publiquement son laboratoire créatif et conduit à des discussions sur les implications d'un musée numérique avec un thème social, dont une exposition physique a été tirée: "Sighet. Cămin Spital", consacrée à l'hôpital pour enfants irrécupérables de Sighet. Il est intéressant de noter que les organisateurs ont temporairement déplacé le bureau de l'équipe du musée dans l'espace d'exposition. Ces orientations apparemment sans rapport avec l'expansion du concept de musée sont essentiellement liées à la nécessité pour cette institution de s'individualiser et de s'ouvrir à des catégories nouvelles et plus larges de public.

Comme nous nous référons ici aux musées qui ont opté pour la durabilité, c'est-à-dire aux institutions muséales qui, en assimilant le concept de développement durable, ont créé cette nouvelle identité (généralement basée sur la valorisation durable de leur propre patrimoine), nous devons garder à l'esprit l'adéquation entre leur mission et la réalité concrète. C'est pourquoi le concept de *musée militant* démontre sa capacité à agir et à être en phase avec les préoccupations de la communauté (et pas seulement avec celles des spécialistes), car les gens veulent avoir leur mot à dire, être entendus et être impliqués dans des projets et des campagnes qui reflètent la réponse du public aux questions d'actualité qui les concernent.³⁹

La culture organisationnelle des musées – un outil pour renforcer la résilience

En règle générale, la culture organisationnelle exprime les valeurs, les attitudes, les comportements et les croyances sur la base desquels est établi l'ensemble des règles de base d'une entité. Celles-ci influencent à leur tour le comportement des employés au sein de cette organisation. La culture organisationnelle ne doit pas être réduite à des déclarations sur le but et la mission d'une entité et ne doit pas être confondue avec les objectifs organisationnels, bien que ceux-ci contribuent également à définir l'organisation. La culture organisationnelle se renforce au fil du temps, à travers les relations managériales et les comportements des employés qui émergent dans les situations de crise, bien que dans des situations normales, la culture organisationnelle (selon des analyses spécifiques) puisse être classée en plusieurs typologies.

37 UNESCO (2022), p. 14.

38 <https://muzeulabandonului.ro/>

39 <https://www.museumsassociation.org/campaigns/>

Puisque nous considérons ici le musée comme un système complexe de relations sociales et non comme une organisation fournissant des services culturels au profit de la communauté, entre autres, sa culture organisationnelle, en plus de fournir une vision intégrative du musée, donne à chaque représentant des parties prenantes l'opportunité de mieux comprendre son rôle dans et/ou vis-à-vis de cette institution fondamentale. En outre, dans le cadre du mécanisme de résilience, elle met en évidence la nécessité de renforcer la culture organisationnelle du musée afin de permettre les relations entre les employés qui se sont mis au service de la préservation de la mémoire et le public. Dans le même temps, les musées durables et résilients continuent d'avoir besoin du soutien de leurs communautés pour rester pertinents, car les musées ne pourront jamais s'autofinancer suffisamment pour répondre aux attentes de leurs visiteurs et satisfaire leurs besoins culturels de manière appropriée. L'une des premières conclusions du modèle de musée centré sur le public, qui établit une corrélation entre la satisfaction du public dans le secteur muséal et la durabilité, est que les musées ont besoin de ressources suffisantes pour pouvoir atteindre leurs objectifs.⁴⁰ En fin de compte, la mesure dans laquelle les musées contribuent au développement durable dépend de la manière dont ils sont gérés et des ressources dont ils disposent.⁴¹ Les musées qui ont une culture organisationnelle clairement définie, ouverte, forte et positive sont généralement plus compétitifs, et la satisfaction de leur personnel se reflète positivement sur le public, ce qui contribue à une plus grande stabilité d'une part et à un esprit d'innovation d'autre part. En effet, un musée qui a établi une identité claire, en l'occurrence celle d'un musée durable, doit être résilient pour pouvoir passer à l'étape de l'innovation - celle qui fait du musée un élément culturel actif indispensable à la société. La culture organisationnelle du musée devient ainsi cette structure disponible pour toutes les parties prenantes qui relie organiquement la responsabilité pour l'environnement à la responsabilité pour le patrimoine.

Le renforcement d'une culture organisationnelle forte et positive dans les musées apportera également des avantages évidents à l'institution, non seulement en termes de relations entre la direction et les employés, de collaboration entre eux et de maintien d'un climat de travail basé sur le respect et la confiance mutuels, mais aussi en termes de stimulation de la participation et de développement de l'intérêt pour tous les aspects de la vie communautaire, en particulier la culture, parmi les employés et les collaborateurs du musée (et leurs familles). Il est à noter que les responsables de musées disposent, entre autres, de l'OCAI (The Organisational Culture Assessment Instrument), qui est actuellement le principal outil méthodologique utilisé pour diagnostiquer la culture organisationnelle et qui permet d'évaluer objectivement des aspects qualitatifs et quantitatifs plus difficilement identifiables par les employés. Parce que "la méthode OCAI évalue la manière dont la culture organisationnelle actuelle tient compte des préférences des salariés afin de faciliter un changement culturel approprié"⁴², elle peut être un outil de gestion utile.

