LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE, ENTRE STRATÉGIE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE AU MUSÉE DU LOUVRE

Anne GOMBAULT

Groupe ESSCA, Angers, France

Introduction

L'identité organisationnelle, qui répond à la question « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? », désigne les caractéristiques centrales, distinctives et stables d'une organisation telles qu'elles sont perçues par l'ensemble des membres de cette organisation (Albert et Whetten, 1985). Elle retient l'attention des gestionnaires parce qu'elle apparaît comme un solide schéma d'interprétation et d'action de l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia et Thomas, 1996). Elle filtre, contraint et forge les interprétations et les actions les plus importantes, de manière à ce qu'elles soient congruentes, légitimes et acceptables par rapport aux référents de l'identité organisationnelle. Elle revêt de ce fait des implications qui intéressent à la fois la stratégie et la gestion des ressources humaines. Une recherche qualitative à but exploratoire, menée au musée du Louvre entre 1996 et 1998 dans le cadre d'une thèse de sciences de gestion, a conduit à montrer comment la construction d'une nouvelle identité organisationnelle se situait à la jonction de la stratégie et de la gestion des ressources humaines, comment ce processus ne pouvait être défini et mis en œuvre qu'à cette jonction. Après une revue de la littérature qui met en relation les trois notions et une présentation de la méthodologie de la recherche, les résultats sont exposés et discutés.

1. Cadres théorique et méthodologique

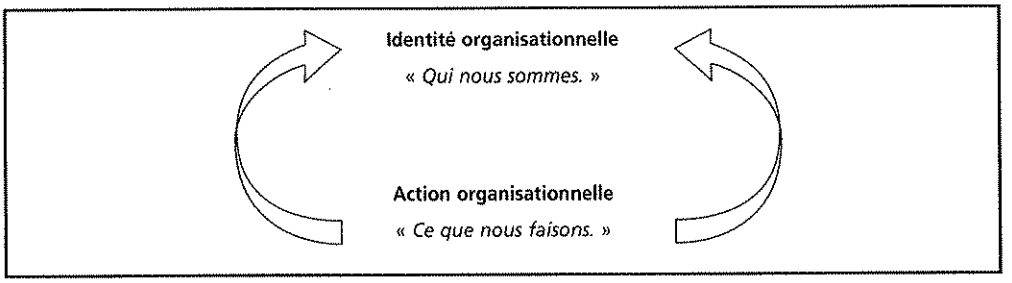
Les cadres théorique et méthodologique de la recherche s'appuient sur le courant majeur de littérature sur l'identité organisationnelle issu de la définition d'Albert et Whetten (1985), qui l'appréhende comme un phénomène socialement construit, produisant du sens dans l'organisation et interférant avec l'action. Ce courant est nourri par des travaux en stratégie d'une part et en gestion des ressources humaines d'autre part qui font apparaître la construction de l'identité organisationnelle comme un processus à gérer, mais n'expliquent pas comment le gérer. L'étude du cas du musée du Louvre a permis de poser cette question et de fournir des éléments de réponse.

1.1 Identité organisationnelle, production de sens et action

Le concept d'identité organisationnelle s'inscrit donc un courant de réflexion qui s'intéresse fortement à la production de sens dans l'organisation (Weick, 1995). L'identité organisationnelle, construction subjective et intersubjective des membres d'une organisation à propos de l'identité de cette organisation, de ce qu'elle est (Gombault, 2000), produit du sens (Weick, 1995). Chacun dans l'organisation a une perception motivée de ce que l'organisation est (Ashforth et Mael, 1996). Agrégat de ces visions, l'identité organisationnelle varie autour de plusieurs dimensions (Whetten et Godfrey Eds, 1998). Elle est plus ou moins homogène, plus ou moins commune aux membres de l'organisation. Rarement monolithique, l'identité organisationnelle est plutôt plurielle et plus ou moins complexe. Son intensité, sa force dépendent des convictions, des affects, des comportements qui la portent. Elle s'incarne de manière concrète dans des choses ou des faits ou de manière abstraite dans des idées, des sentiments. Elle ne se départit pas évidemment du contexte de l'organisation, interne et externe, en intégrant notamment l'image et la réputation.

L'identité organisationnelle influence l'interprétation et l'action dans l'organisation qui comprend l'adoption de certaines façons de faire - stratégie, structuration, routines opérationnelles... (Dutton et Dukerich,1991 ; Gioia et Thomas, 1996). En retour, l'action influence aussi l'identité organisationnelle. L'identité organisationnelle s'incarne dans différentes routines organisationnelles et programmes de l'organisation (Starbuck, 1983 ; March et Olsen, 1989 ; Dutton et Penner, 1993) et se modifie à partir de différentes routines et programmes de l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Ashforth et Mael, 1996). L'identité organisationnelle peut à la fois : précéder, guider et exprimer l'action, émerger et évoluer simultanément avec l'action, ou être affirmée, inférée, modifiée rétrospectivement à partir d'actions passées (Ashforth et Mael, 1996). L'identité et l'action de l'organisation sont co-construites dans un anneau de causalité.

Schéma 1 - La co-construction de l'identité organisationnelle et de l'action.



1.2 Identité organisationnelle, stratégie et gestion des ressources humaines

L'identité organisationnelle retient en premier lieu l'attention des stratèges dans une perspective de recherche sur le comportement organisationnel (Stimpert, Gustafson et Sarason, 1998). Ils la voient comme une "ressource socialement complexe" type, source potentielle d'avantage concurrentiel, c'est-à-dire une ressource spécifique à une organisation, le plus souvent invisible, difficile à comprendre et à imiter par des concurrents, qui lui permet « de concevoir, choisir et mettre en œuvre des stratégies, grâce aux valeurs, croyances, symboles et relations interpersonnelles des individus ou des groupes dans cette organisation » (Barney, 1992, 44). Un avantage concurrentiel consiste à mieux maîtriser que les concurrents une compétence qui constitue un facteur décisif de succès dans le domaine d'activité. L'identité organisationnelle peut être une source d'avantage concurrentiel et de performance parce que, touchant au cœur de l'organisation, elle permet de construire une image et une réputation, elle focalise l'attention des managers sur les questions stratégiques majeures, et elle influence largement le processus d'allocation des ressources, et ce d'autant plus si cette identité est unifiée et forte (Dutton et Dukerich, 1991 ; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994 ; Dutton et Penner, 1993). Mais précisément parce qu'elle touche au cœur de l'organisation, elle peut aussi être une source de désavantage concurrentiel : fortement dépendante du passé, c'est une ressource plus difficile à changer, qui peut produire de l'inertie dans la pensée et dans l'action, et ainsi handicaper l'organisation si l'environnement est turbulent (Whetten et Godfrey éd., 1998). Un changement stratégique, vécu comme fondamental par les membres de l'organisation, est susceptible, en réactivant la production de sens, de remettre en cause l'identité organisationnelle (Gioia et Thomas, 1996). Aux yeux des acteurs, il plonge l'identité de l'organisation dans le paradoxe de la stabilité et du changement (Cnzarniawska et Sevon, 1996). Ainsi Albert et Whetten (1985) expliquent que l'identité organisationnelle est particulièrement saillante et déstabilisée à l'occasion par exemple d'une croissance extrêmement rapide, d'un changement dans le statut collectif, de la perte d'un élément structurant l'identité, d'une diminution ou un déclin de l'activité...

En second lieu, l'identité organisationnelle, définie comme une question essentielle de l'expérience des membres d'une organisation, présente une nature fondamentalement humaine qui va fortement concerner les gestionnaires des ressources humaines (Godfrey, Whetten et Godfrey éd., 1998, p. 299). Reliant plusieurs niveaux d'analyse - individuel, groupal, collectif - elle affirme

clairement que des éléments philosophiques, psychologiques, sociaux, se mêlent aux questions matérielles et économiques dans la réalité organisationnelle, apparaissant ainsi comme un contrepoids à la vision très prégnante du rationalisme économique et de son expression stratégique. L'identité organisationnelle est en effet étroitement liée à l'identité individuelle. Erikson (1968) pose déjà clairement que la formation de l'identité relève de l'interaction complète entre le psychologique et le social. Il souligne aussi à plusieurs reprises les liens nécessaires entre l'identité individuelle et l'identité de groupe. Plus récemment, Weick (1995) rappelle que l'homme ne peut produire du sens en général sans connaître le sens de ce qu'il est. De nombreux théoriciens de l'identité sociale (Mead, 1934 ; Goffman , 1963 ; Zavalonni et Louis Guérin, 1984 ; Tajfel et Turner, 1986, entre autres) expliquent bien que l'identité, processus de socialisation, se construit largement dans l'interaction avec les autres. Ainsi l'appartenance au groupe, les relations intergroupes et les identifications qui en résultent interviennent forcément dans la construction de l'identité organisationnelle. Enfin plusieurs auteurs (Ashforth et Mael, 1989 ; Whetten et Godfrey éd., 1998) mettent en évidence l'importance du mécanisme d'identification organisationnelle dans l'élaboration de l'identité organisationnelle. L'identification organisationnelle intervient quand un individu voit l'organisation à laquelle il appartient comme constitutive de son identité propre, quand ses croyances sur l'identité de cette organisation le définissent en partie lui-même. Le psychanalyste Bleger (1966) explique que l'identité est toujours en partie institutionnelle, parce qu'au moins une partie de celle-ci se structure par l'appartenance à un groupe, à une institution, à une idéologie. Cette composante institutionnelle de l'identité individuelle participe forcément à l'identité organisationnelle. Plus l'individu s'identifie fortement à l'organisation, plus il intériorise une identité organisationnelle, et plus il pense, il ressent et il agit en cohérence avec cette identité. Les travaux existants en GRH ou théorie des organisations s'intéressent à l'identité organisationnelle pour appréhender le changement organisationnel, l'intégration et la différenciation de l'organisation, l'identification organisationnelle et ce qui en découle, à savoir la motivation au travail et l'implication, la congruence des comportements avec les intérêts de l'organisation, les processus de décision (Ashforth et Mael, 1989, 1996 ; Whetten et Godfrey, 1998 ; Barker, 1998).

