

Champs organisationnels: du *wallpaper* à la construction historique du contexte des organisations culturelles au Brésil

Marcelo Milano Falcão Vieira

Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas - Fundação Getúlio Vargas

Cristina Amélia Carvalho

Universidade Federal de Pernambuco

Rosimeri Carvalho da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina

Marcelo Milano Falcão Vieira est coordinateur du groupe de recherche Observatório da Realidade Organizacional à Rio de Janeiro, Brésil. Ph.D. en Gestion - University of Edimburgh, Écosse. Ses intérêts de recherche sont la formation et structuration des champs organisationnels, les relations de pouvoir dans et entre les organisations et le rôle du chercheur. E-mail : mmfv@fgv.br

Cristina Amélia Carvalho est coordinatrice du groupe de recherche Observatório da Realidade Organizacional à Recife, Brésil. Docteur en Sciences Economiques et d'Entreprises - Universidad de Cordoba, Espagne. Ses intérêts de recherche sont la culture, les organisations culturelles, le développement local et l'analyse institutionnelle des organisations. E-mail : cris_carvalho@uol.com.br

Rosimeri Carvalho da Silva coordinatrice du groupe de recherche Observatório da Realidade Organizacional à Florianópolis, Brésil. Docteur en Gestion – HEC – Paris. Ses intérêts de recherches sont culture, controle et pouvoir dans les organisations. E-mail : rosimeri@cse.ufsc.br

Résumé

Cet article a pour but de décrire et analyser comparativement la structuration du champ des organisations culturelles dans deux régions du Brésil, représentées par leurs capitales: Porto Alegre et Recife. Nous nous préoccupons sérieusement ici de mettre en rapport les concepts de théories issues de recherches menées à l'étranger et la réalité nationale, de façon à ce que des catégories conceptuelles abstraites gagnent une forme et un contenu utiles à la compréhension de la réalité brésilienne. Nous utilisons, en tant que référence conceptuelle, la notion de champ organisationnel issue de la Théorie Institutionnelle. Nous discutons cependant une limitation aperçue dans cette Théorie et nous cherchons à indiquer quelques progrès dans ce domaine, à savoir que la Théorie Institutionnelle ne se penche pas sur le processus ou sur le moment du surgissement des valeurs qui seront partagées plus tard, dans un champ organisationnel spécifique.

Mots clés

Champs organisationnels, théorie institutionnelle, organisations culturelles, musées, théâtres.

Introduction

Depuis la fin des années 80, une approche théorique soutient de façon croissante les recherches dans le domaine des études organisationnelles. Nous nous référons à la Théorie Institutionnelle qui a été, au Brésil, le support théorique de différents efforts d'explication des phénomènes organisationnels.

Ces efforts constituent, pour la plupart, des contributions importantes pour l'approfondissement de la discussion et pour la compréhension des concepts essentiels de la Théorie Institutionnelle, ainsi que des certifications, au moyen d'applications empiriques, de la capacité explicative de la Théorie pour différents types de phénomènes, dans des contextes brésiliens singuliers.

Au bout de six ans d'études et de recherches sur les organisations culturelles, force nous est de constater que, pour pouvoir comprendre les processus d'institutionnalisation des formes organisationnelles, il reste limité de travailler au niveau des organisations et d'essayer d'identifier des processus d'isomorphismes, en réduisant le rôle de la construction historique du contexte organisationnel à un *wallpaper*, sans une intervention effective sur les transformations dont nous pourrions éventuellement nous apercevoir. Il est certain que le système de travail qui nous est accordé au Brésil pour le développement de recherches académiques, nommément les délais impartis pour la présentation des résultats et des comptes rendus, ne sont pas toujours assez souples face aux particularités de tel ou tel projet d'investigation qui demanderait un autre *timing*.

Ces questions peuvent expliquer, voire justifier l'usage de scénarios trop réduits pour essayer de comprendre des processus longs et à large spectre, tels que les processus d'institutionnalisation, si bien que, dans cet article, il importe surtout de racheter, en tant que concept séminal de la théorie institutionnelle, la notion de champ.

Ce travail a donc pour but de décrire et analyser, de façon comparative, la structuration du champ organisationnel des organisations culturelles, spécifiquement celui des musées et des théâtres de deux régions brésiliennes assez différentes, sous plusieurs aspects, et représentées ici par leurs capitales: Porto Alegre, capitale de l'État de Rio Grande do Sul, dans le sud du Brésil, et Recife, capitale de l'État de Pernambuco, dans la région nord-est. Nous voulons attirer l'attention sur quelques dimensions significatives dans le processus de structuration, qui tantôt différencie, tantôt rapproche le champ, dans ces deux contextes. Dans cet article, nous nous préoccupons de mettre en rapport les concepts de théories issues de recherches menées à l'étranger et la réalité brésilienne. Ainsi, des catégories conceptuelles abstraites gagnent-elles une forme et un contenu utiles à la compréhension de cette réalité spécifique.