40 Di Piero et co. (2014), p. 57.

41 Pop (2017), p. 53.

42 Boca (2012).

En tant que conglomérat couvrant un large éventail de notions, depuis les valeurs représentatives, les croyances et les principes partagés par les employés jusqu'aux attitudes, comportements et sentiments communs, la culture organisationnelle des musées peut également intégrer les coordonnées de la durabilité et de la résilience. Ce que nous avons à l'esprit ici est un type unitaire et idéal de culture organisationnelle muséale, tel qu'il résulte du choix des musées roumains de se renouveler, que nous trouvons dans les plans de gestion publiés par leurs directeurs, nommés par concours, car l'espace ne nous permet pas de dériver de ses différents types les chances d'institutions particulières d'avoir ou non une culture organisationnelle forte, orientée vers la durabilité.

Toute culture organisationnelle est le produit de facteurs tels que l'histoire, l'identité, la technologie, la stratégie, la structure socioprofessionnelle des employés, la gestion, les cultures nationales, etc. qui, quel que soit leur poids (un aspect qui, sur le plan théorique, fait encore l'objet d'un vif débat), ajoutent de la valeur à toute institution. A son tour, une culture organisationnelle muséale forte peut être un outil de gestion inestimable pour un changement durable et résilient, qui permettra d'établir un lien permanent entre le public et le patrimoine. En outre, une culture organisationnelle muséale positive fournit les conditions nécessaires pour que le personnel adopte une attitude ouverte, ce qui contribuera à la création d'une identité muséale durable. Après cette étape, la manière pleinement responsable d'interagir avec le public oblige le musée à faire preuve de résilience - au sens le plus large, y compris les variables cachées liées aux incertitudes des ressources matérielles - et à s'exprimer de manière innovante. Encore une fois, parce que les musées sont une composante essentielle de l'emblème culturel d'une communauté, lorsque l'on considère la place de ces institutions dans le cadre du développement durable, nous devons également considérer la nécessité de refléter la durabilité dans leur culture organisationnelle, ce qui s'exprime le mieux dans la capacité de cette dernière à assurer la résilience du musée.

Il est remarquable que la chercheuse roumaine Izabela Luiza Pop s'attache à montrer dans quelle mesure le concept de durabilité est connu et appliqué dans les musées roumains, ainsi que les facteurs possibles qui influencent, positivement ou négativement, la durabilité d'un musée.⁴³ Ainsi, en abordant ce sujet, la spécialiste roumaine devient un précurseur, tant sur le plan théorique que pratique, car elle a proposé l'utilisation d'outils et de stratégies de gestion pour accroître la durabilité des musées. En fournissant une vue d'ensemble du concept de musée durable, nous pouvons également considérer que l'auteur a stimulé le développement d'études de cas présentant les meilleures pratiques dans le domaine de la durabilité des musées, de sorte que les facteurs de réussite au niveau d'un musée puissent être analysés et ensuite adaptés à d'autres musées.⁴⁴

43 Pop (2017).

44 Idem, p. 334.

Composantes spécifiques de la culture organisationnelle des musées durables

Selon les paradigmes axés sur la culture organisationnelle, les organisations sont perçues comme des systèmes socioculturels, dans lesquels il existe non seulement un niveau formel (représenté par des règles de comportement, des styles de gestion, de collaboration et de communication, etc. À leur tour, les types de cultures organisationnelles (et éventuellement de sous-cultures) reflètent la qualité du climat organisationnel, qui peut être motivant et encourageant, neutre ou même frustrant. En fin de compte, la nature des relations entre les individus et l'organisation, et entre les cadres et les subordonnés, est conditionnée par les objectifs, la structure et le style de gestion de l'organisation, ainsi que par la pratique d'attributs culturels spécifiques.⁴⁵

La nouvelle voie bidirectionnelle, représentée par l'introduction de la culture dans les stratégies de développement durable et les objectifs de durabilité dans les activités culturelles - dans lesquelles le musée est un point de repère culturel majeur - ajoute certaines composantes spécifiques à la culture organisationnelle du musée. Nous pouvons ainsi parler de mission (reconnaissable à un niveau archétypal), de valeurs (orientées vers la durabilité), d'identité (résiliente) et de vision (ouverte à l'innovation), ce qui laisse aux musées une plus grande marge de manœuvre pour renforcer le professionnalisme de leurs employés, car ils peuvent mieux comprendre que leur institution a assumé un rôle socialement significatif, à travers lequel ils peuvent également se rendre visibles.