En tant que facteur de succès ou d'échec dans plusieurs mouvements stratégiques et organisationnels, la construction de l'identité organisationnelle apparaît dans la littérature (Whetten et Godrey éd., 1998) comme un processus à gérer en tant que tel, qui relève, à cause de sa nature fondamentalement humaine, de la gestion des ressources humaines. Cependant il existe peu de travaux qui s'intéressent directement à cette question. Quelques auteurs soulignent l'utilité des outils classiques de gestion du personnel pour favoriser l'adéquation de l'identité organisationnelle avec l'action : recrutement sélectif adapté à l'identité de l'organisation, processus de socialisation dans l'organisation véhiculant cette identité, formation, motivation... (Horvath et Glynn, 1993 ; House et al., 1995 ; Ashforth et Mael, 1996). Mais la littérature propose plutôt une réflexion plus globale sur ce que l'on pourrait appeler "la gestion de la production sens". Selon Zaleznik (1989), le leadership est primordial dans la question de l'identité de l'organisation. Pour Smircich et Stubbart (1985) ou Treadwell et Harrisson (1994), un des enjeux importants de la direction d'une organisation est de créer et/ou de maintenir un système de références plus ou moins partagées dans l'organisation, de telle manière que la coordination de l'action puisse s'effectuer. L'orientation de cette production de sens relève du management général et du management symbolique (Pfeffer, 1981 ; Ashforth et Gibbs, 1990). Le management général de l'identité organisationnelle comprend toutes les actions concrètes, matérielles, dans les pratiques organisationnelles : stratégie, structuration, routines, événements... (Dutton et Dukerich, 1991 ; Ashforth et Mael, 1996). Le management symbolique de l'identité organisationnelle désigne la manière dont la direction dresse le portrait de l'organisation (Ashforth et Mael, 1996). Il ne travaille pas sur une traduction au plus près de la réalité de l'identité de l'organisation, mais sur une vision optimiste, idéale de cette identité. Souvent, les actions symboliques vont tenter de gommer les divergences et les contradictions de l'identité organisationnelle par « *une célébration de l'unité de l'organisation, précisément nécessaire parce qu'il y a de fortes tensions entre les groupes* » (Young, 1989, p. 191). Le management symbolique permet également de gérer une identité

organisationnelle multiple, en éclairant l'un ou l'autre de ses aspects en fonction du contexte, en satisfaisant ses divers aspects, voire en tentant d'en faire une synthèse (Feldman, 1979 ; Alexander, 1996 ; Foreman et Pratt, 2000). Horvath et Glynn (1993) montrent que les coopératives médicales gèrent les tensions de l'identité organisationnelle entre le modèle de la famille et celui de l'entreprise, en mettant en exergue tantôt une des ces identités, tantôt l'autre. Osborn et Ashforth (1990) expliquent que les centrales nucléaires essaient de réconcilier la sécurité et l'efficacité, traits d'identités qui peuvent apparaître contradictoires en interne, en promulguant l'idée qu'une centrale nucléaire sûre est une centrale efficace. D'une manière générale, le management symbolique de l'identité organisationnelle est d'ordre rhétorique. Cheney (1991, 9) affirme même que « *l'objet de la rhétorique organisationnelle dans le monde industrialisé à la fin du XX^e siècle est le management de multiples identités* ».

1.3 La construction de l'identité organisationnelle, un processus à gérer : le cas du musée du Louvre

En écho à ce faible développement de la question du management dans la littérature sur l'identité organisationnelle, l'étude approfondie de la construction de l'identité organisationnelle du musée du Louvre a montré pourquoi le management de ce processus était crucial pour l'action de l'organisation et comment il pouvait être mis en œuvre. Les résultats présentés dans cette communication sont extraits d'une recherche plus vaste, réalisée entre 1996 et 1998 dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion (Gombault, 2000), dont l'objectif exploratoire visait à comprendre comment se construisait l'identité organisationnelle. La posture méthodologique était constructiviste proche de la phénoménologie sociale (Schütz, 1987), inductive et itérative (Glaser et Strauss, 1967) et purement qualitative (Van Maanen, 1983) dans la production des données comme dans l'analyse. Cette posture a guidé la stratégie de recherche fondée sur une étude de cas unique, le musée du Louvre, menée in situ, de manière longitudinale. Organisation culturelle archétype, traversée par d'importants enjeux de gestion, présentant une identité organisationnelle sensible, exacerbée au moment de l'étude, le musée du Louvre a constitué un milieu de recherche fécond. La période centrale de production des données se situe entre septembre 1996 et mars 1998 et s'inscrit dans une relation de plus de trois ans avec le musée du Louvre. Les données sont issues d'un système triangulé autour de trois modes de production : les entretiens semi-directifs en mode principal, l'observation en mode contextuel et les documents en mode complémentaire. Au cours des quarante semaines d'observation directe au musée, réparties sur la période centrale de production des données, cent vingt-cinq entretiens d'une durée moyenne supérieure à une heure et demie ont été réalisés, et de nombreux documents ont été recueillis. Les analyses ont été menées pendant et après la période centrale de production des données. Pendant la production des données, elles ont consisté à réduire et à classifier les données dans des fiches d'analyse par entretien, des fiches de synthèse d'observation et des fiches de synthèse de document. Après la période centrale de production des données, les analyses ont utilisé deux instruments principaux, réduisant et classifiant de nouveau les données : un dictionnaire des thèmes empiriques et un dictionnaire des thèmes théoriques. Le dictionnaire des thèmes empiriques donne une description phénoménologique de l'organisation telle qu'elle est vécue par les acteurs, c'est-à-dire qu'il restitue l'expérience de l'organisation faite par le chercheur au plus près possible de l'expérience des acteurs (Schütz, 1987), en éliminant l'abstraction et la reconstruction théorique. Les données du dictionnaire des thèmes empiriques ont été interprétées par une inférence théorique et explicative (Wacheux, 1996) qui a conduit à l'élaboration d'un référentiel théorique ou dictionnaire des thèmes théoriques, permettant de fournir une interprétation des schémas repérés dans la perception des acteurs de l'identité de l'organisation. La recherche de sens a été le principal guide des analyses, depuis l'identification de la problématique jusqu'aux résultats de la recherche. Suivant le principe de la "généralisation analytique" (Yin, 1990) ou "modélisation générative" (Maffesoli, 1985 ; Gergen, 1994), les résultats du cas du Louvre ont été généralisés, non pas à des populations et à des univers autres que ceux du cas, mais à des propositions théoriques sur la construction de l'identité organisationnelle dans les organisations en général et dans les organisations culturelles en particulier.

Les contributions de la recherche sur la construction de l'identité organisationnelle dans les organisations en général ont montré que l'identité organisationnelle se construit de manière subjective et intersubjective, à trois niveaux complémentaires dans l'organisation : collectif, groupal et individuel. La perspective collective a repéré le changement intense de l'identité organisationnelle du musée du Louvre, provoqué par le changement organisationnel et le changement d'image organisationnelle issu du projet Grand Louvre, ainsi que l'expérience douloureuse de changement pour les acteurs. La perspective groupale a cerné l'influence des identités de groupes plurielles et conflictuelles dans la construction d'une identité organisationnelle plurielle et activement négociée. La perspective individuelle a examiné comment la relation personnelle de chacun des membres du musée du Louvre à l'organisation musée du Louvre formait les perceptions individuelles de l'identité de l'organisation. C'est dans la perspective collective de la construction de l'identité organisationnelle que se situe la réflexion sur la place de la stratégie et de la gestion des ressources humaines dans cette construction. L'objectif est donc ici, non pas de décrire le processus complet de construction de l'identité organisationnelle par les acteurs, largement autonome, mais précisément, d'approcher comment l'action managériale peut intervenir dans ce processus.

2. Résultats

Après un siècle de stase, le musée du Louvre, institution culturelle hors du commun, a vécu entre 1981 et 2001, une métamorphose prodigieuse, tournant majeur dans son histoire, qui a profondément bouleversé sa physionomie et son organisation. Cette seconde naissance du musée, près de 200 ans après sa création en 1793, peut être interprétée comme une stratégie de grande envergure, qui visait à repenser et à refondre le musée en profondeur, à lui donner une nouvelle identité. De fait, ce profond changement organisationnel a déclenché un changement de l'identité organisationnelle existante. Déconstruction et reconstruction propre des acteurs, ce travail interne sur l'identité de l'organisation a cependant été facilité par la gestion des ressources humaines, qui a eu clairement un rôle d'accompagnement de la stratégie.

2.1 La stratégie du Grand Louvre, facteur du changement de l'identité organisationnelle

Le Grand Louvre est un changement stratégique majeur pour le musée qui a entraîné un changement d'identité organisationnelle. Cette construction d'une nouvelle identité s'est faite lentement au prix d'une crise d'identité et d'un important apprentissage organisationnel.

2.1.1 Le Grand Louvre, seconde naissance du musée

Avec le projet Grand Louvre, le musée du Louvre a vécu de 1981 à 2001 une véritable révolution organisationnelle. Entre 1945 et 1980, le musée est figé. Dépourvu de toute autonomie décisionnelle et financière, régi directement par un ensemble public complexe - Direction des musées de France pour la gestion courante et Réunion des musées nationaux pour la gestion commerciale -, le Louvre souffre d'un manque de moyens chronique qui affecte tout son fonctionnement. Malgré les restructurations entreprises depuis 1927, le manque d'espace conduit le musée partout où il peut, dans les combles, les cours et les sous-sols. Le palais répond mal aux conditions d'exposition requises par les nombreuses et exigeantes collections du musée. Le bâtiment qui n'a quasiment pas été entretenu depuis plus d'un siècle, est vétuste. De nombreuses salles sont fermées. La visite du musée est inconfortable, sans entrée principale naturelle, sans accueil ni services. Le musée reçoit tant bien que mal 2,5 millions de personnes qui y passent en moyenne 1h20 contre 3 heures pour les autres grands musées, alors que ses collections sont parmi les plus riches du monde. Les conditions de travail du personnel sont précaires. L'organisation du travail semble pétrifiée et inadaptée à la société de l'époque. La configuration structurelle du musée s'apparente à une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1979). Les conservateurs, répartis en féodalités dans les départements, constituent le centre opérationnel de l'organisation. Ils contrôlent leur propre travail et cherchent à avoir le contrôle collectif des décisions qui les affectent. Malgré la présence d'un directeur depuis 1969 qui exerce théoriquement un pouvoir hiérarchique sur le personnel, les conservateurs règnent

sans partage dans le musée, tout en souffrant paradoxalement d'une dépendance pesante à l'égard de l'administration qui les régente. Le personnel de surveillance, qui assure aussi l'entretien des salles, le personnel technique et de maîtrise, constituent le support logistique, cantonné à des tâches d'exécution et subordonné aux conservateurs dans une culture paternaliste. Sur tous les plans donc, le Louvre étouffe. Dans les années 1980, alors que la fièvre muséale commence à se déclarer partout dans le monde (Ballé, 1996), et que sous cette conjoncture favorable, l'activité du musée se développe, le décalage entre la pénurie de moyens et la stature du musée devient criant. C'est ce constat qui va appeler le projet Grand Louvre et en tracer les grandes lignes.

Lancé en 1981 par le président François Mitterrand, l'objectif majeur du Grand Louvre était de donner au musée la ressource-clé de son développement : l'espace. En quelques années, le musée a pratiquement triplé sa surface totale, passant de 57000 à près de 180000 m^2. Plus qu'une simple augmentation de la surface, le projet Grand Louvre a inventé et régénéré l'espace du musée. La pyramide est ouverte en 1989, entrée magistrale et symbolique du Grand Louvre et partie émergente d'un vaste dispositif d'accueil de 17000 m^2. Des cafés, restaurants, librairie, boutique de produits dérivés sont à la disposition des visiteurs. La galerie commerciale du Carrousel s'installe, et guide dans un même espace architectural, le public vers la pyramide, par une autre entrée. Au cœur, le musée fait peau neuve. Les collections permanentes sont redéployées dans une surface d'exposition multipliée par deux, passant de 31000 m^2 à plus de 60000 m^2. À l'intérieur de ces espaces nouveaux ou rénovés, près de 85% des 35000 œuvres exposées sont déplacées pour permettre des circuits plus cohérents. Les travaux pour l'ouverture des salles sont étalées sur plusieurs années et donnent lieu à des inaugurations successives. Enfin des bureaux et des coulisses techniques sont installés. La fréquentation du musée passe de 3 à 5 millions de visiteurs par an. Dans le même temps, l'organisation du musée est repensée. Quinze nouveaux services sont créés comme par exemple le service de la communication, le service culturel, le service de l'auditorium, le service de l'exploitation technique et logistique, le service financier, le service de l'informatique. D'autres comme l'accueil, la surveillance ou les travaux muséographiques sont réorganisés. Le musée se dote de compétences nouvelles. En 1993, plaidant pour plus d'efficacité et de responsabilité, l'équipe dirigeante du musée va obtenir, non sans mal face à des administrations réticentes, que le musée soit doté, l'année de son bicentenaire, du statut d'établissement public administratif, lui conférant une certaine autonomie de gestion. Le Louvre dispose désormais de multiples moyens matériels et juridiques et notamment d'organes de direction et de délibération. La direction est tricéphale, avec un président directeur, statutairement conservateur, un administrateur général, statutairement énarque, et un administrateur général adjoint responsable des ressources humaines, traditionnellement contractuel. Ce nouveau statut du musée lui définit également de nouvelles missions.