Champ organisationnel en tant que catégorie analytique

Le concept de champ organisationnel est central pour l'analyse institutionnelle (DiMaggio, 1991), bien qu'il ait été relativement peu travaillé dans les études organisationnelles, particulièrement au Brésil. À l'étranger, on constate des efforts plus systématiques d'investigation sur ce sujet, comme ceux du groupe thématique spécifique réuni lors du 17^{ème} colloque du Groupe Européen pour les Études Organisationnelles, à Lyon, France. Ce lapsus dans la théorie se doit peut-être à un certain éloignement des travaux pionniers, comme celui de Selznick (1971), qui soulignait le changement et le conflit dans la configuration des valeurs déterminant la structure et l'action organisationnelle dans une communauté donnée (Vieira, Carvalho et Lopes, 2001). L'approche institutionnelle se distingue des théories à caractère rationaliste, notamment parce qu'elle considère que les phénomènes économique-sociaux, politiques, économique-culturels et autres, qui composent l'ambiance institutionnelle, forment les préférences individuelles et les catégories fondamentales de la pensée telles que "l'individu", "l'action sociale", "l'État" et "la citoyenneté". Les institutions sont, à leur tour, le produit de la construction humaine et le résultat d'actions proposées par des individus guidés, de façon instrumentale, par les mêmes forces

institutionnelles qu'ils interprètent, ce qui fait donc penser à un processus structuré et, en même temps, structurant, qui n'est pas nécessairement rationnel et objectif, mais le fruit d'interprétations et de subjectivités. Ces interprétations peuvent acquérir un caractère rationnel à partir du moment où elles servent un objectif spécifique dans un espace social ou dans un champ, autrement dit dès qu'elles acquièrent de "l'utilité" et commencent à être plus amplement partagées.

Dans le cadre de la Théorie Institutionnelle, une idée sous-jacente à la préoccupation au sujet des formes organisationnelles est celle d'homogénéité, si bien que, sous cet aspect, on voit la différence par rapport aux approches qui privilégient la différenciation pour expliquer l'adoption de formes ou de structures, comme dans quelques approches du pouvoir et de l'écologie populationnelle.

Meyer et Rowan (1977) affirment que, dans les sociétés modernes, les structures formelles des organisations sont formées dans des contextes hautement institutionnalisés. Les professions, les politiques et les programmes de gouvernement sont créés comme des produits et des services susceptibles de produire des rationalités. Les organisations s'orientent dans le sens d'incorporer les pratiques et les procédés définis comme des concepts rationnels dans la société. Elles augmentent ainsi leur degré de légitimité et leur chance de survie, indépendamment de l'immédiate efficacité relative à ces pratiques et à ces procédés, et deviennent de plus en plus semblables.

Dans une recherche menée sous les présupposés institutionnels, sur l'effet des réseaux de relations entre les entreprises dans les processus de fusion, Haunschild (1993) n'examine pas les causes économiques, mais l'influence des liens entre les dirigeants et le phénomène de l'imitation interorganisationnelle. Il en conclut qu'il est plus probable qu'une entreprise soit impliquée dans un processus de fusion si l'un de ses directeurs avait fait partie du conseil d'administration d'une autre entreprise ayant déjà connu un processus de fusion au cours des trois années précédentes.

En examinant ce qui se passe dans une trentaine d'organisations sportives harcelées par leur environnement dans le sens d'adopter des procédés plus professionnels et une structure bureaucratique, Slack et Hinings (1994) aboutissent à l'identification des trois types d'isomorphisme décrits par DiMaggio et Powell (1983). Néanmoins, dans un effort de contribution originale pour la théorie, ils identifient aussi des mouvements de résistance aux pressions de l'environnement. C'est ce qui a lieu également dans les recherches de Di Maggio (1991) sur la construction du champ des musées d'art aux États Unis, entre 1920 et 1940.

Au Brésil, Machado-da-Silva et Fernandes (1998) ont constaté que le contexte institutionnel de référence nationale s'est imposé en tant que *construct* dominant et support pour les définitions stratégiques de l'action organisationnelle et pour les valeurs dans les schémas interprétatifs des dirigeants d'une institution bancaire. Mais la permanence de ce référentiel pendant la phase d'internationalisation de la banque s'est avérée l'une des causes de la lenteur et de la difficulté de l'organisation pour effectuer la réorientation stratégique exigée par la nouvelle conjoncture nationale.

Encore au Brésil, Vieira et Misoczky (2000), Carvalho et Silva (2001) et Leão Jr. *et al.* (2001) ont cherché à approfondir et à valider la discussion sur la possibilité d'une relation fructueuse entre la perspective institutionnelle et l'approche du pouvoir dans les organisations. Le concept de pouvoir chez Bourdieu (2001) sert de base à cette discussion et permet des recherches sur la formation et la structuration des champs organisationnels.

DiMaggio et Powell (1983) affirment que le processus de rationalisation dans les organisations a changé au long du temps. Depuis la fin de l'époque des ténèbres et le surgissement des lumières le désenchantement progressif de la vision magique du monde et l'avènement de la notion de contrôle de l'homme sur les éléments (Weber, 2002; Clegg, 1998; Santos, 2000).