Mission

Conformément à la nouvelle mission des musées, la connaissance et le respect par les employés des buts, objectifs, règles et règlements de la profession, ainsi que de ceux de l'institution, deviennent une composante obligatoire de la culture organisationnelle du musée, qui les aide à accomplir leurs tâches spécifiques de la meilleure façon possible. Fondée principalement sur la responsabilité, la mission des musées durables consiste à accroître non seulement l'attractivité de l'institution, mais aussi celle de la communauté, voire de la société dans son ensemble, en accordant bien entendu une attention particulière aux initiatives en faveur de l'environnement. Même si la tradition muséale est une valeur en soi, sur laquelle repose inconditionnellement la mission de tout musée, les musées durables, qui ont besoin de la validation permanente du public, doivent trouver leur voie vers l'innovation, qui dépend évidemment de la mission, mais aussi des valeurs culturelles qui sous-tendent la culture organisationnelle, influencée à son tour par la culture des communautés au sein de la nation.

Valeurs

Pour aborder la question de la durabilité, le musée doit s'appuyer sur un ensemble de valeurs qui garantissent le respect total des normes et pratiques

⁴⁵ Stanciu, Ionescu (2005), p. 63.

non discriminatoires liées au sexe, à la religion, à la race, à l'origine nationale ou ethnique, au développement culturel, au groupe social, au handicap, à l'orientation sexuelle, à l'état civil, à l'opinion politique, etc. La capacité du musée durable à protéger l'environnement doit aller de pair avec la transparence de ses activités afin de gagner la confiance du public, qui doit savoir que les actions du musée ne sont pas de nature mimétique, mais qu'elles sont basées sur le fait que le véritable centre d'attention est le public, avec ses besoins culturels et ses habitudes de consommation culturelle. Les valeurs d'un musée durable doivent inclure l'implication dans la vie de la communauté et l'encouragement de la participation de différents publics, non seulement dans les activités quotidiennes mais aussi dans les décisions importantes pour le musée. De plus, les valeurs étant une somme de mentalités, elles sont au cœur de la culture organisationnelle du musée, et son succès dépend de sa compréhension. C'est dans cette optique qu'a été élaboré le cadre des valeurs muséales, qui peut être utilisé pour identifier les différents ensembles de valeurs qui caractérisent le contexte d'un musée. Bien entendu, en identifiant les valeurs qui sous-tendent la culture organisationnelle d'un musée, nous pouvons mettre en évidence les priorités et mieux comprendre les problèmes auxquels est confrontée la gestion des musées.⁴⁶

Identitate

L'identité que reçoit un musée durable lui confère automatiquement un capital de confiance, ce qui le rend par ailleurs plus attractif. Du point de vue de la culture organisationnelle du musée, les éléments qui définissent l'identité d'un musée durable ne se limitent pas au respect des normes environnementales, mais rassemblent en un seul ensemble et le renforcent tous les rituels, croyances, symboles, etc. qui se manifestent de manière active ou latente dans une institution muséale, notamment au niveau de son identité symbolique. De plus, les individus construisent et définissent leur propre vérité et impriment ainsi l'empreinte du temps sur le contenu culturel et éducatif du musée. En ce sens, l'identité du musée reçoit une nouvelle signification et le musée est transformé d'un environnement éducatif traditionnel en un environnement d'apprentissage (ouvert, complexe, adaptatif, avec un potentiel social et interculturel) "Par conséquent, grâce au libre accès aux biens culturels, en tant que droit humain fondamental, la démocratisation du musée est réalisée et son patrimoine culturel entre ainsi dans un dialogue ouvert."⁴⁷ En outre, l'identité acquise grâce à la durabilité permet au musée d'élargir considérablement son espace de manifestation publique et d'obtenir une perception positive de son rôle par le public.

Vision

La vision stratégique du musée durable tiendra compte des principaux éléments de sa nouvelle mission, mais sa principale caractéristique sera son ouverture à la résilience en tant que stimulus pour la libération d'énergies innovantes. La résilience contribuera, d'une part, au développement continu à long terme de

⁴⁶ Sue, Paton, O'Sullivan (2013).

⁴⁷ Chourdakis et co. (2019), p. 8776.

l'institution avec la participation et l'interaction de toutes les parties prenantes et, d'autre part - la résilience étant une vision holistique et intégrée des possibilités de développement de l'environnement interne et externe - au maintien d'une présence culturelle efficace au sein de la communauté. En tant qu'approche ouverte, la vision du musée durable mettra également l'accent sur la possibilité pour toutes les parties prenantes d'être impliquées dans la prise de décision, sur diverses formes de coopération et de partenariat et, enfin, sur la participation du public, afin que sa créativité soit, dans la mesure du possible, canalisée vers le développement durable, non seulement du musée, mais aussi de l'ensemble de la communauté.