Extrait de documents - Décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Établissement public du musée du Louvre - Les missions du musée du Louvre.

Art. 2 - L'établissement public du musée du Louvre a pour missions :

1°. Conserver, protéger, restaurer pour le compte de l'EÉat et présenter au public les œuvres qui font partie des collections inscrites sur les inventaires du musée national du Louvre dont il a la garde ;

2°. Assurer l'accueil du public, développer la fréquentation du musée et favoriser la connaissance de ses collections, par tout moyen approprié ;

3°. Assurer l'étude scientifique de ses collections ;

4°. Concourir à l'éducation, la formation et la recherche dans le domaine de l'histoire de l'art, de l'archéologie et de la muséographie ;

5°. Gérer un auditorium et élaborer sa programmation ;

6°. Préserver, gérer et mettre en valeur les immeubles dont il est doté dans les conditions prévues à l'article 7 du décret.

Vaste programme qui laisse d'une part une grande liberté d'interprétation au musée sur les moyens à utiliser (limitée cependant par son statut) et contient d'autre part une stimulation à exercer son autonomie de gestion : « gérer (...) développer (...) favoriser (...) tout moyen approprié (...) élaborer (...) mettre en valeur », autant de termes employés dans le décret incitant un esprit d'initiative dans lequel certains acteurs vont vite voir *un esprit d'entreprise*[1]. Le musée, traditionnellement très normatif commence à s'ouvrir à une dimension utilitariste et pragmatique en prenant en compte des facteurs économiques et gestionnaires. À l'issue du projet, le Louvre offre le visage d'un musée moderne, dans la phase haute de sa courbe de croissance, affichant une forte spécialisation, source de diversité et de complexité, avec près de 1700 personnes offrant une grande variété de professions, statuts, positions sociales, en somme d'identités très différentes. Le succès n'exempte pas l'organisation de certaines difficultés de gestion, mais ayant conquis en partie son autonomie dans l'aventure, elle s'est manifestement appropriée son destin et démontre une force d'apprentissage activée par la recherche de l'excellence.

2.1.2 Du changement stratégique au changement de l'identité organisationnelle : crise et apprentissage

Le Grand Louvre est donc d'abord une stratégie de grande envergure. Il est possible de la décrire tout à la fois comme une étape majeure, le passage d'une phase à une autre dans la vie du musée ; la formation d'une nouvelle organisation ; un changement dans le statut collectif ; une croissance rapide ; un enrichissement et une diversification de l'activité du musée. Autant de conditions qui provoquent selon Albert et Whetten (1985) un changement de l'identité organisationnelle.

Tableau 1 - Conditions de changement organisationnel, favorables au changement de l'identité organisationnelle du musée du Louvre (adapté d'Albert et Whetten, 1985).

Étape majeure	Restructuration complète du musée 200 ans après sa création.
Passage d'une phase à une autre dans la vie du musée.	De la maturité à un nouveau lancement et à la croissance.
Formation d'une nouvelle organisation	Reconfiguration spatiale, juridique, financière, organisationnel qui forme le Grand Louvre.
Changement dans le statut collectif	De service extérieur de l'État à établissement public administratif. D'un prestigieux musée au plus grand musée du monde par ses surfaces d'exposition, ses collections et sa fréquentation.
Croissance rapide	Investissement de près de 7 milliards de francs. Budget supérieur à 500 millions de francs. De moins de 1000 à près de 1700 employés. De 30000 m² de surfaces d'exposition à 60000 m². De 3 à près de 6 millions de visiteurs par an.
Enrichissement et diversification de l'activité	Création de nouveaux services avec de nouvelles activités muséales et non muséales.

En outre, la direction de l'établissement public musée du Louvre a également agi de manière à modifier certaines caractéristiques de l'identité du musée dans l'esprit du projet Grand Louvre. À partir des années 1990 notamment, après l'ouverture de la pyramide puis de l'aile Richelieu, alors que la transformation de l'espace du musée était déjà très avancée, le musée a affirmé à la fois de manière anticipée et émergente des choix stratégiques marqués : le choix des publics comme axe premier et fédérateur du musée et le choix de la gestion comme instrument actif de réalisation des objectifs du musée. En effet, si le Grand Louvre a été doté dès le départ d'infrastructures visant clairement à en faire un musée moderne et grand public, la prise de conscience collective du poids du public et de la nécessaire dimension gestionnaire du musée en

1. Les caractères en italique signalent des extraits d'entretiens avec les acteurs du musée (Gombault, 2000).

tant qu'éléments stratégiques, a pris une décennie. Ces deux orientations liées signalent l'entrée du musée du Louvre dans l'ère du nouveau management public ("new public management" ; Osborne et Gaebler, 1993 ; Halachmi et Bouckaert, 1995 ; Finger et Ruchat, 1997 ; Pettigrew et al., 1996) - son autonomisation en 1993 apparaissant comme une condition nécessaire et un signe précurseur - parce qu'elles s'inscrivent dans deux de ses axes majeurs : un processus de rapprochement de l'organisation avec ses différents publics, aval (visiteurs, médias, opinion publique), interne (personnel), amont (tutelles, mécènes, sponsors, autres clients de locations d'espaces, d'expositions, autres activités de fundraising, fournisseurs et prestataires de services) et un processus de transformation de l'organisation pour la rendre plus performante. Corollaires naturels du projet Grand Louvre, cette dimension stratégique a cependant nettement dépassé la volonté politique originelle et résulte d'une appropriation interne, par les dirigeants du musée et tous ses acteurs, du destin du Louvre en tant qu'organisation autonome, distincte de ses tutelles. C'est sans doute dans cette construction organisationnelle propre qu'il faut aussi chercher les raisons du succès du projet Grand Louvre.

Mais ce changement stratégique majeur imposé de l'extérieur et continué de l'intérieur a profondément heurté les perceptions qu'avaient les acteurs de l'identité de l'organisation, autrement dit l'identité organisationnelle existante. Fondamentalement, le métier de l'organisation (Abell, 1980), sa logique dominante (Prahalad et Bettis, 1986) s'est redéfini en ouvrant une large place à côté de la conservation du patrimoine, au public avec la présentation des oeuvres, la pédagogie, l'accueil, la politique du public en général. Le portefeuille d'activités du musée s'est enrichi d'une programmation musicale XIX^{e} siècle de haut niveau, de musique filmée, de conférences dans le nouvel auditorium, d'une activité audiovisuelle et multimédia, diversification notable d'une production culturelle jadis exclusivement muséale. Les nouveaux membres du musée, recrutés en 1989 et après, ont appréhendé et véhiculé des identités organisationnelles différentes des anciennes. En somme, l'identité existante a été confrontée à des identités alternatives. Le projet Grand Louvre incarné dans toutes les actions de l'organisation a décristallisé les schémas interprétatifs individuels autour de l'identité de l'organisation. L'identité organisationnelle est devenue fortement saillante et a commencé une profonde mutation. L'expérience de ce changement est douloureuse pour les acteurs. La période de l'étude se situe sept ans après l'ouverture de la pyramide et quatre ans après le changement de statut juridique. Les résultats peuvent donc difficilement préjuger du vécu immédiat de l'initiation du changement de structure, même s'il est notable que les acteurs parlent d'ébullition, d'émulation, de choc... Cependant, au moment de l'étude, le musée se situe très clairement dans ce que Kaës (1979) appelle "une aire transitionnelle", une phase intermédiaire qui fait cohabiter « *le déjà là et le non encore advenu* ». Le Louvre à ce moment là n'est plus "l'ancien Louvre" mais il n'est pas encore le "nouveau Louvre". L'identité organisationnelle est en crise.

La crise, latente, peut se définir à la fois comme une déconstruction du sens et une atteinte au sentiment d'identité (Erikson, 1968). Elle prend la forme de perceptions collectives de la confusion, la banalisation et la discontinuité des caractéristiques constitutives de l'organisation, qui altèrent les sentiments d'unité et de cohérence, d'unicité et de différence, et de continuité de l'identité de l'organisation. Les missions du Louvre sont définies clairement dans son statut. Mais les membres du musée n'y voient pas aussi clair. Ils perçoivent des tensions entre ces missions. Ils évoquent surtout la difficile conciliation entre d'un côté la conservation et l'étude des œuvres et de l'autre la présentation de ces œuvres au public, l'éducation, l'accueil et le développement du public ; les activités de l'auditorium les perturbent aussi.

L'émergence de la gestion et de la professionnalisation créent des lignes de fracture. La réponse à la question : « *Qui sommes-nous* ? » suscitent des réponses multiples, contradictoires et hésitantes. Le Louvre est-il encore un musée ? N'est-il pas devenu un établissement culturel, ou bien un label d'excellence culturelle ou encore un centre de divertissement ? Le Grand Louvre a-t-il fait du musée une institution moderne ou est-elle encore archaïque par ses modes de fonctionnement ? Le musée du Louvre se rapproche-t-il d'une entreprise dans son mode de

fonctionnement ou n'a-t-il définitivement rien à voir avec une entreprise ? La confusion et l'ambiguïté règnent dans la définition des caractéristiques centrales. Les changements du Grand Louvre amènent également les acteurs à se demander si le Louvre est encore distinct des autres organisations. Ainsi, le Louvre serait devenu pour certains l'*Eurodisney ou la Tour Eiffel de la culture*. Ce serait devenu un haut lieu touristique *comme un autre*. Le musée ne serait plus aussi singulier, aussi unique et spécifique qu'il puisse échapper à des méthodes de management issues du secteur privé et à leur jargon : marketing, publicité, événement, autofinancement, rentabilité, ressources humaines... La floraison de ce lexique effraie et bouleverse. Dans les représentations des acteurs, le langage mais aussi l'espace même du musée apparaissent comme de puissants marqueurs de cette atteinte à l'unicité du musée. Par exemple, la proximité de la galerie marchande du Carrousel du Louvre fondue dans l'unité architecturale du Grand Louvre est vécue comme une vulgarisation du musée, une menace identitaire. Enfin, le changement de structure a affecté le sentiment de continuité de l'identité de l'organisation. Il est vécu comme une rupture à deux endroits : d'une part l'ancien Louvre et Le nouveau Louvre, pour ceux qui étaient là avant le Grand Louvre, d'autre part le Grand Louvre et l'après Grand Louvre, pour ceux qui sont arrivés depuis. Mais si les motifs sont très différents, tous évoquent une déstabilisation de l'identité du Louvre, une discontinuité, entre ce qu'était le Louvre avant et ce qu'il est aujourd'hui, entre ce qu'il est aujourd'hui et ce qu'ils imaginent qu'il sera demain.