La grande transformation, pour reprendre l'expression emblématique de Polanyi (1980), a introduit dans le noyau de la société le marché, sa logique, ses lois explicites et implicites, sa nécessité d'agglomérer les personnes, son désir de massifier la production, la consommation, les goûts et les désirs. L'individu/communauté a fait place à l'individu/travail, les petites communautés ont fait place aux villes et le travail artisanal au travail industriel. Ce dernier, soumis à un modèle d'autorité rationnelle-légale pour répondre aux besoins croissants de la production, appelée à satisfaire la consommation insatiable qu'il engendre lui-même, est devenu le véhicule de satisfaction de tous les besoins humains.

Menée par la logique interne du marché, la société règle progressivement ses différentes dimensions, ses différents champs, à l'image des activités industrielles et commerciales qui, au départ, assuraient exclusivement la construction de la richesse. Cette diffusion se fait dans tous les autres secteurs qui commencent à agir selon la logique hégémonique du marché. Le monde de la culture ne peut éviter d'être mêlé à ce processus.

La culture de masse surgit pour frayer la voie à un mode de vie unique susceptible de mondialiser les désirs, en particulier ceux de consommation et le sens de l'esthétique. Si les gens se mettent à aimer les mêmes pratiques symboliques (musique, arts plastiques, littérature ou images) il sera plus facile de mettre au point des produits et des services aptes à atteindre des marchés au delà des frontières nationales et pouvant ainsi rapporter davantage. Il ne s'agit pas là d'une phrase d'Aldous Huxley, c'est bien la réalité telle qu'elle s'est présentée et se présente encore de nos jours.

Les cultures traditionnelles tentent de résister à leur métamorphose en marchandise et au propos de répondre à la clientèle. Mais cette résistance au modèle hégémonique a un prix trop élevé que les cultures traditionnelles ne sont pas disposées à payer de leur propre extinction et le modèle dominant non plus, sous l'accusation de génocide culturel.

La rationalisation des organisations culturelles est donc une étape dans la construction d'un champ guidé maintenant par une nouvelle rationalité. Sont ainsi créés les instruments de survie des différentes manifestations culturelles, instruments composés, naturellement, de mécanismes administratifs et économiques qui finissent, avec le temps, par les homogénéiser.

Les changements isomorphes, dans le sens de cette homogénéisation, ne sont pas toujours présents de façon explicite et peuvent même avoir lieu simultanément. Des pressions institutionnelles de nature isomorphe peuvent constituer un indicateur de la limitation des acteurs organisationnels pour produire des organisations plus efficaces. Dans ce sens, l'innovation ne résulte pas de choix rationnels découlant des compétences techniques individuelles des acteurs, mais du partage des valeurs et des règles dans un champ organisationnel. La théorie institutionnelle, dans une limitation que nous avons signalée et dont il sera question plus loin, ne se penche pas sur le processus ou sur le moment où surgissent les valeurs qui seront plus tard partagées dans le champ.

Secteur, population et champ voilà des concepts qui, dans les années 70 et 80 ont été utiles pour expliquer les modèles de compétitions interorganisationnelles, l'influence, la coordination

et les flux de l'innovation, car ils permettaient de voir ces phénomènes dans des scénarios étendus au delà des réduites frontières organisationnelles.

Néanmoins, le champ comme une unité d'analyse présente l'avantage de s'adresser non seulement à des sociétés concurrentielles ou à des réseaux d'organisations gardant des liens directs (DiMaggio, 1991; DiMaggio et Powell, 1991), mais il comprend aussi tous les acteurs importants dont les ressources de pouvoir ne sont pas nécessairement d'ordre économique (ex.: le rôle de l'Église Catholique contre le clonage humain, dans le champ de la biotechnologie, se fonde sur la manipulation de valeurs religieuses).

Comprendre le processus de structuration des champs organisationnels constitue une étape importante de l'analyse institutionnelle, étant donné que de ce processus découle l'institutionnalisation de formes organisationnelles (DiMaggio, 1991). Les processus de structuration sont historiquement et logiquement antérieurs aux processus d'isomorphisme institutionnel et peuvent ainsi expliquer leur nature d'une façon plus complète. On peut dire ainsi que l'analyse de la formation et de la configuration d'un champ organisationnel exige un regard interdisciplinaire, vu que des éléments historiques, anthropologiques, sociologiques et économiques jouent un rôle fondamental dans l'explication de la complexité de ce niveau d'analyse.

L'un des plus grands problèmes lorsqu'il s'agit des champs organisationnels réside dans leur délimitation. Un champ n'existe qu'à partir du moment où il est défini du point de vue institutionnel, où il cesse de n'être qu'un *construct* associatif des chercheurs. Ces champs sont importants pour les participants et ils comprennent des organisations spécialisées qui limitent, règlent, organisent et représentent le champ même (DiMaggio et Powell, 1991; DiMaggio, 1991). Néanmoins, il faut souligner que pour rendre faisable une recherche empirique, il se peut que le champ soit marqué par les limitations du chercheur, sans que cela porte atteinte à sa nature conceptuelle.

