

# Quand le musée du Louvre part en campagne : les leçons de l'expérience d'un projet d'éducation au patrimoine sur un territoire rural

**Anne Gombault**

Professeur

Bordeaux Ecole de Management, Chaire Arts,  
Culture et Management en Europe (CEREBEM)

**Laurence Harribey**

Professeur

Bordeaux Ecole de Management, Chaire Arts,  
Culture et Management en Europe (CEREBEM)

*Anne Gombault est titulaire d'un Doctorat en sciences de gestion. Elle enseigne le management des ressources humaines et le comportement organisationnel. Ses recherches portent sur l'identité, le comportement et le management des organisations artistiques et culturelles. Elle a créé en janvier 2005 la chaire Arts, Culture et Management en Europe qui réunit plusieurs chercheurs européens spécialisés dans le domaine.*

*Laurence Harribey est titulaire d'un Doctorat en sciences politiques. Elle enseigne l'analyse des politiques publiques européennes et la responsabilité globale. Elle occupe la fonction de directeur pédagogique à Bordeaux Ecole de Management. Ses recherches portent sur les politiques publiques et le développement durable. Elle est responsable d'une Chaire de développement durable. Elle est membre de la chaire Arts, Culture et Management en Europe.*

## **Résumé**

La recherche présente les résultats d'une recherche-action menée en 2004 dont l'objectif était d'évaluer la genèse et la première année d'un projet triennal d'éducation au patrimoine entre le musée du Louvre et le territoire de Haute Gironde en France, afin d'aider le musée du Louvre à la décision de sa poursuite. L'intérêt de la méthodologie réside dans le double regard disciplinaire posé sur le projet par l'équipe de deux chercheurs, l'un en sciences politiques, l'autre en sciences de gestion, afin d'appréhender l'originalité et la complexité du projet. La recherche amène deux contributions : d'une part, elle montre spécifiquement les enjeux et les obstacles d'un réel partenariat culturel entre un établissement national comme le Louvre et les nouvelles structures issues de la décentralisation territoriale en France ; d'autre part elle illustre les difficultés classiques de coopération interorganisationnelle dans le management d'un projet innovant, caractéristiques du secteur culturel.

## **Mots clés**

Patrimoine, territoire, musée, décentralisation, management de projet.

## **Introduction**

Dans le cadre de sa mission de soutien à l'action territoriale, le Louvre a mis en œuvre durant l'année 2003/2004 un projet de décentralisation de ses ressources, destiné à accompagner le développement culturel et la valorisation du patrimoine d'un ensemble de communes situées autour de l'Estuaire de la Gironde (sud-ouest de la France). Le dispositif basé sur une

programmation triennale autour de trois thèmes successifs (le patrimoine architectural, le patrimoine paysager et le patrimoine invisible) reposait sur quatre éléments majeurs : une installation dans la citadelle de la ville de Blaye, chaque automne, d'une exposition temporaire sur le Louvre en lien avec le lieu d'accueil ; la réalisation d'un travail de création photographique sur le patrimoine local, ayant vocation de composer une exposition légère et itinérante en Haute-Gironde, mais présentée au départ dans la Citadelle de Blaye, en même temps que l'exposition sur le Louvre ; un accompagnement de cette double exposition par un plan d'intervention culturelle destiné à l'ensemble de la population et conçu avec les acteurs locaux (conférences, formations, ateliers...) ; l'accueil au Louvre de groupes d'enseignants, d'élèves, d'élus et d'habitants du Pays de la Haute Gironde.

Au terme de l'année 2003, une évaluation de ce projet a été commandée par le musée du Louvre à une équipe de recherche en management des arts et de la culture. Les objectifs définis étaient les suivants : analyser l'expérience Louvre-Estuaire, telle qu'élaborée et réalisée pendant l'année 1 du projet, en termes d'innovation, de gestion de projet, et d'impact évalué par les partenaires, afin de donner les bases de réflexion pour la poursuite de l'opération sur le territoire de la Haute Gironde et de l'Estuaire dans les deux années à venir. Au-delà de cette échéance immédiate, la motivation du responsable du projet au Louvre était plus largement de tirer les leçons de cette expérience prototypique afin d'envisager sa possible réplication dans d'autres territoires ruraux en France. Pour répondre à ces objectifs, la méthodologie a donc été logiquement une recherche-action, menée dans un double cadre disciplinaire, les sciences politiques et les sciences de gestion, afin de répondre à la problématique originale de la recherche. L'histoire du projet a été reconstituée afin de fournir une base empirique solide pour mener l'évaluation commandée. Les résultats de la recherche montrent les difficultés de la définition et du management partenarial d'un projet culturel innovant entre des organisations publiques dans le contexte de la décentralisation territoriale française.

## **Une recherche-action à la confluence des sciences politiques et des sciences de gestion**

Le problème essentiel de la recherche était de savoir comment aborder l'évaluation du management d'un projet culturel de type expérimental dans un cadre qui mêle un établissement public national et une collectivité locale rurale de premier niveau<sup>1</sup> (une commune) dans un cadre territorial en pleine mutation<sup>2</sup>. La complexité du cas, et par là son intérêt, laissait prévoir avant même d'entreprendre le travail de recherche un double piège : celui d'abord de n'aborder le cas sous le seul angle de la gestion de projet alors même que la configuration d'acteurs obligeait à prendre en compte des éléments échappant au champ théorique du management de projet ; celui ensuite, d'aborder au contraire la recherche par le seul angle de la confrontation d'acteurs publics de nature différente dans l'émergence d'une politique culturelle locale et de fermer les yeux sur les spécificités du management de projet, enjeu décisif pour les organisations publiques aujourd'hui. En fait plusieurs problèmes théoriques se posaient qui, avec la question de recherche elle-même, ont guidé le choix de la méthodologie.