Cette discontinuité interrompt la phase précédente en même temps qu'elle introduit des nouveautés. Accepter le changement est difficile. Le passage d'un état d'équilibre à un autre, la perlaboration décrite par Kets de Vries et Miller (1985), entraîne des souffrances chez les individus. Il faut qu'ils acceptent de renoncer à leur perception antérieure de l'identité du musée et qu'ils en reconstruisent une autre. Certains membres du musée vivent cette transition de manière très douloureuse. Ils ressentent un sentiment de perte d'identité du musée, et d'autant plus s'ils s'identifient fortement à l'institution. Le fait que le sentiment de continuité de l'identité organisationnelle soit affectéà la fois chez les personnes qui ont connu l'ancien Louvre, ce qui semble normal, mais aussi chez celles qui sont arrivées au moment du Grand Louvre, apparaît comme un trait frappant de la crise d'identité organisationnelle.

Même ceux qui se définissent comme *les pionniers* du nouveau Louvre ont peur de l'avenir. Le projet Grand Louvre s'achevant, ils ressentent amèrement *la fin d'une époque*. Ils parlent d'*usure, de fatigue, de perte d'enthousiasme et d'élan*. Ils ont peur de l'ouverture de la nouvelle phase qui s'ouvre pour le musée, *peur de la retombée de l'effet fédérateur Grand Louvre et du repli de l'organisation, peur de la démotivation, peur de perdre l'autonomie acquise, peur des contraintes liées à l'exercice d'un mode de gestion plus rigoureux, peur de pas ne trouver un second souffle*. Les départs successifs depuis 1995 du premier président-directeur, de l'administrateur général adjoint et de l'administrateur général, vécus comme *la perte d'une direction idéale* et avec une forte nostalgie de l'époque Grand Louvre renforcent les sentiments d'*insécurité, d'inconnu*.

La crise se manifeste dans l'organisation par un climat organisationnel tourmenté, une certaine clôture de l'organisation à son environnement et une forte différenciation. Les conflits autour de l'identité de l'organisation traduisent ceux des identités de groupe. La transformation du musée du Louvre bat en brèche les rôles et les statuts institués auparavant de façon rigide et précise, l'organisation des groupes, l'adhésion et les croyances dans les systèmes de représentation antérieurs. Avant le Grand Louvre, l'autorité des conservateurs par exemple n'était pas discutée ; elle était intégrée dans un ensemble où chacun avait sa place. Un des effets les plus déstabilisateurs pour le musée, et évidemment pour les conservateurs eux-mêmes, est que cette autorité est progressivement remise en cause depuis le Grand Louvre. La configuration organisationnelle du musée change complètement.

C'était une bureaucratie professionnelle avec des conservateurs souverains, têtes de pont avec une tutelle administrative contraignante mais distante, et un centre opérationnel soumis : gardiens et ouvriers des ateliers. La configuration organisationnelle offre aujourd'hui une forme

Extraits d'entretiens :
quelques aspects de la crise d'identité organisationnelle à la fin des années 1990.

• **Un conservateur :** « *Ça amène à réfléchir sur la notion même de la dénomination "musée du Louvre". **Est-ce que c'est un musée ou est-ce que ça devient le complexe culturel du Louvre**, donc, avec l'auditorium qui a à cœur, de garder ce lien assez fort avec les conservations, avec les intérêts des conservations, de trouver des passerelles entre les images filmées, les images représentées, des films également, sur les mises en scène, sur les éclairages des choses où il peut avoir des renvois entre les collections permanentes et ce qui passe avec l'auditorium. **Pour le problème de la salle de concert, là, je suis un petit peu plus réservé, il est sûr qu'on peut faire des liens avec les collections mais ça devient une salle de concert célèbre maintenant à Paris, c'est une salle qui compte, avec une programmation vraiment de bonne qualité, et c'est là où je vous dis que ce n'est plus le musée du Louvre, c'est le Louvre comme entité culturelle et c'est autre chose. Je pense que par rapport à beaucoup de mes collègues qui sont peut-être là depuis longtemps, cette mutation, ce glissement, qui commence à s'opérer, est vraiment un choc, parce que pour eux on perd une mission essentielle du musée.*** »

• **Un conservateur :** « ***Je crois pas qu'aujourd'hui, un musée ait à se concevoir comme une espèce de maison de la culture où tout est possible, ou alors se concevoir comme une salle de spectacles parmi d'autres, ce que je trouve fort, évidemment c'est très casse-gueule en terme d'audience, ce que je trouve fort c'est vraiment d'articuler le plus complètement possible le contenu du musée et la programmation de l'auditorium, qu'elle soit faite par le service culturel ou qu'elle soit faite par le service de l'auditorium.*** »

• **Un chef d'atelier, technicien d'art :** « ***Le Louvre, c'est devenu Eurodisney :*** *on mange, on visite, il y a un distributeur de billets de banque, une poste, un centre commercial, un parking. C'est le lieu où vous pouvez passer toute la journée. C'est peut-être bien : ça laisse plus de liberté aux gens pour visiter.* »

• **Un agent de surveillance de nuit, vacataire :** « ***C'est une entreprise culturelle dans le sens où Auchan et Carrefour sont des entreprises, au sens ironique.*** *On vient pour consommer avec une espèce d'obligation parce que c'est aussi dans les normes qui existent depuis les années 1980 d'avoir cette petite dose de culture. À entendre les réflexions du public, ils ont vraiment "un comportement de badaud". **Ils sont là comme ils vont au Printemps ou à la Samaritaine.** Est-ce que vraiment il y avait du désir, du plaisir et qu'est-ce qu'ils en retirent ? La culture pour tous, c'est gentil mais c'est plutôt de l'hypocrisie. **Ils vont acheter des cartes postales, un foulard, ça fait tourner la boutique RMN. C'est pour cela que je dis que c'est un supermarché.** D'ailleurs L'EPA est autonome.* »

• **Un chef de service :** « *Donc comment je vois le Louvre, moi je le vois par ces yeux innombrables qui le voient comme un établissement culturel, culturel je dis bien au sens large, où le musée occupe la place principale mais où l'idée même de musée s'est transformée.* »

• **Un conservateur :** « *Je fais un peu Don Quichotte, je me bats contre des moulins à vent, parce qu'en réalité on a une politique de prestige, de dépenses somptuaires (...) C'est tout cela contre lequel je m'inscris. Je ne vois pas pourquoi le Louvre a besoin d'une image de marque. Le Louvre n'a pas besoin de demander à des designers de lui dessiner à grand frais son image de marque, il se la fait lui-même. **On se donne du mal pour ressembler à une entreprise d'affaires et on y perd notre argent premièrement et on y perd notre âme.** On n'a pas besoin de ça. Ça sert seulement à financer des entreprises qui pour le coup vivent sur notre dos, je pense vraiment (...) On a fait des audits à grands frais. C'est pas pour cela que l'organisation est un succès. Ça coûte très cher, pourquoi faire ça ? C'est très choquant. Ça coûte très cher. **N'est-on pas capable de penser à une organisation par nous-mêmes?** Je suis choquée de ces dépenses. **J'ai bien peur que ce soit pour singer une entreprise.*** »

Que représente pour vous le musée du Louvre ? Comment le voyez-vous ?

• **Un chef de département :** « ***C'est bien compliqué parce que le musée a beaucoup évolué. Actuellement quand on parle du Louvre, le mot qui revient souvent c'est : "Le Louvre c'est une entreprise, c'est une grosse entreprise, il y a tant de milliers d'employés, etc." Il est certain qu'en 63, quand je suis rentré au Louvre le dernier mot qui venait à l'esprit quand on parlait du Louvre c'était celui d'entreprise.*** »

• **Un agent de surveillance, AT, poste fixe :** « ***À l'époque en 1972 quand je suis arrivée,*** *il y avait surtout des anciens militaires, des vieux, des femmes et quelques jeunes dans la surveillance. La discipline était stricte, la tenue devait être correcte sans fantaisie, il fallait respecter les heures de table, de pause. Quand les "contremaîtres" passaient ou les conservateurs, il fallait être au garde à vous. **Tout a commencé à changer à l'ouverture de la pyramide en 1989. Avant c'était familial, et maintenant le Louvre est devenu une usine, personne ne se connaît plus (...) Côté visiteurs, ça a changé aussi.*** *On reconnaît les visiteurs qui sont des connaisseurs. Les amis du Louvre viennent car ils sont intéressés. Les autres viennent parce qu'ils ne savent pas quoi faire (...) Si je pouvais changer quelque chose, ce serait les retards. J'ai du mal à les admettre. L'heure, c'est l'heure. Il y a du laisser-aller. Et puis les absences aussi (...) **Ce sera magnifique quand ce sera terminé, mais ça ne sera pas le Louvre que j'ai connu. Le Louvre restera toujours le Louvre.*** *Par exemple, le mardi, quand les salles sont fermées, je vais voir les peintures autrement. Je laisse mon imagination courir. Pour les visiteurs, il y a davantage de choses mais ils ne s'y retrouvent plus (...) **Si je pouvais changer quelque chose au Louvre, je ferais en sorte que ce ne soit plus en régions, que le Louvre redevienne comme avant, qu'il n'y ait pas différentes régions.*** *Il faudrait que les gens bougent comme avant (...) Pour gérer c'est difficile, c'est l'entreprise maintenant. **J'ai la nostalgie du passé dans certaines salles.*** »

• **Un chef de service recruté au début du projet Grand Louvre :** « ***J'ai un peu peur d'être en train de vivre une rupture. C'est-à-dire que les années enthousiasmantes où l'on a pu faire des choses, c'est quand même en train de se terminer.*** »

hybride, où tout se mêle : des pans de bureaucratie mécaniste dans les services de la surveillance et des travaux muséographiques, de beaux restes de bureaucratie professionnelle dans les départements de conservation, et beaucoup d'adhocratie dans les nouveaux services (Mintzberg, 1979). L'ensemble s'approche assez près de l'arène politique que décrit Mintzberg (1983). Les conservateurs disent avoir perdu le pouvoir en gagnant le Grand Louvre au profit selon eux d'une direction administrative forte et indépendante, et de services fonctionnels qui grossissent de plus en plus comme pour justifier leur existence. Les départements apparaissent très fermés et les relations inter-départements sont limitées. Les services revendiquent leur indépendance par rapport aux conservateurs, et veulent s'affirmer. Forteresses imprenables, ils se livrent entre eux des batailles de territoire sournoises. Le service de la surveillance regroupant près de la moitié de l'effectif du musée, se construit un empire et acquiert de fait un pouvoir considérable.

Cependant, malgré ces effets néfastes de la crise dans l'organisation, la crise revêt une valeur effectrice. Étape dans le processus de construction de l'identité organisationnelle, elle permet, par une négociation intense entre les acteurs, l'apprentissage d'une nouvelle identité organisationnelle. Ils parviennent petit à petit à s'accorder sur des éléments communs de définition : *le plus grand musée du monde* est aussi une *organisation culturelle performante au service du public.* En 1998, ce processus lent et fragile de construction d'une nouvelle identité organisationnelle n'est pas encore terminé. Il aura donc duré au moins vingt ans depuis la décision du changement stratégique, soit le même temps que la réalisation complète du projet.