Le champ organisationnel peut enfin se définir, à partir d'un problème partagé par un réseau d'organisations qui interagissent entre elles (Leca et Demil, 2001). Pour une organisation, faire partie d'un champ organisationnel c'est participer à un grand réseau non-statique et à un espace identitaire d'organisations jugées importantes, espace créé par les relations qui s'établissent entre elles (Boons et Strannegard, 2000).

Une question centrale dans cet article, question qui a orienté les recherches qui l'ont précédé au long des quatre dernières années, est celle de savoir comment les champs organisationnels se forment et se structurent. D'après Scott (1995, p.106), DiMaggio et Powell (1983) utilisent Giddens comme fondement du concept de structuration, mais ils le définissent "(...) de façon plus stricte, par rapport au degré d'interaction et à la nature de la structure interorganisationnelle qui émerge au niveau du champ."

DiMaggio (*apud* DiMaggio et Powell, 1983) et Scott (1995) présentent, chacun, quatre indicateurs de structuration de champs organisationnels:

Tableau 1: Indicateurs de structuration de champs organisationnels

Selon DiMaggio	Selon Scott
Augmentation du degré d'interaction entre les organisations du champ	Extension de l'accord sur la logique institutionnelle, qui infléchit les activités dans le champ
Émergence de structures de domination et de modèles de coalition clairement définis	Augmentation de l'isomorphisme structurel entre les populations dans le champ;
Augmentation du volume d'information auquel sont confrontées les organisations dans un champ	Augmentation de l'équivalence structurelle des ensembles d'organisations dans le champ
Développement d'une conscience mutuelle entre les participants d'un groupe d'organisations, du fait qu'elles sont engagées dans une entreprise commune	Augmentation de la définition des frontières du champ

Source: DiMaggio et Powell, 1983 et Scott, 1995

Un champ organisationnel se compose, dans son stage initial, d'organisations isolées et spécialisées, qui ne se reconnaissent pas dans un champ et qui ne partagent pas des valeurs.

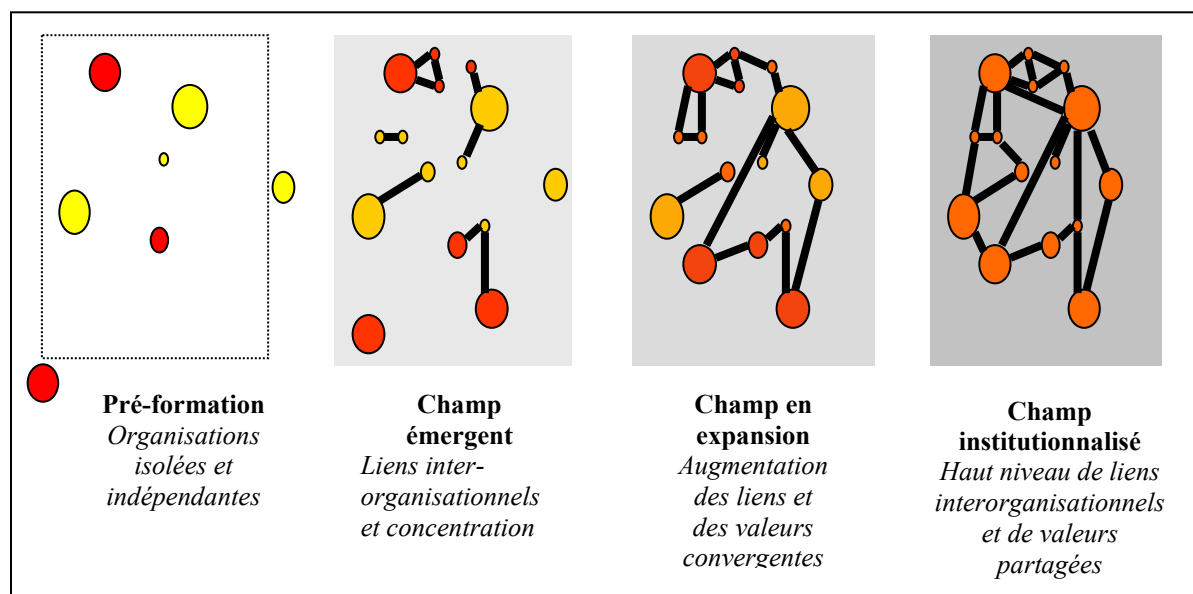
Avec le temps, le champ se structure peu à peu et les organisations commencent à reconnaître l'importance les unes des autres, en resserrant des liens, en augmentant leur interaction et en convergeant vers le partage des valeurs, comme nous essayons de le montrer graphiquement dans la Figure 1.

Au fur et à mesure que s'élève le degré de structuration d'un champ, la diversité entre les organisations crée simultanément une place pour l'homogénéité, si bien que les organisations commencent à devenir plus semblables et aussi, pour Fligstein (*apud* Scott 1995, p.100), plus stables.

Il paraît évident que, dans ce sens, l'aptitude au changement reste limitée dans le champ organisationnel. Cette remarque a été faite aussi par DiMaggio et Powell (1995). Ils signalent qu'ayant à s'adapter aux normes rationnelles partagées dans le champ, les organisations ont tendance à réduire, au long du temps, leur aptitude au changement. Johannessen (*apud* Leca et Demil, 2001) souligne aussi ce point, lorsqu'il affirme que la tendance à l'homogénéisation fait que le champ finit par se fermer aux influences extérieures.