Code de déontologie des musées

Pour pouvoir transmettre un message fort, notamment aux jeunes, l'institution muséale doit (aussi), outre un haut niveau de professionnalisation capable d'assurer le flux d'expertise nécessaire dans le domaine, imprimer un caractère éthique à ses activités. A cet égard, le Code de déontologie des musées, malheureusement encore peu connu, est une ligne directrice précieuse dont l'ensemble des règles devrait être respecté par l'ensemble de la communauté muséale. Idée lancée aux États-Unis au début du XXe siècle, puis reprise par l'Union allemande des musées en 1918, le Code de déontologie muséale n'a été confirmé que par l'Assemblée générale de l'ICOM à Buenos Aires en 1986. Bien que non contraignant, le Code de déontologie muséale de l'ICOM „est un document de référence pour les professionnels des musées, destiné à protéger la profession muséale, qui contient des principes de définition de la déontologie muséale basée sur un total de huit principes de définition du comportement admissible des professionnels des musées, qui résument et définissent également leur responsabilité“.⁴⁸ Malheureusement, l'application pratique des dispositions de tous les codes éthiques dans les musées reste une question ouverte.

Le code de déontologie et les règles de comportement professionnel du personnel de musée ne s'arrêtent pas aux portes de l'institution, mais doivent être respectés dans les relations avec le public et toutes les parties prenantes, car dans le monde d'aujourd'hui, la manière dont le contenu est présenté, est devenue une question vitale. Même si aucun code de déontologie ne couvre tous les aspects de la pertinence d'un musée, le respect des normes de pratique professionnelle et des règles essentielles de comportement et de déontologie par le personnel de musée garantit des résultats positifs. En pratique, le fondement théorique fourni par le Code de déontologie de l'ICOM, qui est une déclaration de principes de comportement éthique généralement acceptée par la communauté muséale internationale et adressée à chaque employé de musée, se reflète dans le Code de déontologie et de conduite adopté par chaque institution muséale.

Du point de vue de la culture organisationnelle muséale qui définit le musée durable, les quatre colonnes (parfois seulement trois) du temple stylisé, devenu un symbole international pour signaler la présence d'un musée, représentent sa mission, ses valeurs, sa vision et son identité (qui peut aussi inclure des règles

⁴⁸ Ploșniță (2019), p. 43-44.

éthiques). La mise en valeur d'une de ces colonnes pourrait marquer sa nouvelle identité résiliente qui, recoupant la vocation éthique du musée, lui permet de rassembler autour de valeurs pérennes, mais aussi de l'aspiration au progrès, exprimée de manière innovante et en faisant appel à des règles éthiques.

Les conséquences de l'intégration de la résilience dans l'ADN des musées durables

Le musée durable, qui a intégré les principes du développement durable dans sa culture organisationnelle et a ainsi réussi à asseoir son activité future sur une base solide, peut se considérer comme faisant partie de l'effort global de la société pour atteindre (ou maintenir) le bien-être sociétal, même dans un sens étroit, le libre accès à la culture de masse et aux valeurs patrimoniales. Une fois sur place, le musée est également „forcé” d'innover pour répondre aux demandes culturelles de la communauté, qui ont leur propre dynamique. En outre, avec la résilience (au sens étroit du terme) et la capacité d'innovation dans son ADN - responsable de la stabilité et de la continuité - le musée sera désormais en mesure de suivre organiquement le rythme du progrès social. Cela conduit également au renforcement d'une culture organisationnelle du musée qui améliorera la motivation et la performance des employés et, en même temps, soutiendra un état d'esprit ouvert au changement institutionnel. Bien qu'elle présente de multiples facettes, la résilience est, d'une manière générale, la capacité à faire face à des changements soudains, à des menaces et à des opportunités. Ainsi, la résilience est considérée à la fois comme une forme de survie qui permet de revenir à un état antérieur après un choc, et comme une possibilité d'évolution, de développement d'objectifs et même de prospérité. La résilience est devenue un concept transversal (apparu d'abord en écologie, puis en psychologie dans les années 1970) qui est aujourd'hui largement utilisé et que l'on retrouve dans d'innombrables études de cas portant sur le développement. Ces études font généralement référence à la résilience des écosystèmes à protéger, à la résilience psychologique des employés et aux différentes formes de résilience présentes au sein de la communauté.

Si la résilience est, en général, la capacité de récupérer ou de s'adapter à des situations défavorables ou à des changements soudains, la résilience des musées, en particulier, se réfère à leur capacité à s'adapter, à saisir les exigences de l'environnement culturel et à changer en interne et en externe afin d'apporter les réponses qui leur permettront de s'engager dans la vie culturelle de la communauté. Évidemment, ces derniers temps, la plupart des musées ont cherché à élargir cette formule par des activités d'éducation et d'implication du public, afin que le musée puisse capter l'intérêt du plus grand nombre. En outre, la transition des musées vers la durabilité s'est accompagnée de défis supplémentaires, de sorte que la résilience spécifique de ces institutions devient une question clé, qui peut être abordée en renforçant la culture organisationnelle des musées. Les perspectives, les attitudes et la culture organisationnelle partagée des employés des musées ont souvent été négligées par la direction des musées dans l'allocation des ressources et la prise de décision⁴⁹, l'affirmation