2.2 La gestion des ressources humaines, soutien du processus de construction de la nouvelle identité organisationnelle

Ce difficile et très progressif travail d'appropriation par le personnel de la stratégie à l'œuvre, a été en partie facilité par une gestion des ressources humaines émergente, plus ou moins heureuse. Deux catégories d'actions sont repérables : des actions classiques, propres à la direction des ressources humaines et des actions générales et symboliques, partagées entre la direction de l'établissement et la direction des ressources humaines.

Tableau 2 - L'évolution statutaire des métiers traditionnels du musée, à la base de la professionnalisation : l'exemple des agents de surveillance.

À partir de 1982, le statut des "gardiens", gérés par la Direction des musées de France, se transforme considérablement. D'abord, le corps de la surveillance est créé, par le biais d'examens d'intégration, et définit clairement trois échelons hiérarchiques : agent technique, agent-chef et inspecteur. Le corps, le seul dans la fonction publique, est limité aux catégories C (agent technique et agent-chef) et B (inspecteur) d'emplois. En 1990, suite au protocole d'accord Durafour, les échelles de rémunération sont nettement revalorisées, les inspecteurs de surveillance sont intégrés dans le nouveau corps des techniciens des services culturels parmi d'autres professions. Les agents-chefs deviennent des adjoints techniques. On peut noter au passage les effets pervers qui résultent de l'absence de débouché en catégorie A[2] : de nombreux agents (TSC) exerçant des fonctions de cadre supérieur sont bloqués en catégorie B et les adjoints techniques recrutés sous un statut de cadre moyen sont finalement amenés à exercer surtout des fonctions d'exécution. Ensuite, la transformation du statut des personnels de la surveillance va mettre en avant la mission d'accueil des agents. Dans un décret du 2 mars 1995, les agents techniques et les adjoints techniques deviennent agents d'accueil, de surveillance et de magasinage. Le magasinage étant réservé surtout à la Bibliothèque Nationale et aux Archives, les agents de surveillance exercent au Louvre les fonctions de surveillance et d'accueil. Les agents voient dans ce statut qui les associe à deux activités fondamentales du musée - préservation (sécurité) et présentation des œuvres (accueil), une reconnaissance et une valorisation importante de la surveillance. D'une manière générale, l'évolution statutaire de la surveillance est vécue comme une rupture fondamentale avec le *temps des gardiens* de l'ancien Louvre.

2. Alors même que ce débouché existe dans le nouveau corps des techniciens des services culturels, mais reste réservé à la filière des bâtiments de France. C'est seulement en 1998 qu'est décidée la création du corps d'ingénieur des services culturel et du patrimoine, offrant à la surveillance un débouché en catégorie A. Le ministre de la Culture et le ministre de la Fonction Publique ont fixé, par arrêté conjoint du 25 juin 1999, les conditions d'organisation générale des concours et la nature des épreuves. Un premier concours devrait être organisé au cours de l'année 2000.

2.2.1 Professionnalisation et régulation sociale

La direction des ressources humaines du musée du Louvre a mené deux politiques fortes pendant le Grand Louvre, qui ont contribué à favoriser le processus de construction de l'identité organisationnelle : d'une part un effort de formation intense visant à professionnaliser les acteurs, d'autre part un travail intense de régulation sociale dans un contexte corporatiste et conflictuel. La politique de professionnalisation des métiers traditionnels de musée a d'abord été mise en place en externe, par l'État, pour accompagner le projet Grand Louvre. Elle a fait évoluer les statuts, principalement ceux des conservateurs, des gardiens devenus agents de surveillance et des ouvriers des ateliers devenus maître-ouvriers et techniciens d'art.

Cette politique a été dans le même temps activement développée par des actions internes. La professionnalisation des emplois est mise en place au sein du Louvre à partir de 1989. Une démarche d'analyse des métiers de la surveillance et des métiers d'art est lancée avec l'aide de conseils extérieurs[3] et l'appui logistique de la mission Formation. Elle va permettre de faire évoluer et de reconnaître les identités professionnelles. La "démarche métier surveillance" comportera plusieurs étapes remarquables : analyse d'emplois-types, étude ergonomique, groupes de travail inter-services sur différents thèmes (surveillance et technique, et accueil du public, et communication interne...), mise en œuvre de mesures préconisées par les groupes de travail, réalisation d'un référentiel de compétences informatisé et modifiable au fur et à mesure des évolutions, modélisation et expérimentation de nouvelles organisations du travail (régionalisation, surveillance mobile[4]), réflexion sur un plan de formation spécifique surveillance. La "démarche métier d'art" servira de support aux négociations sur l'évolution statutaire des agents des ateliers. La formation est, à l'intérieur du musée, un des éléments moteurs de la professionnalisation. Un des premiers actes de la direction des ressources humaines est précisément en 1989 de créer la mission formation dans cette optique. Elle doit favoriser l'émergence de nouvelles compétences et qualifications, et accompagner l'évolution des métiers historiques. Le projet Grand Louvre est aussi affirmé comme un *projet de formation*[5], ciblé en priorité sur les 1000 agents du service de la surveillance. L'effort consenti est considérable : entre 1991 et 1998, le nombre d'heures de formation réalisé annuellement est multiplié par trois : de 23349 à 66606. Le service de la surveillance en concentre au moins la moitié avec par exemple, en 1998, 35308 heures. Les domaines de formation sont principalement, avec une dizaine de milliers d'heures chacun, la préparation aux concours, les langues, les métiers de la culture, puis plus loin derrière avec quelques milliers d'heures chacun, le post-recrutement, l'hygiène et la sécurité, les formations générales, les ressources humaines, le développement personnel, la bureautique, l'informatique, puis avec seulement quelques centaines d'heures : l'Europe, le droit, la gestion, la maintenance, la communication. La formation a largement contribué à la professionnalisation de la surveillance, comme en témoigne en partie d'une part la participation active des agents et d'autre part le recul du taux d'absentéisme des titulaires de jour de 17,5% en 1988 à 12,8% en 1993.

En second lieu, le musée va procéder à un difficile travail de régulation sociale. Les instances du personnel sont le lieu où se négocie la modernisation du Louvre. Elles participent à la gestion interne du projet. La professionnalisation, va être dans ce cadre largement l'instrument de l'unité sociale du musée. Les représentants syndicaux participent aux différents groupes de travail et suivent les dossiers par le comité technique paritaire. Le dialogue social est prenant et sensible pendant toute la durée du projet. Les syndicats sont présents principalement au service de la surveillance, au service de l'accueil et dans les ateliers. La CGT est majoritaire, présente surtout dans les ateliers et à la surveillance. FO est concentré à la surveillance. La CFDT et SNAC-FSU

3. L'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et le cabinet conseil RGS pour la surveillance, et le CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) pour les ateliers.
4. La surveillance mobile consiste pour l'agent à couvrir en marchant une zone de surveillance définie, plutôt que de rester placé à un point précis, assis sur une chaise ou debout à côté.
5. "*Le projet Grand Louvre est un projet architectural et muséographique, c'est aussi un projet de formation*". Extraits de la préface de Michel Laclotte du plan de formation 1991-1992.

se trouvent plutôt à l'accueil. Enfin SUD, ancré à la surveillance de nuit, gagne beaucoup d'influence et semble très actif. Très virulents au moment de l'ouverture de la pyramide et du passage au statut d'établissement public administratif, les syndicats souffrent d'une baisse du taux de syndicalisation et ont *des positions plus défensives qu'offensives*. Néanmoins, ils constituent une minorité très active. Ils organisent plusieurs fois par an des grèves au sein du service de la surveillance et de l'accueil, et plus rarement des ateliers. Les grèves de la surveillance et de l'accueil empêchent l'ouverture du musée (blocage de l'entrée du musée ou impossibilité d'ouvrir par manque d'agents de surveillance, blocage des caisses) et perturbent son fonctionnement général : perte de ressources propres engendrée par les grèves qui diminue les budgets de chacun, organisation du travail du service culturel et de l'auditorium perturbée par l'annulation des manifestations diverses à destination du public, prévues les jours de grève, image de marque du musée et notion de service public sont écornées quand le public, français ou étranger, trouve porte close, démotivation du reste du personnel. Même au quotidien, les acteurs du musée ont l'impression que les syndicats prennent le musée en otage par un *chantage à la grève*, qui bride son évolution sur certains points. Les revendications portent essentiellement sur des problèmes statutaires, et dans une moindre mesure sur les conditions de travail et les orientations du musée. Aussi, la cible majeure et l'interlocuteur crucial dans ces actions sociales est davantage le ministère de la Culture que la direction du musée, qui, ne gérant pas directement ses personnels titulaires et vacataires[6], ne dispose pas du pouvoir de décision qui lui permettrait de négocier. Assez déconnectées des grandes problématiques organisationnelles et stratégiques et concentré sur des groupes professionnels précis, les actions sociales s'inscrivent la plupart du temps dans une logique d'action générale au ministère de la Culture qui se sert de la tribune Louvre, soulignant au passage les limites de l'autonomie du musée. Même quand les revendications s'inscrivent plus étroitement dans la vie du musée, elles ne plaident encore que des intérêts professionnels particuliers, parfois éloignés de l'intérêt général du musée, comme par exemple la volonté d'indépendance des équipes de surveillance de nuit. Pour autant, le musée et ses acteurs subissent de plein fouet la contrainte syndicale dont paradoxalement ils partagent souvent les revendications. Par exemple le manque d'agents de surveillance et d'accueil, le recours excessif aux vacataires et leur précarité statutaire, sont déplorés par tous, services et départements, y compris par la direction. En conséquence, la recherche de la paix sociale est la préoccupation centrale des directeurs des ressources humaines successifs depuis le début du projet Grand Louvre, qui vont y engouffrer tout leur temps et leur énergie pour des résultats plus ou moins satisfaisants. Si ce travail de relations sociales s'est avéré absolument nécessaire pour permettre le changement stratégique, il a cependant masqué la nécessité d'une gestion des ressources humaines plus large visant à accompagner la production de sens de tous les acteurs dans la construction délicate et laborieuse d'une nouvelle identité organisationnelle.

2.2.2 Management général et symbolique de l'identité organisationnelle

La crise d'identité organisationnelle en effet est difficilement appréhendée par la direction du musée. Un certain nombre d'actions toutefois font apparaître une stratégie émergente de management de la crise d'identité organisationnelle.

Des attentes très fortes se créent autour des dirigeants dans l'appareil psychique du groupe Louvre (Kaës, 1976) qu'on peut qualifier de groupe dépendant ayant fortement besoin d'être rassuré (Bion, 1961). Les acteurs, à tous les niveaux, disent attendre « *une définition de la politique générale, une redéfinition du musée du Louvre et de ses missions premières, une définition de la politique culturelle et de la programmation du musée, des objectifs, des ordres de priorité, des arbitrages, des prises de positions, bref des supports clairs pour sortir de cette crise d'identité organisationnelle, des référents identitaires* », (Mucchielli, 1986). La demande de référents identitaires s'exprime aussi à travers le besoin de contacts avec les dirigeants que tous les acteurs, à l'exception des cadres supérieurs qui les ont, éprouvent. Du cadre moyen à l'agent de surveillance, le manque de proximité de la direction avec le personnel est déploré. Cette distance est vécue comme un déficit de reconnaissance.

6. Ce problème sera résolu en 2003, date à laquelle cette gestion va lui être transférée.

Extraits d'entretiens - Le besoin de contacts avec la direction.