La question du changement est donc controversée. Le changement institutionnel a tendance, naturellement, à maintenir les modèles de comportement partagés, ce qui attache un caractère conservateur à l'approche des champs à partir de la Théorie Institutionnelle.

Figure 1: Étapes de la formation d'un Champ organisationnel



Source: adapté de Holanda (2003)

Différents auteurs font ressortir l'importance de l'analyse historique pour l'étude de la formation et structuration d'un champ (Lamertz, 2001, Galvin, Szyliowicz et Hudson, 2001). Ceci est évident, mais l'analyse historique peut aussi privilégier une approche institutionnelle et, par conséquent, conservatrice. Nous estimons donc que la dimension de pouvoir peut être un élément explicatif fondamental pour l'analyse des positions relatives des acteurs dans un champ, ainsi que des changements au long du temps. Mais comme le dirait Stewart Clegg, il s'agit là d'une "autre histoire".

Analyse comparative de champs dans les villes de Porto Alegre et de Recife

Il est important de souligner que les organisations analysées, qui sont à l'origine du Tableau I, ci-après, appartiennent, pour la plupart, au secteur public de l'État et de la Municipalité. Aussi, peut-on dire que le gouvernement, à ses différents niveaux, exerce une forte influence sur la configuration du champ et sur la gestion des organisations. Cette influence est cependant différente, dans les deux contextes, en raison d'éléments de nature historique, qui privilégient certains acteurs sociaux et récompensent les ressources de pouvoirs dont ils disposent. Cela fait que les indicateurs de chaque dimension étudiée se présentent d'une façon assez distincte. Le Tableau 2 résume, comparativement, les éléments de la structuration du champ organisationnel des musées et des théâtres à Porto Alegre et à Recife.

En ce qui concerne la structure et les processus de gestion des organisations, les indicateurs "formalisation" et "communication" soulignent, d'une façon plus évidente, les différences entre les deux contextes. Tandis qu'à Porto Alegre la formalisation se présente comme un outil pour l'échange d'informations techniques et d'expériences professionnelles, mettant en évidence la recherche d'efficacité organisationnelle, au sens weberien du terme, à Recife, par contre, il y a un isolement organisationnel significatif. Dans les organisations qui opèrent à Porto Alegre, les communications sont orientées dans le sens d'atteindre les objectifs organisationnels, ce qui indique une tendance à la professionnalisation, comme on le verra plus clairement par la suite.

**Tableau 2: Comparaison entre des éléments de la structuration du champ
des Musées et des Théâtres à Porto Alegre et à Recife**

DIMENSIONS	INDICATEURS	PORTO ALEGRE	RECIFE
Structure et Processus de Gestion	Formalisation	Échanges d'informations techniques et d'expériences professionnelles	Isolement organisationnel
	Communication	Dirigée vers les objectifs organisationnels	À caractère de convivialité sociale
Contexte de Référence et Groupes d'Intérêt	Contextes: local <i>versus</i> mondial	Élargi, visant une dimension mondiale	Priorisation du local
	Professionnalisation et Qualification	Recherche de formation spécifique au niveau universitaire Continuité de la qualification	Premiers pas pour l'actualisation spécialisée Discontinuité des actions
Stratégies Institutionnelles	Perspective stratégique	Action en réseau	Échanges occasionnels et déstructurés
	Culture gestionnaire	Priorise les valeurs en accord avec l'innovation	Priorise les valeurs attachées à la tradition
	Réseaux extérieurs	En structuration	Dispersion institutionnelle
Stratégies Organisationnelles	Réseaux internes	Intégration verticale et horizontale	Présence de l'héritage historique et grand éloignement du pouvoir
	Objectifs	Survie dans un espace compétitif	Survie dans une conception de milieu statique
	Dépendance de ressources	Diversité des sources de financement	Privilégie les ressources publiques

À Recife, au contraire, les communications ont lieu dans la sphère de la convivialité sociale. Les fêtes formelles de la société de Pernambuco, soit au niveau du gouvernement soit au niveau purement social, sont un lieu d'échange d'informations entre les membres dirigeants des organisations. Il est important de souligner que les sphères gouvernementale et sociale se confondent. Exemple, la fête annuelle pour le lancement du livre "Société de Pernambuco". Ce livre n'est qu'un catalogue contenant le nom et l'adresse de personnes jugées "socialement importantes" et qui appartiennent à l'oligarchie locale ou s'y soumettent d'une façon ou d'une autre. En 2002, cette fête, toujours organisée par le même journaliste, a eu lieu au Palais des Princesses, siège du gouvernement de l'État, en présence du gouverneur, de ses secrétaires, d'anciens ministres et d'autres autorités. Il faut aussi remarquer que le genre de communication qui s'établit dans ces lieux n'a pas de rapport avec les dimensions techniques de structure et de gestion des organisations, mais avec l'échange d'informations qui constituent, à partir des interactions qui y ont lieu, l'ensemble des valeurs partagées dans ce milieu et qui serviront

d'indication pour l'inclusion, le maintien ou l'exclusion d'acteurs sociaux et de pratiques organisationnelles.