49 Durkee (2014), p. 75.

d'une culture organisationnelle forte et l'acquisition d'une résilience dépendent de la capacité à surmonter cette situation. „Un tel changement peut permettre de mettre en œuvre avec succès de nouvelles priorités et stratégies, qui débloquent la créativité du personnel et la résilience de l'organisation”. Par conséquent, une culture organisationnelle ouverte, forte et positive permettra au musée durable d'atteindre le niveau de résilience, ce qui équivaut à passer au niveau d'innovation, sur la base duquel il sera toujours en mesure de maintenir l'intérêt du public pour son travail et même d'aspirer à une position privilégiée sur la carte des institutions culturelles.

Sur la base des données fournies par diverses statistiques, nous pouvons maintenant définir les processus, mécanismes, facteurs et variables (et/ou leurs combinaisons) qui conduisent à la durabilité dans le travail des musées. Parce qu'un musée n'a pratiquement aucune chance d'être intéressant à l'avenir si nous ne trouvons pas dans son ADN organisationnel les gènes de la durabilité et de la résilience, nous sommes en droit de croire que cette “mutation” (sous la pression d'un certain nombre de variables sociales, notamment: les ressources disponibles, la communauté, les capacités d'organisation et de lobbying, les relations avec les parties prenantes et la responsabilité, l'engagement civique et la volonté politique, les intérêts régionaux, les modèles d'éducation du public, une communication efficace, etc.), le musée s'autorisera à innover et à accepter que ces profonds changements conduisent à la reprofessionnalisation des conservateurs et des autorités muséales responsables de la gestion du patrimoine culturel.⁵¹

Au terme de ce processus, les musées seront beaucoup mieux équipés pour valoriser leur patrimoine culturel, transformé en atouts précieux pour le développement local et le progrès social. De cette manière, “les musées peuvent contribuer à attirer les touristes, à générer des revenus, à régénérer les économies locales, à promouvoir l'inclusion, à favoriser la diversité culturelle et à réinventer l'identité territoriale”.⁵² En intégrant les concepts de durabilité et de résilience comme éléments déterminants de sa culture organisationnelle, le musée disposera d'un cadre organisationnel qui, en interne, permettra aux employés de s'engager davantage dans leur travail et de mieux apprécier leurs collègues, et, en externe, permettra au musée de remplir ses obligations sociales et morales envers l'avenir des nouvelles générations.

Le musée durable et résilient - un pont entre le public et le patrimoine

La transformation du musée durable, qui a adopté une culture organisationnelle ouverte, forte et positive, le placera sur un seuil de transformation élevé à partir duquel il pourra saisir l'opportunité (et aussi l'obligation, dans son nouveau rôle social) de relier constamment le public aux formes culturelles que cette institution sert. Une fois doté de tous ces accents fortissimo, le musée, d'une part, est assuré d'avoir atteint ses objectifs de développement durable et, d'autre part, peut être perçu non seulement

⁵⁰ Idem, p. 76.

⁵¹ Baujard (2014), p.11.

⁵² OECD, ICOM (2019), p. 52.

comme un archétype mais aussi comme une allégorie du monde moderne, pour lequel l'absence de ponts (et d'équilibre) entre les cultures et le public peut littéralement signifier sa fin. Afin d'éviter de participer au désastre final, les musées prennent les mesures nécessaires, s'alignent sur les objectifs du développement durable et formulent des solutions pour surmonter toutes les crises qui pourraient détourner le musée de cette trajectoire.⁵³ . A condition de ne pas succomber aux pressions de la conjoncture (c'est-à-dire de ne pas faire de propagande politique), le musée durable, sans prétendre devenir une école de vérité, peut imposer de nouvelles normes et règles de relations (pacifiques, bien sûr) sans avoir à accepter le compromis de changer le passé pour s'aligner sur la conjoncture.

Bien que la législation nationale ne le reflète pas, l'élargissement accéléré de la notion de musée (comme dans le cas d'autres institutions culturelles: théâtres, bibliothèques, etc.) a entraîné des changements dans sa définition, de sorte que le musée a la possibilité de s'enrichir de nouveaux concepts, de recherches et d'expériences, y compris de tentatives pour rapprocher le public de l'institution muséale par des moyens non conventionnels. Tout ceci démontre le potentiel créatif qui peut être découvert dans la mise à jour du concept de musée.⁵⁴ En même temps, les musées de Roumanie, en tant qu'institutions d'utilité publique, appellent à l'adoption d'un code du patrimoine (encore à l'état de projet, contrairement aux codes de l'éducation, de la recherche, etc. qui ont déjà été adoptés).), ce Code aiderait nos musées à bénéficier d'un cadre réglementaire qui leur permettrait d'entrer sans handicap dans la compétition pour la valorisation des ressources culturelles.⁵⁵ Ce qui définit les "musées vivants", c'est l'orientation vers les valeurs du public et la consommation culturelle de la communauté, exprimée, du point de vue de la résilience, par la capacité du musée à mettre en scène des histoires et des récits authentiques, en tant que symboles d'identité, éventuellement avec une représentativité nationale, capable de spéculer la curiosité du public pour revenir à un dialogue authentique avec les valeurs culturelles. Bien entendu, la présence d'exemples de bonnes pratiques en ce sens dans l'espace roumain est de bon augure.