• **Un agent de surveillance, AT :** « *Il y a eu un virage quand toute cette administration s'est mise en place. Un effet de taille, concomitant avec* ***ces nouveaux administrateurs qui sont apparus et qui sont assez abstraits.*** »

• **Un jeune technicien d'art :** « ***Le président directeur n'est pas proche du personnel.*** *C'est ce qu'on dit. Le jour où il a pris ses fonctions, il nous a sorti deux, trois bêtises,* ***il est resté quinze minutes dans les ateliers... On voyait bien qu'il s'en foutait. Il passait pour la forme, son image, pas parce qu'il avait envie de venir voir ce qu'on fait.*** *Dans la grande galerie, il nous a jamais serré la main et quand il y avait Chirac, il est venu nous la serrer. C'est un peu dommage.* »

Le groupe réclame une dimension familiale, affective : il est éloquent de constater que, parmi les personnes qui les connaissaient directement, certains surnomment le premier président directeur (un homme) et le premier administrateur général de l'EPA (une femme), en partie à l'origine de la renaissance organisationnelle et administrative du Louvre, respectivement le *père* et la *mère* du Louvre. De plus, les acteurs font constamment référence dans les entretiens à ce premier président directeur du musée, Michel Laclotte, et aux nombreuses citations qu'ils lui attribuent. Ces citations sont mobilisées par les acteurs dans leur recherche du sens de l'identité de l'organisation. Elles sont utilisées par les acteurs comme des préceptes ou des maximes dont le recueil pourrait s'intituler : "De l'interprétation du fonctionnement de l'organisation Louvre". Elles les aident à expliquer et à comprendre ce qui se passe dans l'organisation a posteriori de la direction de son premier président directeur. Le groupe se comporte comme s'il voulait être protégé par les leaders, nourris par eux aux plans cognitif et affectif (Bion, 1961).

Extraits d'entretiens - « Monsieur Laclotte disait... » : les préceptes du père fondateur.

• **Un chef de service (à propos du comportement des conservateurs) :** « *Monsieur Laclotte dit, puisqu'il est passé par là et est allé bien au-delà jusqu'au plus haut point de la direction du musée, dit :* "Il faut que les conservateurs soient comme ça, cette espèce de jeu, d'amalgame, de provocation, de mauvaise foi." »

• **Un conservateur (à propos des conflits de territoire dans le musée) :** « *Laclotte a voulu ça au départ uneautonomie des chefs de service (...) Alors Laclotte disait :* "Espérons mayonnaise plutôt que vinaigrette." »

• **Un ouvrier des ateliers, technicien d'art (à propos de l'unité de l'organisation) :** « *Les gens qui travaillent ici sont contents parce que ce n'est pas n'importe quel endroit. M. Laclotte disait :* "Le Louvre, c'est une grande maison, une grande famille, c'est notre patrimoine à tous". *C'est bien l'esprit du musée du Louvre. On faitpartie de quelque chose qui nous appartient à tous. Les gens y sont attachés.* »

• **Un conservateur (à propos de la gestion des flux de public) :** « *Donc, je pense un des gros efforts du Louvre après les ouvertures, ce sera de faire admettre au public qu'on ne peut pas visiter le Louvre en une seule fois. D'ailleurs Laclotte avait une très belle phrase, il disait :* "On ne peut pas comparer une nouvelle de Mérimée avec la Recherche du temps perdu..."»

D'une manière générale, cette demande forte de référents identitaires laisse à penser, que pour éviter le solipsisme dans lequel la crise d'identité organisationnelle plonge les acteurs, l'équipe dirigeante a un rôle de médiation fondamental. Dans les discours des acteurs, la crise attend donc sa solution de la direction du musée et du management en général. Mais pour qu'une solution puisse être octroyée, encore faut-il que les dirigeants perçoivent cette demande et plus encore perçoivent la crise. Plusieurs facteurs expliquent la difficile appréhension de la crise par la direction du musée. En premier lieu, la crise étant refoulée et peu visible au niveau du fonctionnement global de l'organisation, elle ne s'impose donc pas clairement à l'attention des dirigeants, focalisés sur le management opérationnel de l'organisation. En second lieu, l'équipe dirigeante est précisément trop focalisée sur le management opérationnel de l'organisation, à cause d'une part de sa petite taille au regard de la complexité de l'organisation et d'autre part d'un management très centralisé de l'organisation, seul mécanisme d'intégration pour limiter la différenciation du musée. Par conséquent, elle n'a pas le temps d'entendre vraiment "les douleurs de l'âme", les ressentis de

l'organisation. Les acteurs, notamment les cadres moyens et les non-cadres se plaignent, on l'a vu, de rencontrer trop peu ces dirigeants dans les espaces de travail du musée. Le fait est qu'ils n'ont pas réellement le temps de s'y rendre régulièrement, aspirés par des agendas surchargés. En troisième lieu, même s'ils captent bien çà et là des zones de mécontentement dans le musée, ils n'y accordent pas forcément d'importance si le fonctionnement du musée n'en est pas perturbé de façon évidente ou si ces mécontentements surgissent d'un changement. Jusqu'à quel point des managers qui prennent des décisions introduisant des changements, doivent-ils écouter les résistances qui s'expriment ? Ainsi, les mécontents les plus écoutés dans le musée restent les syndicats, parce qu'ils risquent effectivement de perturber gravement le fonctionnement du musée. Mais ces syndicats ne sont représentatifs que de certaines parties du musée et leurs revendications, mues dans une logique propre - la ligne d'action du syndicat en général au ministère de la Culture - ne s'inscrivent pas toujours dans les problèmes identitaires du musée, même si parfois elles les recoupent et les manifestent. Enfin, à l'instar des autres acteurs et selon eux, les dirigeants ne semblent pas échapper, par moments, dans les organes qui pourraient se prêter au débat comme le collège, la réunion de direction ou le conseil d'administration, à une certaine logique d'évitement des tensions identitaires, par peur des crises ouvertes. L'autocensure, le refoulement et finalement le retrait du processus de négociation de certains acteurs s'expliquent dans ce contexte. Cette négation de la crise d'identité peut se comprendre comme la volonté de ne pas avoir à affronter un conflit généralisé. Une trop grande écoute est sans doute un frein immédiat à l'action. Il est cependant possible de penser que la reconnaissance de la crise d'identité organisationnelle aurait facilité la construction identitaire de l'organisation. L'expression des souffrances d'identité (Kaës, 1998, éd.) dues aux changements d'identité auraient été l'occasion d'une libération pour les acteurs et d'une réaffirmation de la nécessité des changements et de l'autorité pour la direction. Par exemple, le malaise des conservateurs "de base" est aggravé par le fait qu'ils ont l'impression qu'ils ne sont plus écoutés dans le musée, depuis la suppression des réunions annuelles avec la direction, au motif de leur trop grande violence verbale, et dans la mesure où ils ne se sentent pas toujours représentés par leurs chefs de départements. Ci-après l'évocation de la tendance de la direction à refréner les tensions identitaires.

Extraits d'entretiens - Des tensions identitaires contenues par la direction.

• **Un cadre d'un service :** « *Moi je n'ai jamais vu de débats fondamentaux dans les réunions de direction, non. Je ne sais pas si les gens sont d'accord. Je ne pense pas qu'ils soient d'accord, je pense que chacun garde pour soi. Il l'exprime dans leur corps. Le corps des conservateurs doit être relativement homogène avec une plus ou moins grande ouverture des problèmes extérieurs, mais c'est quand même un corps très homogène. Les gens se disent les choses entre eux, les conservateurs ce ne sont pas des tribuns, ce n'est pas du tout leur style. Comment pourraient-ils les dire ces choses ? Il faudrait monter des séminaires pour ça, de réflexion. N'importe comment, il y a une énorme force d'inertie dans un lieu comme celui-là, puis il y a le poids du travail à faire. Chacun a du travail et travaille beaucoup, et a à peine le temps de lever le nez par rapport à ce qu'il fait (...) Un lieu comme le service X devrait être plus naturellement un lieu de débat, puisque quand même il s'agit de servir d'intermédiaire, or le service X n'est à ma connaissance pas naturellement un lieu de débat.* ***Je pense que c'est extrêmement difficile de débattre sans déstabiliser l'institution. Si j'étais responsable du musée du Louvre, je me poserais de sérieuses questions là-dessus parce que c'est extrêmement déstabilisant (...)*** *aller débattre quand on n'a pas de biscuit, on ne fait qu'opposer des idéologies, et donc j'en vois pas l'intérêt, quand on ne fait que dire:* "Ah ! moi le marketing je veux pas en entendre parler, j'en veux surtout pas, je veux pas en parler !" *Donc donner des biscuits ce serait véritablement entreprendre pour les personnels des plans de formation et pour l'encadrement des conférences, des invitations de gens de l'extérieur qui viendraient parler de ceci ou de cela, qui alimenteraient une compétence ; de mettre à la portée de chacun les problématiques de gestion dans un musée, que l'on sache bien qu'il y ait une sorte de pédagogie interne (...) et expliquer au personnel de façon globale voilà quel est le budget de l'établissement, voilà comment c'est réparti...* »

• **Un conservateur (à propos des réunions réunissant tous les conservateurs plusieurs fois par an, supprimées à cause de leur caractère polémique et violent) :** « *Alors on y a perdu beaucoup mais je veux dire, le directeur a eu cette phrase :* "Ce n'est pas agréable pour moi d'y venir." *Et on lui a répondu :* "Pour nous non plus." *Il n'y avait pas de réponse, il y avait la polémique,* ***l'administrateur considérait qu'elle perdait son temps, qui effectivement est précieux, et pourtant il se disait des choses extraordinairement importantes dans ces réunions. Des choses très très centrales.*** »

La possibilité d'exprimer ces troubles identitaires pour les acteurs aurait certainement davantage facilité la construction de l'identité organisationnelle ou en tout cas limité les symptômes de la crise d'identité. Mais si la direction n'a pas ouvert un débat identitaire de manière conscientisée et explicite, elle l'a fait néanmoins à travers différentes actions de management général et de management symbolique, qui ont grandement facilité le processus de dépassement de la crise d'identité.

La méthode participative utilisée à partir de 1996 dans l'élaboration du cahier des charges et du projet d'établissement a permis, au niveau des cadres et des conservateurs au moins, une catharsis. Elle a fourni l'occasion de se rencontrer, de clarifier les objectifs et de redéfinir les méthodes ensemble, de trouver un sens commun. Les nombreuses réunions des groupes de travail transversaux, internes, et les réunions collectives des cadres, ont permis à la fois d'exprimer la crise d'identité organisationnelle, et ce faisant, de commencer à la résoudre.

Extraits de documents - Rapport d'activité 1997, « Deux étapes importantes ont marqué la vie administrative de l'établissement public en 1997 », p. 14-15. L'élaboration participative d'un cahier des charges et d'un projet d'établissement comme actions de management général de la crise d'identité organisationnelle.