### **Les problèmes théoriques de la recherche**

Le premier problème théorique était le degré de prise en compte des politiques publiques dans lesquelles s'inscrivait le projet. L'analyse portait de manière claire sur le projet lui-même et non sur des politiques publiques en tant que telles, supposant un cadre normatif sur un espace donné, « un ensemble de mesures concrètes, une substance visible de la politique constituée de ressources (financières, réglementaires, matérielles, intellectuelles) comme des produits ou

outputs (Muller et Surel, 1998, 100). Mais il est apparu très vite que ce projet faisait partie intégrante d'une part d'une politique culturelle nationale dont le Louvre était un des acteurs, et venait servir d'autre part une politique publique territoriale spécifique, la décentralisation. En effet, le Louvre, établissement public national se voit doté de la responsabilité de territorialisation d'une mission de service public. Quant aux acteurs locaux, ils cherchent eux, dans le cadre des politiques de décentralisation, à faire émerger une politique culturelle locale. La question du territoire et de sa portée dans le projet est alors apparue fondamentale ; en particulier parce que ce projet intervient en pleine recomposition du territoire français avec un mouvement de re-territorialisation qui semble marquer les politiques publiques, mouvement qui va de pair avec la « crise de sectorialité » (Muller, 1996) : ce mouvement est générateur d'espaces hybrides avec des décalages entre territoire de décision et territoire d'action. Or, dans ce projet, le Louvre s'est trouvé en prise directe avec cette problématique. Dans cette perspective le territoire devient une question transversale et fonctionne à la fois comme question et comme réponse.

Le second problème théorique était de bien renseigner le système des acteurs et la spécificité de ces acteurs. L'analyse des organisations et de l'action des organisations ne peut pas faire l'impasse sur les acteurs. La rationalité pure et universelle, sans limitation cognitive, affective, structurelle n'existe pas ; elle est toujours culturelle, contextuelle et contingente. Le comportement des acteurs renvoie toujours à leur histoire personnelle et aux contraintes et opportunités de la situation présente (Friedberg, 1997). Système et acteurs sont en quelque sorte contextualisés ; ils sont co-institutifs. Ils structurent et se structurent mutuellement. Comprendre le projet Louvre-Estuaire supposait donc de comprendre à la fois son contexte et ses acteurs et la manière dont ils structuraient le projet tout en se structurant mutuellement. Ces acteurs sont de nature très différentes avec chacun avec leur logique d'action et leur représentation du projet: le musée du Louvre, la commune de Blaye dans un premier temps, auxquels sont venus s'ajouter d'autres acteurs : des Communautés de communes, le Pays de Haute Gironde, mais aussi un syndicat mixte, l'Education Nationale dans ses diverses composantes locales et départementales et des associations ; une configuration que l'on peut qualifier « d'univers institutionnel fractionné » en référence à « l'univers social fractionné » de Friedberg.

Le troisième problème théorique concernait le caractère expérimental du projet revendiqué par le Louvre et considéré comme permettant de tester son éventuelle réplique ailleurs en France. Les travaux français de Giard et Midler et al. (1997, 2001) sur le management de projets ont été choisis comme référentiel théorique parce qu'ils proposaient des grilles de lecture exhaustives et opérationnelles. Un projet est toujours un processus singulier finalisé sous contraintes : «une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » (Garel, Giard & Midler, 2001, 4). La cible initiale d'objectifs (souvent définie autour d'un triptyque « spécifications techniques, temps, ressources ») s'avère souvent incohérente car elle constitue une anticipation à la fois des attentes vis-à-vis du projet et des contraintes dans lesquelles il s'inscrit. Un des rôles du chef de projet est de rendre rapidement cohérente cette cible d'objectifs. De plus, un des facteurs-clés de succès d'un projet réside dans l'intégration de différentes logiques d'action et de communication. Depuis le XIXe siècle, la rationalisation du travail s'est construite sur le principe de séparation et de spécialisation. La logique projets est profondément différente. Aucun des intervenants du projet ne détient à lui seul sa clé. Il faut combiner les points de vue. Cette nature combinatoire s'exprime dans la définition initiale des objectifs où pour assurer leur cohérence et leur réalisme, il faut opérer des « trocs » entre le temps imparti, l'ambition des performances et les ressources consommées. Elle se retrouve aussi dans les ajustements opérés au cours de l'exécution du projet à la suite de dérives constatées. L'espace du projet doit alors susciter le

dialogue et les explorations sur ces dimensions variées, expliciter les conflits entre critères hétérogènes et aider aux arbitrages. Le caractère expérimental d'un projet renforce la difficulté de cette structuration progressive, le processus d'apprentissage collectif du projet devant se faire dans une forte incertitude. L'évaluation de l'année 1 du projet Louvre-Estuaire requérait d'analyser ce caractère expérimental du projet : en quoi était-il singulier ? Quelles en étaient la finalité et les contraintes et comment avaient-elles été prises en compte ? Comment l'espace du projet suscitait-il le dialogue et l'apprentissage ? Comment les logiques d'action convergeaient-elles ?