Le contexte de référence et les groupes d'intérêt représentent la seconde dimension importante de l'analyse. Les organisations qui agissent à Porto Alegre opèrent avec un contexte de référence élargi, visant une action mondiale. Ce fait se doit peut-être à la situation géographique de la ville et de l'État, qui ont une tradition de forte interaction avec les pays voisins et à leur rôle important dans le cadre du Mercosul. Cette interaction a permis que la ville soit le siège de la Biennale du Mercosul, ce qui contribue aux échanges d'informations avec les différents contextes internationaux, outre le local et le national, et finit par entraîner le besoin de professionnalisation dans le champ. Il y a une recherche de formation spécifique au niveau universitaire, encore à ses débuts. Néanmoins, on constate une préoccupation constante par rapport à la qualification du corps technique des institutions et des organisations culturelles. Il y a dans le champ une forte conviction selon laquelle la plus grande professionnalisation, que ce soit dans le domaine spécifique de l'action culturelle de chaque organisation ou dans le domaine technico-administratif, peut aider à mieux atteindre aussi bien les objectifs organisationnels que ceux définis par le projet politique du gouvernement pour le champ de la culture.

À Recife le contexte de référence local est nettement prioritaire. Il y a une faible interaction avec les contextes de référence national ou international et, lorsque cela se produit, ce n'est pas au bénéfice de la totalité du champ. Telle interaction se limite fondamentalement à la sphère individuelle et lorsque cela atteint le niveau organisationnel, on aperçoit, à moyen terme, une rupture avec le contexte de référence "étranger", au profit du local. Ainsi, les idées nouvelles, les croyances et les valeurs nouvelles ne se répandent-elles pas, à moins d'être incorporées, en quelque sorte, par l'oligarchie locale ou d'agir fortement pour la préservation du *statu quo*. Vieira e Leão Jr. (2000) présentent une étude empirique où les affirmations ci-dessus deviennent assez évidentes. Les auteurs analysent le processus de création et d'institutionnalisation du Musée d'Art Moderne Aloísio Magalhães, une référence, jusqu'à l'année de cette étude, dans le champ des musées dans l'État. Avec le départ des premiers directeurs, venus de Rio de Janeiro, et en raison des jeux de pouvoir et des intérêts locaux, ce musée semble s'être plié aux modèles de gestion partagés dans la région.

On constate l'existence de quelques actions dans le sens d'une actualisation spécialisée. Il faut souligner, cependant, l'inexistence du processus d'internalisation de la connaissance, spécifique à la logique de l'action organisationnelle. Deux raisons sont susceptibles d'expliquer ce fait. La première concerne la discontinuité dans les actions de ce genre qui, la plupart des fois, ne sont que le fruit d'un effort de formation personnelle de quelques individus. La seconde se lie au fait que les postes de direction des organisations culturelles sont pourvus à partir de critères essentiellement socio-culturels, en premier lieu, et politiques, ensuite, sans tenir compte de la qualification technique des gestionnaires. Beaucoup d'entre eux détiennent un capital symbolique qui leur permet de monter dans l'échelle sociale. Les organisations culturelles fonctionnent ainsi comme instruments de préservation de position relative dans le champ.

En ce qui concerne les stratégies institutionnelles, les deux champs diffèrent aussi de façon significative. La perspective stratégique à Porto Alegre est fortement liée à la notion d'"action en réseau". On admet que les échanges d'informations et de technologies favorisent le développement du champ comme un tout. Les échanges entre les organisations facilitent la captation de ressources pour des projets qui bénéficient à l'ensemble des organisations et non

à une seule. Les réunions de discussion spécifiques pour mener à bien les initiatives qui se trouvent sous le couvert de cette stratégie ont été créés et se trouvent maintenant en fonctionnement. Par contre, les réseaux extérieurs au contexte de référence locale se trouvent en phase de structuration. La culture gestionnaire accorde la priorité à des valeurs qui soient en accord avec l'innovation, sans ignorer la préservation de la culture locale, mais cherchant à l'insérer dans un contexte plus vaste. À Porto Alegre on peut remarquer le surgissement d'une infrastructure de l'État engagée dans l'accélération du processus de diffusion.

Entre les organisations qui opèrent à Recife, les échanges se font d'une manière occasionnelle et déstructurée. Leur discours prétend que les échanges sont nécessaires et importants, mais il y a une grande distance entre ce discours et la pratique. Or, ce discours est clairement incompatible avec le maintien du *statu quo*, en ce qui concerne, spécifiquement, la structuration du champ. L'innovation suppose, nécessairement, la révision des valeurs qui, d'une façon ou d'une autre, sont partagées aujourd'hui dans le champ, et qui privilégient clairement le groupe social dominant. Avec l'innovation, il faudrait la professionnalisation, qui entraînerait à son tour, des changements dans la structure, dans la composition des fonctions et dans la gestion des organisations. Malgré l'existence de réunions spécifiques de discussion sur les questions du champ, notamment celui des musées, elles finissent par s'avérer des instances purement formelles, où l'on discute beaucoup sur la vie sociale locale, mais où il y a peu de décisions concernant l'amélioration des opérations dans le champ. La dispersion institutionnelle finit par faire que les actions ponctuelles en viennent à prioriser des valeurs attachées à la tradition.