> Ce cahier des charges a constitué un travail collectif qui a réuni des représentants des différents services et départements, en quatorze groupes de travail, chacun ayant en charge un des thèmes développés dans le document. **Les discussions ont été souvent très animées, mais toujours fécondes car elles ont permis un enrichissant échange d'idées sur le musée et les objectifs à poursuivre.** Ces quatorze groupes ont travaillé de septembre à décembre 1996. Près d'une centaine de personnes s'est impliquée (...) Pour ne rien perdre du résultat de ces travaux riches et mobilisateurs qui avaient parfois une valeur purement interne au musée et ne relevaient pas d'un cahier des charges, il a été décidé, en janvier 1997, d'établir un projet d'établissement qui présente naturellement de larges zones de recoupement avec le cahier des charges. Ce projet d'établissement a fait l'objet, le 3 avril 1997, d'une importante journée de travail et d'**échanges entre les responsables des départements et des services. Il témoigne de la vitalité du musée et de sa détermination à prendre son avenir en main.**

Les rencontres du cahier des charges et du projet d'établissement ont constitué des espaces de négociation de la nouvelle identité de l'organisation, et donc de ré-identification à l'organisation des individus et des groupes. À travers le projet d'établissement, les membres de la direction ont fait acte "d'entrepreneurs sociaux" (Friedberg, 1993), en essayant de porter l'avenir du musée par une réflexion collective, de l'adapter aux évolutions, d'aider les autres acteurs à s'y reconnaître et à l'influencer. Ils ont favorisé l'instauration d'un dialogue, au sens d'une création collective interactive de signification (Giroux et Giordano, 1998, p. 146), qui va permettre de partager, de confronter et de faire évoluer les perceptions de l'identité de l'organisation. Le cahier des charges et le projet d'établissement, bien pilotés, valent moins par leurs résultats que par leurs processus en tant que projets, processus « qui a valeur de communication entre les protagonistes » (Giordano, 1995, p. 58). Les actions de normalisation du musée - l'affirmation des choix stratégiques, le développement des outils de gestion et des réorganisations partielles - ont également contribué à activer le dépassement de la crise d'identité organisationnelle. Elles ont apporté des réponses qui, même contrariantes pour certains acteurs, comblent à certains endroits le sentiment de vide et de flou de la ligne d'action et des objectifs du musée, et arbitrent les conflits identitaires. La réorganisation du service de la surveillance peut ainsi être interprétée, comme une action commandée autant par la volonté de résoudre certains problèmes organisationnels, que par celle de soulager la pression identitaire qu'exerçait le service sur les départements et les autres services, et qu'il exerçait également sur lui-même. La mise en place sur différents thèmes d'organes de liaison transverses entre les départements et les services (réseaux de correspondants, groupes de projet) remplit la fonction de coordination de l'action en même temps qu'elle installe dans le quotidien de l'organisation des espaces de négociation de l'identité organisationnelle, dans la continuité de la méthode participative du cahier des charges et du projet d'établissement. Enfin, la politique

événementielle du musée semble également participer à la construction de la nouvelle identité du musée, parce que les événements sont des actes de l'organisation explicites, irrévocables, publics (Dutton et Dukerich, 1991). Pendant la période de l'étude, les différents événements mis en avant par la direction du musée apparaissent comme une façon de valoriser l'altérité des groupes du musée, c'est-à-dire de flatter leur irréductible différence, et d'inviter les acteurs à reconnaître que l'identité organisationnelle hybride en résultant est une richesse, désormais entièrement constitutive de l'organisation. Ils contribuent à dépasser la crise d'identité organisationnelle en stimulant la reconnaissance des différentes identités du musée et la formation d'une identité de synthèse (Feldman, 1979 ; Alexander, 1996 ; Horvath et Glynn, 1993 ; Osborn et Ashforth, 1990 ; Bunderson, Whetten et Godfrey éd., 1998 ; Foreman et Pratt, 2000). Par exemple la communication interne des expositions d'un côté et des activités pédagogiques et de médiation culturelle de l'autre font ressortir respectivement le travail des différents départements ainsi que la mission de conservation et d'étude scientifique du musée et le travail des services ainsi que la mission du musée envers le public...

Les actions symboliques, qui tentent de gommer les divergences et les contradictions de l'identité organisationnelle par « une célébration de l'unité de l'organisation, précisément nécessaire parce qu'il y a de fortes tensions entre les groupes » (Young, 1989, 191), n'ont pas toujours été le point fort du management. Par exemple, en 1997, une nouvelle impulsion est donnée à la communication interne, désormais rattachée à la direction, qui comprend notamment la refonte du journal interne, la création de forums, l'instauration d'un accueil des nouveaux arrivants sous forme de stage, la mise en place d'un réseau intranet composé d'une messagerie informatique interne et d'un micro journal. Le changement de titre du journal de *Louvre nouveau* à *Au fil du Louvre* symbolise l'entrée du musée dans l'ère après-Grand Louvre. Mais la communication interne ne se décrète pas par injonction (Giordano, 1995), et il semble début 1998, que ces outils soient d'une faible utilité pour essayer d'agir sur les perceptions de l'identité de l'organisation, en éclairant ou interprétant certains événements (Ashforth et Mael, 1996). Ces outils sont critiqués pour leur aspect *propagande de la direction.* Les acteurs expriment par ce reproche que cette communication balistique, de l'émetteur au récepteur, où il s'agit pour la direction de transmettre un message maîtrisé et où le sens du message est indépendant de l'interaction, ne permet pas l'interaction et donc la négociation identitaire, la construction de sens qui en découlent (Giordano, 1998, p. 23). Par exemple, les reproches faits à l'ancien journal interne semblent être de nouveaux opposés à sa nouvelle version.

Extraits d'entretiens - La communication balistique, un faible impact sur l'identité organisationnelle : l'exemple du journal interne.

• **Un cadre moyen d'un service (à propos de Louvre nouveau début 1997) :** « *Le journal interne pourquoi ça marche pas ? Parce que c'est pas un journal interne. Si, c'est un journal interne, mais c'est pas un journal de communication interne.* ***C'est un journal où la direction s'exprime, c'est un journal qui donne une excellente image du musée à l'extérieur, parce que c'est le but d'un journal interne de donner une excellente image du musée à l'extérieur. C'est un petit peu le journal qu'on envoie au directeur de l'administration générale, au ministre pour donner une image du Louvre. C'est pas un outil de communication interne, donc comme c'est un très beau journal*** *et puis qu'on parle de temps en temps des agents, enfin il y a toujours un service qui est analysé - ce qu'il fait, qui fait quoi - et puis il y a les photos des agents, au début les agents le gardaient précieusement, ils trouvaient ça très beau, et puis c'était le journal de la maison mais ils le lisaient pas.* »

Il est très révélateur de constater que l'association du personnel CALAO, créée en 1989, est le lieu le plus efficace dans l'organisation de la négociation identitaire. Elle constitue "un cadre communicationnel" dans lequel des interactions spontanées créent un sens commun de l'identité collective (Giordano, 1995). Elle permet aux différents acteurs de se rencontrer dans les multiples animations qu'elle propose - bibliothèque, spectacles, parcs, sports, fêtes, voyages - et donc d'appréhender la diversité professionnelle du musée. Comprenant près de 600 adhérents en 1997, soit deux fois plus qu'en 1990, l'observation a montré qu'elle favorise sensiblement la cohésion sociale par le brassage professionnel qu'elle entraîne.

Extraits d'entretiens - L'association du personnel, lieu privilégié de la construction identitaire de l'organisation.

> • **Un cadre d'un service** : « *L'association du personnel, CALAO, qui est un pseudo comité d'entreprise, ça attire des gens de tout un tas de services, ils apprennent à bien se connaître, ils font des voyages ensemble, et ça, ça a généré des relations après qui ont rejaillit sur le professionnalisme.* »

Par contre, d'autres actions symboliques managériales, très appréciées, contribuent à soulager les tensions identitaires : par exemple le retour en 1998 d'une réunion entre la direction et l'ensemble des conservateurs des départements, et surtout en 1999, l'organisation de festivités internes pour les dix ans de la pyramide. Cette fête qui comprend l'organisation d'un grand bal du personnel sous la pyramide correspond parfaitement à une création d'événements pour essayer d'agir sur les perceptions de l'identité de l'organisation (Ashforth et Mael, 1996). En soulignant l'événement en interne, la direction valorise ce lieu symbolique du Grand Louvre, incarnation puissante du changement organisationnel, encore mal aimé dans le musée entre autres à cause de cela. Elle dresse un portrait de l'organisation ou la pyramide apparaît comme un élément positif de l'identité de l'organisation. De même, la réalisation d'un petit livre intitulé *Le choix du personnel*, qui présente les œuvres préférées des membres du personnel du Louvre, signalées dans le musée par une mention spéciale de couleur sur leur cartel, est apparue judicieuse. Ce type d'actions qui s'inscrit à la fois dans le management de l'identité organisationnelle et le management de l'identification organisationnelle déploie une stratégie principale, intelligible à la lumière de la théorie de l'identité sociale, que Pratt (1998, 196) appelle le "nous transcendant ou affirmé", qui vise à stimuler le besoin d'appartenance à l'organisation, maximiser les similarités au sein de l'organisation, exhorter l'unité et limiter les dissensions : *Le choix du personnel* rassemble le personnel autour des œuvres et l'en rapproche, il permet de soutenir ce *lien intime et étroit qui unit ceux qui travaillent au musée du Louvre aux collections qui en font la richesse*[7], stimulant ainsi autant l'homogénéité de l'identité

Extraits de documents - Avant-propos des rapports d'activité 1996 et 1998 et du Choix du personnel, *avril 1999. Le discours du président directeur, célébration de l'unité de l'organisation : la stratégie principale du "nous transcendant ou affirmé" dans le management symbolique de l'identité organisationnelle.*

> • **Rapport d'activité 1996 : avant-propos du président directeur** : « *(...) Pour conclure, je voudrais rappeler quelque chose d'essentiel à mes yeux. Notre établissement est vaste et les métiers exercés sont très nombreux et différents. Notre force réside dans notre capacité à travailler ensemble, dans l'harmonie, en respectant l'autre. Cette* ***inestimable qualité de dialogue*** *doit être préservée, afin qu'unis nous faisions face aux prochaines grandes échéances qui nous attendent (...).* »
>
> • **Rapport d'activité 1998 : avant-propos du président directeur** : « *(...) Bref, la difficulté, stimulante d'ailleurs, que nous aurons à affronter ensemble dans les prochaines années, c'est d'assumer encore mieux et avec harmonie nos deux missions fondamentales, la sécurité et la conservation des œuvres d'une part, l'impérieuse nécessité de mieux accueillir le public d'autre part. L'expérience de cette année 1998 a montré que cet objectif peut être atteint,* ***dès lors que s'instaure une bonne coopération de tous, services et départements.*** »
>
> • **Le choix du personnel, 1999, avant-propos du président directeur** : « *(...) Si, dix ans après, et malgré quelques douloureuses épreuves, le bilan du "Louvre nouveau" est positif - plus de quarante millions de visiteurs en témoignent, c'est avant tout grâce au travail et à l'enthousiasme du personnel - fonctionnaires, contractuels, vacataires. Le choix du personnel est une manière de les remercier pour le formidable travail accompli en dix ans, et de leur dire combien leur attachement au musée est important. Quels que soient son service ou son département, sa position hiérarchique, la nature de son activité, chaque membre du personnel du Louvre travaille plus ou moins directement pour le public ou les collections. Pour la première fois de son histoire, le Louvre a proposé à tous ses agents, qu'ils soient ou non spécialistes en histoire de l'art, de participer à l'organisation d'une exposition. Le choix du personnel rassemble les œuvres favorites de ceux qui travaillent au Louvre. Il ne s'agit pas d'une florilège, d'une simple liste. Tous ceux qui ont souhaité participer à cette opération ont accompagné leur choix d'un texte qui le motive, l'éclaire. Vous ne trouverez pas dans cet ouvrage de textes scientifiques, là n'était pas le propos, mais des coups de cœur. Le musée imaginaire, musée "virtuel", que représente Le Choix (du) personnel est en effet celui du cœur, réalisé par ceux qui, jour après jour, forgent l'âme d'un Louvre vivant et résolument tourné vers l'avenir.* »