## **La méthodologie de la recherche**

Pour répondre à ces trois problèmes théoriques, le choix a été fait de mener cette recherche conjointement dans deux champs disciplinaires, avec deux chercheurs, l'un en sciences politiques, l'autre en sciences de gestion. Il s'agissait de croiser les expertises requises, en les questionnant réciproquement, pour mieux répondre à la problématique de la recherche : les sciences politiques permettaient de prendre en compte les politiques publiques, les sciences de gestion d'appréhender le management du projet, et les deux de renseigner les systèmes d'acteurs et la spécificité de ces acteurs. La méthodologie, une recherche-action<sup>3</sup>, a été déterminée par son objectif : réaliser une évaluation de la genèse et de l'année 1 du projet Louvre-Estuaire, en termes d'innovation, de gestion de projet, et d'impact évalué par les partenaires, qui constitue une aide à la décision pour la poursuite du projet les années 2 et 3. Le processus de la recherche-action a été conçu, tant dans la production des données que dans la restitution orale des résultats, comme un lieu de négociation interactif et d'apprentissage collectif, utile aux acteurs directement concernés par la reformulation du projet (Duran et Monnier, 1992). La production des données, exclusivement qualitative, a été triangulée avec trois techniques : étude de documents, réalisation de 20 entretiens non-directifs, observation participante de plusieurs événements du projet. Une analyse de contenu des données a été réalisée, de type thématique et itérative, c'est à dire consistant à réduire et à classer les données par thèmes empiriques puis théoriques, en faisant des allers et retours entre les données empiriques et les référentiels théoriques de chaque chercheur, puis entre les dictionnaires des thèmes théoriques ainsi produits par chaque chercheur. Les analyses ont été ensuite restituées aux acteurs par oral et les réactions qu'elles ont suscitées réintégrées dans les résultats finaux. Outre leur dimension opérationnelle, ces résultats ont permis de distinguer, dans cette démarche empirique ancrée à un terrain spécifique avec des questions théoriques sous-jacentes, ce qui relevait du cas spécifique et ce que le cas permettait de faire émerger comme conclusions génériques.

## **L'histoire du projet reconstituée : d'une genèse idyllique à une réalisation douloureuse**

Une histoire de la genèse du projet et de l'année 1 de la programmation en cours a été reconstituée de manière simplifiée, à partir des documents étudiés et du vécu des acteurs. Elle a servi de base aux analyses. Cette histoire compte trois phases.

### **Le lancement**

La première, entre 2001 et septembre 2003 est une phase de lancement, qui va de l'origine du projet jusqu'à l'arrivée de l'équipe Louvre à Blaye. Elle se caractérise par les éléments suivants : l'enthousiasme des porteurs et chefs du projet, un binôme d'« intrapreneurs », ayant constitué et dirigeant respectivement d'une part l'équipe Louvre du projet et d'autre part l'équipe

Mairie de Blaye du projet ; des attentes fortes de part et d'autre ; un volontarisme de la part du Louvre, de la Mairie de Blaye, de l'Education Nationale et des diverses autres parties prenantes du projet ; la signature de conventions contractualisant le projet ; un travail intense de part et d'autre et la densité des rencontres communes sur place. Cependant, l'opportunité de circonstances qui permet à la Ville de Blaye et au Musée du Louvre d'initier ce projet expérimental constitue l'aboutissement de deux histoires institutionnelles indépendantes, faisant appel à des expériences et des référentiels différents, et sur lesquels il n'y a pas eu compréhension mutuelle ; ceci malgré l'intensité et la transparence des rapports pour co-construire le projet. Il en ressort un contraste entre l'engagement des acteurs et la montée progressive d'un non-dit qui va poser problème dans la phase opérationnelle.