"L'analyse de la situation du Musée national d'histoire roumaine est une occasion optimale de mettre en évidence les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces qui concernent l'institution. L'auto-évaluation est également un outil pour mesurer les progrès dans le temps, un moyen d'impliquer le personnel dans le développement de l'esprit d'équipe et un moyen de percevoir le développement de la culture organisationnelle de l'institution."⁵⁶ Nous pouvons interpréter ce paragraphe comme une version prémonitoire de la nécessité de développer une culture organisationnelle muséale ouverte, forte et positive qui exploite l'utilisation de la technologie numérique, y compris en termes de collecte de données sur les visiteurs, qui s'avère extrêmement utile pour toute analyse prescriptive et/ou prédictive visant à améliorer l'expérience du public dans le musée.⁵⁷

53 Maza (2018).

54 Zbucea et co. (2022).

55 Vasile (2022), p. 176.

56 MNIR (2017) p. 2.

57 Lu (2021), p. 7.

Conclusions

Cet article vise à mettre en évidence le mécanisme par lequel la culture organisationnelle des musées propulse cette institution sur la voie de la durabilité, de la résilience et de l'innovation. Ces attributs permettent à l'institution muséale de remplir son nouveau rôle social en tant qu'institution impliquée dans la vie de la communauté et d'aspirer à sa place en tant qu'acteur culturel le plus important de la communauté. Dans la situation actuelle, où, d'une part, de nombreux employés de musées en Roumanie vivent au bas de l'échelle sociale en raison d'une grille salariale inadéquate et où, d'autre part, il existe un risque croissant que notre pays soit entraîné dans un véritable conflit armé, parler d'un avenir durable qui permettra le bien-être semble être utopique. De plus, comme je l'ai déjà mentionné, il est évident que tant que les musées ne peuvent assurer leur propre survie et leur propre développement, il ne peut être question qu'ils contribuent au développement durable de la communauté.⁵⁸

Cependant, encouragés par le fait que, dans un monde de plus en plus conflictuel, les événements muséaux représentent un réservoir de stabilité et d'aspirations culturelles élevées, et par le professionnalisme des responsables du patrimoine national, nous avons considéré que la définition du processus de résilience - qui, comme nous l'avons vu, devient une condition préalable au développement de la capacité d'innovation du musée - met en évidence la nécessité de développer une culture organisationnelle muséale ouverte, forte et positive. Sur cette base, des ponts viables peuvent être établis entre les différents publics et le patrimoine muséal, ce qui donnera plus de cohérence aux stratégies et plans futurs pour le développement culturel des communautés. Bien entendu, ce mécanisme complexe ne pourra être expliqué par une formule simplificatrice qu'une fois résolus les problèmes soulevés par sa vérification pratique. C'est pourquoi l'apport théorique de cet article doit être complété par des recherches approfondies qui, malheureusement, ne sont accessibles qu'à quelques spécialistes capables de mener à bien des projets d'envergure en alliant leur attachement à l'institution muséale à la rigueur scientifique des recherches qu'ils ont acquises.

Même si les résultats obtenus par l'approche stratifiée proposée par notre recherche fondamentale ne peuvent pas être immédiatement mis en pratique, ils peuvent contribuer à élargir le cadre théorique en utilisant les questions révélées dans cet article pour anticiper les conséquences bénéfiques pour la société de musées durables et résilients dotés d'une culture organisationnelle ouverte, forte et positive. Parallèlement, les politiques et les stratégies de développement culturel communautaire doivent confirmer la place privilégiée des musées dans la société, et plus encore celle des musées résilients et innovants.

Toutefois, comme nous ne partageons pas l'avis des spécialistes qui affirment que les théories ne sont pas une description de la réalité, mais qu'une soi-

⁵⁸ Popo (2017), p. 145.

disant réalité est le résultat de théories, nous aimerions tracer quelques lignes d'action par anticipation afin de renforcer la culture organisationnelle des musées (un aspect qui n'est pas du tout mis en avant actuellement) qui peuvent être reprises par les musées dans l'orbite de la durabilité, de la résilience et de l'innovation. Outre la nécessité d'un financement adéquat pour répondre aux exigences environnementales, d'une gestion efficace soucieuse de l'utilisation des ressources et des questions éthiques, et d'une équipe de professionnels passionnés par ce qu'ils font, nous envisageons également d'impliquer le musée dans des activités visant à éduquer le public à la protection de l'environnement, encourager le public à découvrir la culture à travers des expositions attrayantes, promouvoir le tourisme durable et établir des partenariats avec des représentants de toutes les parties prenantes afin que le musée puisse capter l'intérêt et transmettre la culture de manière transparente, sans discrimination et avec la générosité de tous les pionniers.