Pour ce qui est des stratégies organisationnelles, les organisations qui opèrent dans le domaine de la culture, à Porto Alegre, se structurent en réseaux internes, avec intégration verticale et horizontale, ce qui favorise les échanges d'informations et la sensation d'appartenance à un même domaine opérationnel. Les buts poursuivis sont ceux de la survie et la configuration du champ le démontre clairement. La perception d'une ambiance compétitive et du fait que les sources de financement ont modifié leurs critères d'évaluation et de jugement de projets favorise une configuration ayant en vue la professionnalisation, l'action en réseau et l'expansion du contexte de référence. Les pressions ambiantes sont perçues comme produisant des changements.

À Recife, on constate la présence de l'héritage historique dans la configuration du champ. Il y a une grande distance de pouvoir à l'intérieur des organisations, ainsi que dans les relations inter-organisationnelles. L'oligarchie locale ou ses représentants occupent les principales positions de pouvoir dans le champ. Les principaux objectifs visent aussi à la survie, non dans le sens de l'innovation et du changement, mais du maintien du *statu quo*. Les organisations qui composent le champ partagent des valeurs qui créent des obstacles à l'innovation. La perception de l'ambiance est encore statique et en ce qui concerne la captation de ressources financières, il y a une forte dépendance des crédits publics, ce qui est compatible avec le faible niveau de professionnalisation existant. Pour l'élaboration des projets, les nouvelles sources de financement exigent des connaissances spécialisées, donc, la professionnalisation.

Le champ organisationnel des musées et des théâtres se trouve clairement mieux structuré à Porto Alegre qu'à Recife. Néanmoins, on peut dire qu'aucun des deux champs étudiés ne se trouve fortement institutionnalisé. On remarque une influence significative de la trajectoire historique, politique économique et sociale, qui est à l'origine d'une perception assez distincte de l'ambiance. Porto Alegre a rompu avec les vieilles oligarchies politiques et sociales et perçoit donc la nouvelle ambiance des organisations culturelles comme une source d'innovation et de

changement. Recife, par contre, associe la nouvelle ambiance et sa "permissivité" à des valeurs et à des pratiques "étrangères", avec un mélange de séduction et de crainte. Séduction, car des portes peuvent s'ouvrir avec les innovations permises et crainte, car elles vont inévitablement déplacer les traditions des positions d'importance. Dans ce cas précis, Gramsci serait obligé de reconnaître: le nouveau est en train de naître, mais le vieux s'obstine à ne pas mourir.

Néanmoins, il est important de signaler que la population de Pernambuco n'est pas hostile aux changements, aux transformations et au progrès dans la société, mais qu'elle subit sans doute le poids d'une histoire de domination, d'exploitation et de profondes inégalités, exercées par une oligarchie qu'il ne faut surtout pas confondre avec ce qu'elle aurait pu être: une élite dirigeante adepte du progrès et de la transformation.

Conclusion

On peut considérer que trois affirmations importantes découlant des recherches qui ont été menées jusqu'à présent et qui sont à la base de cet article offrent une vision organisationnelle assez vaste, quoique non exhaustive, de la réalité de ces champs:

1) la fragilité est encore visible dans les deux champs des organisations étudiées, bien que l'on signale quelques efforts dans le sens d'améliorer la structuration du champ, comme par exemple les appels d'offres pour des recherches dans le domaines culturel lancés par des agences locales, spécialement à Porto Alegre;

2) à Porto Alegre, les autorités de l'État et de la Municipalité infléchissent fortement la construction sociale de la réalité lorsqu'elles imposent un système de valeurs transformé, ce qui veut dire qu'il y a eu, au long du temps, dans la société locale, un changement à la base du système de valeurs patrimonialiste, qui devient professionnel et indépendant, jusqu'à un certain point, de la politique de parti. À Recife, la base du système de valeurs dans le champ est traditionnelle, oligarchique, et elle opère dans le sens du maintien du *statu quo*; et

3) en fonction du pouvoir exercé par l'administration publique, le mécanisme d'isomorphisme mimétique, qui pourrait avoir lieu entre les théâtres et les musées, fait place au mécanisme d'isomorphisme coercitif, originaire des instances publiques, qui sont les responsables de l'équivalence ou de la similitude structurelle des organisations dans les deux champs.