## **La crise**

La deuxième phase, entre septembre 2003 et avril 2004, voit la réalisation de la programmation, mais dans des conditions difficiles du fait de la rupture progressive du dialogue entre les intrapreneurs. A l'arrivée de l'équipe du Louvre sur place pour monter l'exposition, la succession des incidents critiques met fin à l'enthousiasme. Les acteurs locaux impliqués se détachent de la réalisation concrète sans expliquer pourquoi et l'équipe du Louvre se retrouve seule. S'ouvre une phase transitionnelle de crise<sup>4</sup>. La détérioration du climat se manifeste par les éléments suivants : la Mairie de Blaye semble mal préparée à cette arrivée, se sent dépassée et est perçue comme telle par le Louvre ; l'équipe Louvre se sent mal accueillie, non soutenue et se dit exténuée au moment de l'ouverture de l'exposition ; le duo d'intrapreneurs ne fonctionne plus ; les enseignants s'approprient lentement le projet. L'exposition constitue le point de rupture. La double exposition est inégalement reçue et comprise par les acteurs locaux : alors qu'ils attendent qu'elle soit tournée vers le patrimoine local, elle leur apparaît centrée sur le Louvre. En outre, l'exposition «Le Louvre, l'architecture et le rêve » apparaît trop complexe et peu vivante, tandis que l'exposition photographique « Le Temps d'un regard, patrimoine monumental en Haute Gironde » est très appréciée pour son esthétique, mais considérée comme trop marginale par rapport à l'occupation de l'espace par le Louvre. Le stage de formation, consubstantiel au projet, est finalement très apprécié des enseignants, qui disent sa nécessité pour travailler sur l'exposition. D'une manière générale, l'ensemble des activités de médiation est plébiscité et la qualité des intervenants du Louvre très appréciée. Les activités prévues se déroulent normalement : ateliers, visites scolaires. L'exposition est un succès sur le plan quantitatif : 7223 visiteurs sur 11 semaines d'ouverture ; 27 jours de présence des médiateurs du Louvre ; 104 prestations effectuées par 12 intervenants du Louvre. L'itinérance de l'exposition photos démarre bien : elle est demandée sur le territoire. Mais des malentendus apparaissent entre l'équipe Louvre et plusieurs Communautés de communes, qui lui reprochent d'être réticente à collaborer et refusent de se faire assister par le scénographe de l'équipe dont les conditions financières leur paraissent exorbitantes. En novembre, le Louvre apprend le passage du pilotage du projet de la ville de Blaye au Pays de Haute Gironde sans que la convention entre la ville de Blaye et le Musée du Louvre ne soit dénoncée, ce qui provoque la stupéfaction de l'équipe Louvre. Le Pays, en cours de constitution, ne convoque la première réunion qu'au mois d'avril. De novembre à avril, le Louvre et la Mairie de Blaye ne communiquent plus réellement et le Louvre a moins de contacts avec les acteurs locaux. La programmation de l'année 2 est compromise. Pourtant, pendant ce temps, le dialogue est renoué avec le Louvre par plusieurs enseignants qui demandent de faire les voyages scolaires au Louvre comme prévu au début du projet. Le Louvre réagit immédiatement à la demande et organise ces voyages, en subventionnant une partie. Le Louvre relance dans la foulée l'idée de l'exposition de restitution des travaux des scolaires.

## **La relance**

La troisième phase, d'avril à juin 2004, voit la relance du projet, avec le succès des activités scolaires et le début concomitant du pilotage du projet par le Pays. La programmation se poursuit, en l'occurrence l'itinérance de l'exposition et les activités avec les scolaires : voyages à Paris et visites du Louvre, exposition de restitution des activités scolaires qui, après quelques difficultés, a finalement lieu à la Citadelle de Blaye, sous la conduite de l'Education Nationale, avec l'appui du Louvre, et le concours de la Mairie. Tous les acteurs reconnaissent ce succès. En avril, le Pays, qui a été sollicité par la ville de Blaye, accepte officiellement de reprendre le pilotage du projet, en organisant la première réunion des parties prenantes. Le bilan de la réalisation du programme de l'année 1 est présenté par le Louvre à cette réunion le 16 avril. Deux réunions suivent jusqu'en juillet. L'évaluation est commandée par le Louvre avec l'accord des parties prenantes. Mais le passage au Pays et le début de la reprise du dialogue sont trop tardifs cependant, puisque la planification des opérations de l'année 2 n'est pas anticipée, ni budgétée par conséquent. Les réunions font apparaître l'incertitude des parties prenantes autour de la poursuite du projet et leur difficulté à communiquer. Des tensions entre les parties prenantes locales et l'Education Nationale freinent la discussion. Pourtant, tous les acteurs évaluent positivement l'impact du projet sur les publics et les parties prenantes et affirment la volonté de continuer.

## **Analyses et discussion : des difficultés de la définition et du management d'un projet culturel entre des organisations publiques dans le contexte de la décentralisation territoriale française**

Les analyses de cette histoire du projet ont permis de restituer aux acteurs que le projet était innovant, que son impact tel que perçu par les parties prenantes était fort et multiple, mais que l'équivocité de sa définition, contingente à son caractère innovant, ainsi que les difficultés de son management, contingentes à son caractère expérimental, nécessitaient de poursuivre le processus d'apprentissage collectif, pour optimiser la convergence des logiques d'actions essentielle à la poursuite du projet. En effet ces difficultés, traduisant l'incertitude naturelle entourant un projet expérimental et innovant, sont mal vécues par les acteurs et deviennent une source de blocage de l'action, au lieu d'être acceptées comme un contexte d'exploration du champ d'innovation - le dialogue entre le patrimoine national et le patrimoine local, source d'apprentissage collectif dans le projet. A travers ces analyses, la recherche apporte deux contributions : la première est spécifiquement de montrer les enjeux et les difficultés d'un réel partenariat culturel entre d'un côté un établissement national comme le Louvre, intervenant dans une mission de service public, mais composée avec ses intérêts stratégiques et l'exercice de son autonomie de gestion croissante, et de l'autre les nouvelles structures issues de la décentralisation territoriale en France. La seconde contribution de la recherche est de fournir un cas typique des difficultés classiques de coopération interorganisationnelle dans le management d'un projet innovant, très caractéristiques du secteur culturel.

### **Les difficultés de la définition du projet**

Le projet Louvre-Estuaire illustre un des enjeux essentiels de la politique culturelle dans le cadre de la décentralisation et montre que si des formes de partenariat se mettent en place entre institutions nationales héritières de la centralisation culturelle et les collectivités locales, rien ne permet, dans le management de ces partenariats, de dire quel type de projet peut en fin de compte émerger. La définition du projet, pourtant co-construite entre l'équipe Louvre et les

acteurs locaux, est sujette à deux malentendus : un malentendu quant à la conception du patrimoine et de la relation au patrimoine et un malentendu quant à l'action territoriale du musée dans le contexte de la décentralisation culturelle en cours en France.