Bibliographie

- Adams, E. 2010. *Towards Sustainability Indicators for Museums in Australia*, Collections Council of Australia Ltd., The University of Adelaide. Australie.
- Bergmeyer, W., Klimpel, P. (eds.). 2022. *Practical Guide. Digital Basic Cataloguing. 10 Principles*. NEMO - The Network of European Museum Organizations: Allemagne.
- Boia, L. 2000. *Pentru o istorie a imaginarului*. Humanitas. Bucarest.
- Celac, S., Vădineanu, A. (coord.). 2018. *Stratégie nationale pour le développement durable de la Roumanie à l'horizon 2030*. Paideia: Bucarest.
- A. Chourdakis, J. Ieronimakis, M. Souka, M. Kounalakis, „Culture Identity, Museum and new Technologies: Enhancing Museological Learning”, in L. Gómez Chova, A. López Martínez, I. Candel Torres (eds). 2019. *Proceedings of EDULEARN19 Conference 1st-3rd July 2019*. Palma. Mallorca. Spain. IATED Academy, p. 8770-8777.
- Desmeules, I. 2021. *L'impact social du musée par la médiation culturelle auprès des non-publics: Réflexions sur le musée des beaux-arts de Montréal et «le musée en partage»*. Université du Québec en Outaouais. Montréal.
- L. Di Pietro, R.G. Mugion, M. F. Renzi, M. Toni, „An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability”, *Sustainability* 6 (2014), p. 45-62.
- Durand, G. 1998. *Structurile antropologice ale imaginarului*. Univers Enciclopedic. Bucarest.
- Durkee, S. 2014. *Back to Basics: Nurturing People and Building a Culture of Resilience in 21st Century American Art Museums*. Colleges of Art and Sciences of American University. Washinton D.C.
- Garthe, C.J. 2022. *The Sustainable Museum. How Museums Contribute to the Great Transformation*. Routledge Guides to Practice in Museums. Galleries and Heritage Series: Taylor & Francis, London.
- A. Gombault, „La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre”, *Revue française de gestion* no.142 (2003), p. 189-203.

- McGhie, H.A. 2019. *Museums and the Sustainable Development Goals: a how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners*. Curating Tomorrow. UK.
- T. Merisalo, „Sustainable cities and communities – Museums as places for equity and wellbeing”, in M. Maaß, J. Pagel, G.K. Adams (eds). 2020. *Museums 2030 Sharing recipes for a better future*. NEMO European Museum Conference: Tartu. Estonie. p. 20-24.
- I.L. Pop, 2017. *Gestion et développement durable des musées*. La presse universitaire de Cluj.
- I.L. Pop, A. Borza, „Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement”, *Sustainability* 8, 101 (2016), p. 1-22.
- I.L. Pop, A. Borza, A. Buiga, D. Ighian, R. Toader, „Achieving Cultural Sustainability in Museums: A Step Toward Sustainable Development”, *Sustainability* 11 (2019), p. 2-22.
- F. Sabatini, „Culture as Fourth Pillar of Sustainable Development: Perspectives for Integration, Paradigms of Action”, *European Journal of Sustainable Development* 8-3 (2019), p. 31-40.
- Stanciu Ș., Ionescu M.A. 2005. *Culture et comportement organisationnels*. Comunicare.ro. Bucarest.
- M.D. Sue, R. Paton, T.J. O’Sullivan, „The museum values framework: a framework for understanding organisational culture in museums”, *Museum Management and Curatorship* 28:4 (2013), p. 345-361.
- Vasile, A. 2022. *Muzeul. De la cabinet de curiozități, la instituționalizare: evoluția reglementărilor legislative și administrative din domeniul muzeal*. Pro Universitaria. Bucarest.
- E. Vikmane, A. Lake, „Critical Review of Sustainability Priorities in the Heritage Sector: Evidence from Latvia’s Most Visited Museums”, *European Integration Studies* No. 1 (2021), p. 95-109.
- S.E. Yalovitsyna, V.V. Volokhova, D.G. Korzun, „Smart Museum: Semantic Approach to Generation and Presenting Information of Museum Collections” in S. Balandin, E. Balandina (eds). 2020. *Tools and Technologies for the Development of Cyber-Physical System*. IGI Global: Engineering Science Reference, p. 236-257.
- Zbucnea, A. (coord.). 2022, *Explorator în muzeu*. Muzeul Municipiului Bucurest.