Il est important de rappeler que les champs sont dynamiques. L'entrée de nouveaux acteurs sociaux, tels que le Centre Culturel de la Banque Santander, à Porto Alegre, et le Centre Culturel de la Banque du Brésil (CCBB), à Recife, peut représenter un fait nouveau qui montre l'intérêt d'études futures. À Porto Alegre, il se peut que l'entrée de la Banque Santander accélère le processus de professionnalisation local et d'élargissement du contexte de référence. Par ailleurs, à Recife, le CCBB peut influencer de nouveaux modèles de gestion du champ, étant donné sa grande capacité de financement des activités culturelles. Un autre centre culturel installé dans la ville, l'Institut Culturel "Bandepe", lié à la Banque de l'État de Pernambuco, à la Banque Real / ABN-Amro Bank, n'a pas apporté beaucoup de changement au champ culturel de la ville. Cela se doit peut-être à la moindre quantité de ressources mises en œuvre, par rapport à celles du CCBB, ou bien au mode de gestion de la direction actuelle qui, bien qu'originaire de la région sud-est du pays, reste en syntonie avec les traditions locales, peut-être encore à ces deux facteurs.

Nous avons affirmé dans l'introduction de cet article que "comprendre ce processus de transformation d'un champ d'une si grande importance symbolique est une nécessité en raison du double rôle qu'il joue dans la formation de l'identité nationale et dans la valorisation de la dimension locale et la préservation de ses spécificités". L'effort d'investigation que nous présentons de façon condensée renforce cette affirmation dans la mesure où les questions identitaires – historiques, politiques, sociales et culturelles – la dimension et la spécificité locales ont marqué fortement la dynamique du champ de la culture dans chacune des régions étudiées. Néanmoins, dévoiler ce processus de transformation, ses origines, ses raisons et les jeux de pouvoir qu'il dissimule sous la perspective institutionnelle est, sans aucun doute, une tâche difficile, qui se heurte à des limitations diverses en termes d'explication et d'interprétation. Mais ce sera le sujet d'un autre travail.

Références

- Boons, F., and L. Strannegard. 2000. "Organizations Coping with their Environment." *International Studies of Management & Organizations*, Vol. 30, n° 3, p. 7–17.
- Bourdieu, P. 2001. O poder simbólico. 3.éd. Rio de Janeiro, Bertrand do Brasil.
- Carvalho, C.A., S. M. G. Silva. 2001. "Contexto de Referência em Transformação: as Bibliotecas Universitárias sob o Signo da Sociedade da Informação". In: XXV Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (2001: Campinas), *Annales...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Clegg, S. 1998. As organizações modernas. Oeiras – Portugal: Celta Editora.
- DiMaggio, P.J. 1991. "Constructing an Organizational Field as a Professional Project: US Art Museums, 1920-1940," in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, P.J. DiMaggio et W.W. Powell, eds., London: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J., and W.W. Powell. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J., and W.W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147–60.
- Galvin, T.L., D. Szyliowicz and B. Hudson. 2001. "Waves of Investing: Examining the Expansion of the Venture Capital Field," in *Egos – Colloque France*, 17, Annales France/Lyon: Egos/Colloquium.
- Haunschild, P. 1993. "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, p. 564–92.
- Holanda, L. A. 2003. Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo no Recife-PE. Recife. Dissertação de Mestrado – PROPAD/UFPE.
- Lamertz, K. 2001. "The Evolution of Legitimacy in an Organizational Field: The Ontario Beer Brewing Industry," in *Egos – Colloque France*, 17, Annales France/Lyon: Egos/Colloquium.
- Leão Jr., F.P. de S., F.L. Pacheco, J.C.S. Gonçalves and M.F.F. Menezes. 2001. "Administração de organizações culturais na nova ordem social: um estudo em museus e teatros das cidades de Recife e Porto Alegre." *Organizações & Sociedade*, Salvador, Vol. 8, n° 20, p. 153–174.
- Leca, B. 2001. Demil. "Shaping an organizational field: institutional entrepreneurs and institutional strategies in the PC industry," in *Egos – Colloque France*, 17, Annales France/Lyon: Egos/Colloquium.
- Genro, T. 1998. "Cidade, cidadania e o orçamento participativo," in *Governo municipal na América Latina: inovações e perplexidades*, R. Fachin et A. Chanlat, eds., Porto Alegre: Ed. Universidade Federal do Rio Grande do Sul et Editora Sulina.
- Machado-Da-Silva, C.L., and B.H.R. Fernandes. 1998. "Mudança Ambiental e Reorientação Estratégica: Estudo de Caso em Instituição Bancária." *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 38, n° 4, oct./déc p. 46–56.
- Meyer, J., B. Rowan. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol. 83, p. 341–363.
- Polanyi, K. 1980. *A grande transformação: as origens de nossa época*. Rio de Janeiro: Campus.
- Santos, B. de S. 2000. A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. V. 1. São Paulo: Cortez.
- Scott, R. W. 1995. *Institutions and Organizations*. London: SAGE.
- Selznick, P. 1971. *A liderança na administração*. Rio de Janeiro: FGV.
- Slack, T., and B. Hinings. 1994. "Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test." *Organizations Studies*, Vol. 15, n° 6, p. 803–827.
- Vieira, M.F.M., and M.C. Misoczky. 2000. "Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais," in *I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Annales. Curitiba: Cromos.
- Vieira, M.F.M., C. Carvalho and F.D. Lopes. 2001. "The structuring of the Organizational Field of Theatres and Museums in the South of Brazil," in *Egos – Colloque*, 17, Annales. France/Lyon: EGOS/Colloquium.
- Weber, M. 2002. *A Ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin-Claret.