Premier malentendu: pour le Louvre, le patrimoine local est partie prenante du patrimoine national tandis que pour les acteurs locaux il est requête d'identité locale et revendication à « communautariser » un territoire en émergence (le Pays de Haute Gironde). Le Louvre est « parti en campagne » de manière claire et déterminé. Son action s'inscrit dans un processus d'action territorialisée, projet d'éducation au patrimoine sur un territoire donné. La problématique de la valorisation du patrimoine local en tant que tel et considéré de manière isolée, ne l'intéresse pas. Il s'agit d'une action de décentralisation des ressources nationales du Louvre sachant que « ressources nationales » ne signifie pas « ressources de la capitale » sous prétexte que le Louvre est à Paris, mais « ressources du patrimoine national » en tant que patrimoine de la nation. Par delà les régions et les modalités de gestion du secteur considéré, le patrimoine des arts et de la culture est considéré, selon Poirier (2003), comme un puissant facteur de cohésion nationale et d'identification. Dans cette logique, chaque patrimoine local participe de la composition du patrimoine national, non pas en tant que patrimoine local ajouté aux autres mais en tant que participation à un patrimoine collectif.

*A contrario* pour la plupart des acteurs locaux, la valorisation du patrimoine s'entend localement, comme une quête d'identité, en l'occurrence particulièrement douloureuse puisque l'absence de valorisation du patrimoine local est vécue depuis longtemps comme un complexe identitaire, source de frustrations, comme l'exprime très bien un acteur local du projet : « *on a l'impression de ne pas avoir d'identité propre, de ne pas avoir de culture intéressante [...] on est un peu les bouseux [...] il y a un mépris de la grande ville vis-à-vis de nous, nous on est perdu dans la campagne [...] d'habitude quand on se regarde dans un miroir on se trouve laid et là tout d'un coup, le Louvre arrive et vous dit que vous êtes beau...* »

Second malentendu alors : le territoire et sa recomposition jouent un rôle différent pour le musée du Louvre et pour les acteurs locaux. Dans le cas du Louvre, il s'agit d'action territoriale. Le projet est l'éducation au patrimoine sur un territoire spécifique : le territoire est une « cible » d'action dans une conception sectorielle du territoire. L'action reste de même nature quel que soit ce territoire. Le Louvre est à la recherche d'une méthodologie d'action territoriale venant servir sa mission nationale de ressource sur la décentralisation qui lui a été confiée. En ce sens, lorsque la chef de projet Louvre présente à la rentrée 2002 l'état du dossier au Président-Directeur du musée et qu'elle lui pose la question : « *Voilà où j'en suis, j'ai mené des transactions, des négociations, et des projets de partenariat avec Blaye et sa région, pensez-vous que ce soit, que ça fasse partie des missions du Louvre ?* » La réponse est claire : « *Absolument, à condition que vous en fassiez un germe d'une politique nationale du Louvre* ». Préoccupation que l'on retrouve dans l'avant-propos du dossier de presse du Louvre, signé du Président- directeur qui légitime le projet : « *Ce projet a mûri dans la continuité d'expériences qui se fortifient depuis près de vingt ans : d'une part la tendance à la démocratisation, de l'autre la décentralisation.* » Cette configuration classique, que les analystes de politiques publiques connaissent bien, pose la question de la territorialisation face à la décentralisation. Pour le Louvre il s'agit d'un traitement territorialisé d'une relation au patrimoine et ce sur un territoire rural, où se pose un problème de relation au patrimoine et à la culture. Il ne s'agit ni d'un schéma de décentralisation, ni de déconcentration comme le considèrent un certain nombre d'acteurs. L'équipe du Louvre, parce que c'est la nature de l'intervention du Louvre va développer une relation au territoire qu'il est possible d'assimiler à ce que Marc Belit (2003, 167) qualifie de « décentralisation-coopération » dans l'analyse qu'il fait de la pratique des conventions culturelles entre le Ministère de la Culture et les collectivités territoriales : « Les

conventions culturelles ont pour but d'accorder deux volontés : celle de l'Etat qui a la charge de définir une politique nationale d'intérêt général, et celle de la région par exemple mais ce peut être en droit toute collectivité de plein exercice, qui a la responsabilité d'élaborer un projet de développement et d'en assurer la réalisation ». Il est relativement logique alors que l'éducation nationale, détentrice d'une logique de mission particulière de service public, l'éducation, indépendante du territoire, ait trouvé relativement facilement ses marques dans le projet. Pour l'un comme pour l'autre, l'enjeu n'est pas le territoire mais l'éducation au patrimoine dont la nature est la même quel que soit le territoire. Ce sont les moyens qui changent dans la mesure où il y a adaptation à un territoire donné.