Sources électroniques:

- Boca, A.S. 2012, 9 août. *Despre cultura organizațională. Testul OCAI*, <http://culturaorganizationala.blogspot.com/2012/08/testul-ocai-instrumentul-metodologic.html> (13 avril 2023).
- Brown, K., Mairesse, F. 2018. *The definition of the museum through its social role*. <https://core.ac.uk/download/pdf/161932161.pdf> (11 avril 2023).
- Coates, C. 2023, 17 March. *The world’s most sustainable museums*. <https://blooloop.com/sustainability/in-depth/sustainable-museums/> (11 avril 2023).

- Cochran, T. 2022, 22 November. *Mindfulness in the Museum: Lessons from a Meditation Guide*. <https://blogs.getty.edu/iris/mindfulness-in-the-museum-lessons-from-a-meditation-guide/> (16 april 2023).
- Curșilică, A. 2017. *Muzeul de Științe ale Naturii și programele de educație ecologică non formale*. https://www.google.ro/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://biblioteca-digitala.ro/reviste/Dobroart/dl.asp%3Ffilename%3D01-Dobroart-anuarul-muzeului-de-arta-tulcea-2017_10.pdf&ved=2ahUKEwjN4dDesLuAAxX2QvEDHcpTBtUQFnoECAAQAg&usg=AOvVaw18COBGeCdJ8Ji75J6PjiY (10 august 2023).
- Fei, L. 2021, 10 September. *How Museums Innovated Over The Past Year (And How They Will Keep Innovating)*. <https://jingculturecrypto.com/museum-booster-museum-innovation-barometer-2021-takeaways/> (3 aug. 2023).
- Maza, C. 2018. *Măsurarea sustenabilității: Alinierea la obiectivele de dezvoltare durabilă*. https://www.euheritage.eu/wp-content/uploads/2022/01/M5U4SU1b_ro.pdf (15 april 2023).
- Ministère de la Culture. 2016. *Strategia pentru cultură și patrimoniu național 2016-2020*. http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/_SCPN%202016-2022inavizare.pdf (le 10 april 2023).
- Musée national d'histoire roumaine. 2017. *Proiect de management pentru Muzeul Național de Istorie a României 2017-2021*. http://mnir.ro/wp-content/uploads/2017/01/proiect_management_muzeul_national_de_istorie_a_romaniei.pdf (16 april 2023).
- OECD, ICOM. 2019. *Culture and Local Development: Maximising the Impact. A Guide for Local Governments, Communities and Museums*. https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf (10 april 2023).
- Ploșniță, E. 2018, 18-19 octombrie. *Principiile Codului deontologic al ICOM și unele probleme de etică profesională din sistemul muzeal al Republicii Moldova*. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/p-43-44_1.pdf (12 april 2023).
- AK-24 news website. <https://www.aktual24.ro/45-din-muzeele-romaniei-vor-disparea-pur-si-simplu-daca-oug-ul-intra-in-vigoare-acuzatii-la-adresa-guvernului-ciolacu-lansate-de-directorul-muzeului-taranului-roman/> (11 août 2023).
- Site web de l'Association des musées. <https://www.museumsassociation.org/campaigns/learning-and-engagement/activism-2/#> (le 1er août 2023).
- Site web du Conseil international des musées. <https://icom.museum/en/news/international-museum-day-2023-theme/> (le 11 april 2023)
- Site web du département du développement durable du gouvernement roumain. <https://dezvoltaredurabila.gov.ro/> (le 10 april 2023).
- Site web IBERDOLA. <https://www.iberdrola.com/culture/sustainable-museum/> (le 16 april 2023).
- Site web de l'Institut de recherche éco-muséologique "Gavrilă Simion" de Tulcea. <https://www.icemtl.ro/centrul-muzeal-eco-turistic-delta-dunarii/> (le 1er août 2023)
- Site du musée de l'abandon. <https://muzeulabandonului.ro/> (le 10 août 2023)

Site web du musée écologique de Mega Mall. <https://megamallbucuresti.ro/evenimente/eco-museum-la-mega-mall/#> (17 avril 2023)

Site du Musée des rêves. <https://www.museumofdreams.org/about/> (le 16 avril 2023).

Site du Musée des confluences. <https://www.museedesconfluences.fr/fr> (le 13 avril 2023).

Site de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture consacré à la Convention de 2005, <https://en.unesco.org/creativity/convention> (le 10 avril 2023).

UNESCO. 2012. La culture: moteur et catalyseur du développement durable. https://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Think%20Pieces/2_culture.pdf (le 11 avril 2023).

UNESCO. 2022. Conférence mondiale de l'UNESCO sur les politiques culturelles et le développement durable - MONDIACULT 2022 - 28-30 septembre 2022, Mexico. [https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/09/5.mondiacult_fr_rapport%20consulté leons.pdf](https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/09/5.mondiacult_fr_rapport%20consulté%20leons.pdf) (le 14 avril 2023).

Sorin Mihai CONSTANTINESCU,
Promoteur culturel indépendant
sorinnconn@yahoo.com