En revanche pour les acteurs locaux, il s'agit d'un projet au service de l'émergence d'un territoire qui sous-entend non pas un projet sectoriel mais un projet global de territoire - l'éducation au patrimoine et la valorisation du patrimoine étant seulement des moyens de construire une identité. Les récentes lois sur la décentralisation et l'intercommunalité ainsi que les politiques de contractualisation mise en place par les grandes collectivités territoriales (Région et Département) qui conditionnent de plus en plus les financements d'une action à leur inscription dans un projet global de territoire, rendent difficile, une relation bilatérale comme celle qui lie le Musée du Louvre et la Ville de Blaye, à moins que cette opération soit financée sur fonds propres des deux partenaires. La conception du territoire telle qu'elle se dessine aujourd'hui depuis le renforcement de l'intercommunalité et l'émergence des Pays, processus accentué par la logique des fonds structurels européens, relève d'une logique ascendante directement issue du concept de développement local des années soixante dix et des premiers contrats de Pays. Elle marque la fin progressive d'une première période dite de redistribution, caractérisée par une conception descendante du développement territorial et d'un modèle sectoriel de l'économie et de l'appareil politico-administratif. Les acteurs locaux ont une légitimité politique assise sur un territoire. Accepter la décentralisation, c'est accepter la légitimité politique du niveau territorial concerné par cette décentralisation.

Cette nouvelle conception du territoire a plusieurs conséquences. D'une part, tout projet qui prétend à des financements croisés doit s'inscrire dans un projet de territoire. De fait, ce projet devient un projet parmi d'autres et doit répondre aux critères de financement arrêtés en amont et indépendamment de ce projet. D'autre part, tout projet pour être « légitime » doit s'inscrire dans les axes prioritaires du projet global de territoire et sur un territoire effectivement éligible. Enfin, le lieu de décision étant intercommunal d'une part, et contractualisé le plus souvent avec le département et la région d'autre part, la relation partenariale est plutôt multilatérale que bilatérale. La recomposition de ces territoires locaux suscite une nouvelle gouvernance où se croisent légitimité politique issue de l'élection, légitimité socioprofessionnelle et légitimité technique avec le développement d'administrations locales de plus en plus professionnalisées. Le projet Louvre-Estuaire s'est trouvé empêtré dans ces trois contraintes.

### **Les difficultés du management du projet**

Comme tous les projets, le projet Louvre-Estuaire est une démarche singulière, finalisée sous contraintes. Mais c'est en plus un projet expérimental, un prototype pour le Louvre, ce qui rend la démarche encore plus singulière. D'une genèse formidable, enthousiaste, passionnée, est ressortie une définition initiale du projet équivoque comme on l'a montré ci-dessus et une prise en compte inégale de sa singularité. De plus, l'ensemble initial des objectifs du projet n'est jamais interrogé (jusqu'à la demande d'évaluation) par rapport aux attentes et aux contraintes du projet, de sorte que la mise en cohérence du projet est difficile. Ainsi, les contraintes opérationnelles du projet ont été mal identifiées de part et d'autre : des tensions techniques, temporelles et financières apparaissent. Enfin, la forme partenariale du projet est mal comprise

principalement par les acteurs territoriaux qui attendent plus du Louvre une prestation de service qu'une co-construction du projet ou bien qui s'inscrivent davantage dans une relation de concurrence que de coopération avec le Louvre. La structuration de la réalité à venir se fait assez lentement et de fait des difficultés surgissent à l'exécution.

Ici, après le point nodal de l'exposition, l'espace du projet a relativement échoué à susciter le dialogue et les explorations nécessaires à sa structuration. Les logiques d'actions des parties prenantes du projet sont différentes et dissonantes pendant la conception et la réalisation, ce qui entraîne un management de projet équivoque, le Louvre devenant progressivement, par défaut d'implication de la Mairie de Blaye, autant maître d'ouvrage que maître d'œuvre : le musée finance majoritairement le projet, coordonne les parties prenantes et réalise le programme. La communication interne est mauvaise et se heurte notamment à des conflits interculturels. Ces conflits sont vécus à partir d'un certain nombre d'incidents critiques dans l'action entre l'équipe Louvre et les acteurs locaux, que ces derniers interprètent comme étant significatifs des différences de valeurs et d'identités implicites. La situation de coopération fait classiquement surgir quantité de différences sensibles de pratiques et de comportements relatives aux principales dimensions de la culture (Chevrier, 1996) : rapport au temps (le temps court du Louvre versus le temps long des collectivités locales), à l'espace (le mauvais accueil perçu par l'équipe Louvre versus l'occupation et l'appropriation de la Citadelle par l'équipe Louvre perçue par la mairie de Blaye), aux autres (les modes de communication de part et d'autre, la culture de clan de l'équipe Louvre typique du monde de l'art avec ses originalités, ses ego, ses querelles versus la culture locale, « *du terroir, avec des gens qui ne sont pas compliqués, qui sont simples dans leur relations* » comme le dit un acteur) et au travail en général (le fonctionnement adhocratique de l'équipe Louvre versus le fonctionnement bureaucratique des collectivités locales). Cette faible intégration des logiques d'action est en partie compensée par l'implication forte des acteurs en prise directe avec le projet qui permet de concevoir et de réaliser le projet l'année 1. Mais elle entrave clairement la programmation de l'année 2 ; une réelle volonté politique locale (qui avait été trouvée l'année 1) faisant de manière corollaire, largement défaut. Cette volonté politique ne recommence à émerger, assez difficilement, qu'à la fin de l'année 1 dans les réunions organisées par le Pays.

Néanmoins en dépit des difficultés rencontrées, les bons résultats de la programmation de l'année 1 sur les publics, tels qu'ils sont perçus par les parties prenantes du projet sont le point de convergence principal des logiques d'action, qui permet de poursuivre la programmation de l'année 1 avec les scolaires et de commencer à envisager l'année 2. Premier élément de convergence, l'impact global sur les publics est reconnu, même s'il est à relativiser par activités. Le projet a permis de capter l'attention de la population locale envers son patrimoine. La relative déception des parties prenantes autour de la double exposition trouve plusieurs explications. D'abord, les éléments de médiation, facilitant la participation ou l'appropriation, ont manqué dans l'exposition elle-même, n'ayant été fournis qu'a posteriori et de manière facultative. Ensuite la double exposition a peine à déclencher à elle seule le plaisir d'une expérience partagée à travers la mobilisation collective autour du patrimoine, les attentes du public s'étant cristallisée sur une conception locale du patrimoine alors que la conception patrimoniale de l'exposition était tout autre pour le Louvre comme on l'a vu ci-dessus ; ce qui explique en partie que l'exposition photographique ait été très appréciée. Enfin, la valeur d'expérience de la visite a été diminuée par la difficulté pour le public à la fois de se forger une représentation mentale holistique de la double exposition et d'être dans une dimension hédoniste (plaisir, distraction, émotions, sensations) lors de la visite à cause de la complexité perçue. C'est en fait sur la dimension esthétique, la double exposition ayant été associée à la beauté par tous, que la satisfaction retirée est la plus grande. Eu égard à l'investissement financier et humain dans la double exposition, ces éléments d'évaluation appellent à

reconsidérer la forme des expositions suivantes. Deuxième élément de convergence, l'impact sur les acteurs locaux du projet est plébiscité par tous : il a permis l'apprentissage de nouvelles normes et de nouveaux répertoires d'action à trois endroits et c'est dans ce partage de compétences que réside réellement la dimension innovante du projet. Il apparaît d'abord comme un accélérateur formidable de développement culturel dans la prise en compte du patrimoine, dans la compréhension de ce qu'est la médiation au patrimoine et dans l'approche des publics. Les notions de médiation, de publics, de politique des publics sont découvertes et intégrées par les acteurs locaux qui passent d'un complexe qui inhibait leur action, à une envie de compétence pour faire. En confrontant les acteurs locaux aux compétences fortes du Louvre, le projet permet cet apprentissage et il entraîne effectivement une série d'effets indirects qui permettent de parler de développement culturel : inventaire du patrimoine et guide touristique dans une Communauté de communes, activités de médiation parallèles au projet un peu partout sur le territoire, création d'un poste de médiateur du patrimoine au Pays, etc. Il apparaît ensuite comme un instrument de mise en cohésion d'un territoire : « *catalyseur, fédérateur, élément de convergence...* » pour reprendre les mots des acteurs locaux. Il apparaît enfin comme une source d'apprentissage en matière de développement et de politique territoriale autour d'un partenariat permettant d'aboutir à une gouvernance culturelle territorialisée (Saez, 2003) : il permet de passer d'un système d'acteurs réduit à quelques personnes dans la genèse du projet et d'une contractualisation bilatérale entre la Ville de Blaye et le Musée du Louvre, à un système beaucoup plus élargi de partenaires avec multiplication des conventions bilatérales (système peu solidaire, avec des enjeux territoriaux forts et des divergences politiques), pour aboutir finalement à la perspective d'une convention-cadre unique multilatérale, impliquant l'ensemble des acteurs.

Les analyses ont montré que ce point de convergence ne suffirait pas cependant pour l'avenir si les acteurs ne comprenaient pas que fondamentalement le projet Louvre-Estuaire, comme nombre de projets en général, était un processus d'apprentissage dans l'incertitude, qui devait être accepté, vécu et géré en tant que tel. La gageure consiste à poursuivre le processus d'apprentissage collectif pour optimiser la convergence. Les apprentissages restent faibles à trois endroits : la politique culturelle du territoire et le projet doivent être distinguées, la compétence et la légitimité des acteurs doivent être clarifiées et mieux intégrées, l'organisation du travail dans un projet expérimental et partenarial doit être mieux compris. Il faut notamment pour les acteurs locaux coopérer et communiquer dans la confiance pour vraiment co-construire la suite du projet. La révision de la convention-cadre qui pose des problèmes de fond et de forme est la clé de la suite du projet : elle doit mieux préciser la finalité du projet ainsi que l'esprit et les modalités du partenariat. La restitution de l'évaluation a proposé cette base de réflexion pour construire la suite du projet, en préconisant d'aller, avec le Pays, au bout du programme triennal prévu, à condition que la volonté stratégique et les moyens corollaires soient présents tant du côté du Pays que du côté du Louvre.

## Conclusion

La première contribution de la recherche est de considérer spécifiquement les enjeux et les obstacles d'un réel partenariat culturel entre un établissement national comme le Louvre et les nouvelles structures issues de la décentralisation territoriale en France. La seconde est de fournir un cas typique des difficultés classiques de coopération inter organisationnelle dans le management d'un projet innovant, très caractéristiques du secteur culturel. La suite de l'histoire du projet a permis de valider la recherche. Le projet aurait pu se poursuivre l'année 2, mais conformément à l'analyse faite au moment de la restitution, les conditions n'étaient pas réunies pour ce faire. La recherche-action et notamment la phase de restitution a permis aux acteurs

locaux de comprendre ce qui se jouait et a convaincu le Pays de Haute Gironde de l'intérêt de poursuivre le projet et de s'y impliquer fortement dans un mode plus partenarial. Trop tard peut-être<sup>5</sup>, car du côté du Louvre, deux éléments sont intervenus qui laissent à ce jour le projet en suspens : le départ à la retraite du chef de projet qui en était aussi à l'origine et son non remplacement au sein du Louvre. Cette situation appelle trois commentaires. D'une part, elle montre à quel point le projet Louvre-Estuaire dépendait de son initiateur et chef au Louvre, très autonome, peu substituable, détenteur de toute l'expérience du projet ; son départ a entraîné de facto la dissolution de l'équipe qu'il avait constituée. D'autre part, cette rupture de la continuité du projet, arrivant finalement par le Louvre alors qu'il était proactif depuis le début, force à s'interroger sur la volonté et l'intérêt stratégique du musée à ce stade de l'expérimentation, alors qu'elle vient de connaître quelques difficultés et que le retour sur investissement n'est pas évident. Ainsi, la première question du Président-directeur du musée après la restitution a concerné les retombées du projet pour le Louvre. Si elles sont potentiellement nombreuses, surtout si le projet est répliqué dans d'autres parties du territoire français, il est prématuré de les identifier avant que la programmation triennale n'arrive à son terme. Là encore, il faut laisser au projet le temps de l'exploration du champ d'innovation. Enfin, cette situation pointe une limite de la méthodologie de la recherche : le choix a été fait de ne pas interroger l'équipe dirigeante du Louvre, le projet étant largement porté par une équipe de terrain. Ce faisant, la recherche-action n'a pas pu sonder la volonté stratégique du musée. Toutefois, au-delà de son impact opérationnel, la démarche méthodologique retenue, croisant les sciences politiques et les sciences de gestion, ouvre, au vu des résultats produits, de réelles perspectives pour la recherche appliquée dans le champ du management des arts et de la culture, souvent à la jonction des politiques publiques, des systèmes d'acteurs et du comportement organisationnel.

## Notes

---

<sup>1</sup> Le cadre territorial français distingue trois niveaux de collectivités territoriales : la commune, le département et la région.

<sup>2</sup> Les lois de décentralisation ont amené à la redéfinition des compétences des différentes collectivités territoriales et à la création de nouvelles entités comme les Communautés de communes et les Pays qui n'ont pas le statut de collectivités territoriales mais qui jouent un rôle de plus en plus prégnant dans la gestion territoriale de l'espace français.

<sup>3</sup> La recherche-action peut être définie comme un diagnostic constructif visant à guider l'action. Elle fait partie des recherches qualitatives qui permettent, grâce à l'interaction entre les chercheurs et les praticiens, de construire une connaissance contextuelle et pratique des représentations théoriques (Wacheux, 1996).

<sup>4</sup> Une crise organisationnelle peut être définie comme une perturbation temporaire des mécanismes de régulation d'une structure ou d'un groupe d'individus. Cette perturbation est révélée par l'expérience subjective des acteurs (Mayer, 1991).

<sup>5</sup> La commande de l'évaluation est intervenue un peu tardivement dans l'année 1 pour qu'elle puisse véritablement influencer le processus d'évolution du projet pour l'année 2.

## Références

- Belit, M. 2003. *Fragments d'un discours culturel*. Paris: Séguier.
- Chevrier, S. 1996. « Le management de projets interculturels : entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel. » Séminaire Vie des Affaires, Les Amis de l'Ecole de Paris du management.
- Duran, P. et E. Monnier. 1992. « Le développement de l'évaluation en France : nécessités techniques et exigences politiques. » *Revue Française de Science Politique*, Vol. 42, n°2, p. 35–262.
- Friedberg, E. 1997. *Le Pouvoir et la Règle*. Paris : Seuil.
- Garel, G., V. Giard et C. Midler. 2001. « Management de projet et gestion des ressources humaines. » *Cahier de recherche de l'IAE de Paris*, Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne, GREGOR.
- Giard, V. et C. Midler. 1997. « Gestion et management de projet. » *Encyclopédie de Gestion*, article 81, Paris : Economica, p. 1581–1604.
- Mayer, P. 1991. « Déclenchement, structures et causes des crises organisationnelles. » *Psychologie Clinique*, Vol. 5, p. 114–127.
- Muller, P. 1996. « Des Territoires à construire, » in *Les Territoires de l'insertion*, C. Guérin et J. Alberto Perez, eds., Paris : L'Harmattan., p. 150–165.
- Muller, P. et Y. Surel. 1998. *L'analyse des politiques publiques*. Paris : Montchrestien, Clefs politiques.
- Poirier, P. 2003. « L'Etat et la Dimension culturelle. » *Cahiers Français*, n° 312, janvier-février, Paris : La documentation Française., p. 3–11.
- Saez, G. 2003. « Pouvoirs publics et politique culturelle : l'action des collectivités territoriales en matière culturelle. » *Cahiers Français*, n° 312, janvier-février, p. 12–19.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodologie qualitative de la recherche*. Paris : Economica.