7. Propos tenus par le responsable de la communication interne, extraits du dos de la couverture du document *Le choix du personnel*, avril 1999.

organisationnelle que l'identification organisationnelle ; le bal du personnel a vu danser ensemble, sous le symbole du Grand Louvre, chefs de départements et vacataires des services, cadres des services et agents de surveillance... Cette stratégie se retrouve dans les discours oraux et écrits des dirigeants qui constituent un "faire potentiel" (Giordano, 1995, p. 59) en construisant le sens voulu d'une identité organisationnelle homogène et unifiée, condition sine qua non d'une action organisée harmonieuse. Ci-dessous, l'exemple des avant-propos du président directeur dans les rapports d'activité et dans *Le choix du personnel.*

Conclusion

La construction d'une nouvelle identité organisationnelle n'est pas un processus aisément gérable et manipulable. L'identité organisationnelle, comme la culture, en tant que ressource socialement complexe et souvent tacite, ne peut sans doute au mieux qu'être appréhendée et accompagnée avec vigilance, surtout dans les moments de la vie de l'organisation où elle intervient fortement, mais jamais entièrement contrôlée. Néanmoins, elle est fortement dépendante de l'action de l'organisation. Le cas du Louvre confirme les résultats de travaux antérieurs (Gioia et Thomas, 1996 ; Albert et Whetten, 1985) selon lesquels un changement de stratégie déstabilise l'identité organisationnelle existant et ouvre un processus de changement de cette identité. Mais au-delà, son intérêt est de montrer en plus - ce que ne dit pas la littérature - que la stratégie seule ne suffit à pas pour mener à bien et réussir ce processus. La gestion des ressources humaines doit nécessairement accompagner la stratégie mais aussi accompagner le changement d'identité organisationnelle déclenché par le changement de stratégie. En premier lieu donc et classiquement, elle met en œuvre les actions qui font partie intégrante de la stratégie ou qui la servent : en l'occurrence professionnalisation et régulation sociale. En second lieu, elle est appelée à définir un management de l'identité organisationnelle. Dans le contexte du Louvre d'une identité intense, saillante et conflictuelle, les actions choisies dessinent une ligne managériale émergente : questionnement des acteurs, organisation de la négociation de l'identité organisationnelle entre les acteurs, valorisation de l'altérité et de l'hybridation de l'identité organisationnelle, dédramatisation du climat organisationnel et réassurance des acteurs. Les objectifs sont simultanément et successivement : de faciliter la décristallisation de l'identité organisationnelle pré-existante au changement stratégique ; d'assurer une plus grande "synergie de l'identité organisationnelle" en construction (Foreman et Pratt, 2000) en apaisant les acteurs par une reconnaissance des identités internes et en faisant apparaître que ces identités, homologues, différentes, interférentes, ne sont pas en compétition ni menacées les unes par les autres, mais qu'elles sont complémentaires - ce que permet la négociation ; de désamorcer les variations fantasmatiques et psychodramatiques du récit de l'identité organisationnelle, de canaliser la charge affective qu'elle revêt, de calmer les angoisses identitaires des acteurs, afin de limiter la crise et de permettre la recristallisation d'une nouvelle identité organisationnelle. Il est possible de penser que si ce management de l'identité organisationnelle avait été mise en œuvre de manière plus systématique, la crise d'identité organisationnelle et les souffrances psychologiques des acteurs qui en découlent auraient pu être moins aiguës. Cette impérative confluence de la stratégie et de la gestion des ressources humaines dans la construction de l'identité organisationnelle, établie dans le cas du musée du Louvre, est un résultat généralisable à une proposition théorique. En l'absence de travaux sur ce point, il serait intéressant de la mettre à l'épreuve dans d'autres organisations.

Bibliographie

Abell D.F. (1980), "Defining the business : starting point of strategic planning", *Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.*

Albert S. et Whetten D.A. (1985), "Organizational identity", in "Research in Organizational Behavior", *L.L. Cummings et B.M. Staw éd., Greenwich, CT, JAI PRESS, vol. 7, p. 262-295.*

Alexander V.D.(1996), "Pictures at an exhibition : conflicting pressures in museums and the display of art", *American Journal of Sociology, 101, p. 797-839*

Ashforth B.E. et Gibbs B.W.(1990), "The double-edge of organizational legitimation", *Organization Science, 1, p. 177-194.*

Ashforth B.E. et Mael F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review, vol. 14, p. 10-39.*

Ashforth B.E. et Mael F. (1996), "Organizationnal identity and strategy as a context for the individual", *in J.A.C. Baum et J.E. Dutton éd., Advances in strategic management, CT, JAI, Greenwich, vol. 13, p. 17-64.*

Ballé C. (1996), "Réflexions sur l'organisation et la gestion. La modernisation des musées : les paradoxes d'une évolution", *in Tobelem éd.,* "Musées. Gérer autrement, un regard international", *actes du colloque de Grenoble, Paris, La documentation française, p. 306-320.*

Barker J.R. (1998), "Managing identification", *in Whetten, D.A. et Godfrey, P.C. éd.,* "Identity in organizations. Building theory through conversations", *Foundations for organizational science, Sage Publications, p. 257-267.*

Barney J.B. (1992), "Integrating organizational behavior and strategy formulation research : a resource based analysis", *in Shrivastava P., Huff A. et Dutton J. éd.,* "Advances in strategic management", *CT, JAI, Greenwich, vol. 8, p. 39-62.*

Bion R.W.(1961), "Experiences in groups", *Tavistock, Londres.*

Bunderson J.S. (1998), "Allina health system", *in Whetten D.A. et Godfrey P.C. éd.,* "Identity in organizations. Building theory through conversations", *Foundations for organizational science, Sage Publications, p. 154-155.*

Cheney G. (1991), "Rhetoric in an organizational society : managing multiple identities", *Columbia, University of South Carolina Press.*

Dutton J.E. et Dukerich J.M. (1991), "Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal, vol. 34, n° 3, p. 517-554.*

Dutton J.E. et Penner W. (1993), "The importance of organizational identity for strategic agenda", *in Hendry J., Johnson G. et Newton J. éd.,* "Strategic thinking", *Wiley, p. 89-113.*

Erikson E.H. (1968), "Adolescence et crise. La quête de l'identité", *Paris, Flammarion, 1972.*

Feldman S.D. (1979), "Nested identities", *in Denzin, N.K. éd., Studies in symbolic interaction, vol.2, 399-418, CT, JAI Press, Greenwich.*

Finger M. et Ruchat B. (1997), "Le New Public Management : État, administration et politique", *in Finger M. et Ruchat B. éd.,* "Pour une nouvelle approche du management public. Réflexions autour de Michel Crozier", *Seli Arslan, Paris, p. 34-56.*

Foreman G. et Pratt P. (2000), "Classifying managerial responses to organizational identities", *Academy of Management Review, Vol. 25, n° 1, p. 18-42.*

Friedberg E. (1993), "Le pouvoir et la règle", *Seuil, Paris.*

Gergen K. (1994), "Realities and relationships. Soundings en social construction", *Mass., Harvard University Press, Cambridge.*

Gioia D.A. et Thomas J.B. (1996), "Identity, image and issue interpretation : sensemaking during strategic change in Academia", *Administrative Science Quaterly, Vol. 41, p. 370-403.*

Giordano Y. (1995), "Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 13/14, p. 49-61 ; (1998),* "Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration", *Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 26/27, p. 21-35.*

Giroux N. et Giordano Y. (1998), "Les deux conceptions de la communication du changement", *Revue Française de Gestion, Septembre-octobre, p. 139-151.*

Glaser B. et Strauss A. (1967), "The discovery of grounded theory", *Adline, Chicago.*

Goffman L.(1963), (1963), "Stigmates", *Paris, Minuit, 1975.*

Gombault A. (2000), "La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au musée du Louvre", *thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu-Bordeaux IV.*

Halachmi A. et Bouckaert G. éd. (1995), "The enduring challenges in public management. Surviving and excelling in a changing world", *Jossey-Bass, San Francisco.*

Horvath L. et Glynn M.A., (1993), "Owning a little piece of the rock : employee owner ship, organizational identification, and self-management in worker cooperatives", *unpublished manuscrit, Yale University.*

House R., Rousseau D.M. et Thomas-Hunt M.(1995), "The meso paradigm : a framework for the integration of micro and macro organizationnal behaviour", *in Cummings L.L. et Staw B.M. éd.,* "Resarch in organizationnal behaviour", *Greenwich, CT, JAI, p. 71-114.*

Kets De Vries M. et Miller D.(1985), "L'entreprise névrosée", *Mc Graw Hill.*

Kaës R. (1976), "L'appareil psychique groupal", *Dunod, Paris.*

Kaës R. (1979), éd., "Crise, rupture et dépassement", *Dunod, Paris.*

Kaës R. (1998) éd., "Différence culturelle et souffrances de l'identité", *Dunod, Paris.*

Maffesoli M. (1985), "La connaissance ordinaire", *Librairie des Méridiens, Paris.*

March J.G. et Olsen J.P. (1989), "Rediscovering institutions", *Free Press, New York.*

Mead G.H. (1934), "L'esprit, le soi et la société", *PUF, 1963.*

Mintzberg H. (1979), "Structure et dynamique des organisations", *Les Éditions d'organisations, Paris 1982.*

Mintzberg H. (1983), "Le pouvoir dans les organisations", *Les Éditions d'organisations, Paris 1986.*

Mucchielli A. (1986), "L'identité", *PUF, 1999, Paris.*

Osborn R.N. et Ashforth B.E. (1990), "Investigating the challenges to senior leadership in complex, high risk technologies", *Leadership Quaterly, 1, p.147-163.*

Osborn D. et Gaebler T. (1993), "Reiventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector", *Plume, Penguin, New York.*

Pettigrew A. (1996), "The new public management in action", *Oxford University Press, Oxford.*

Pfeffer J. (1981), "Management as symbolic action : the creation and maintenance of organizational paradigms", *in Cummings L.L. et Staw B.M. éd.*, "Research in Organizational Behavior", *Greenwich, CT, JAI PRESS, Vol. 3, p. 1-52.*

Prahalad C.K. et Bettis J. (1986), "The dominant logic : a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal, 7, p. 485-502.*

Stimpert J.L., Gustafson L.T. et Sarason Y. (1998), "Organizational identity within the strategic management conversation. Contributions and assumptions", *in Whetten D.A. et Godfrey P.C. éd.*, "Identity in organizations. Building theory through conversations", *Foundations for organizational science, Sage Publications, p. 83-98.*

Pratt M.G. (1998), "To be or not to be ? Central questions in Organizational identification", *in Whetten D.A. et Godfrey P.C. éd.*, "Identity in organizations. Building theory through conversations", *Foundations for organizational science, Sage Publications, p. 171-207.*

Schutz A. (1987), "Le chercheur et le quotidien", *Méridiens Klincksieck.*

Smircich L. et Stubbart C. (1985), "Strategic management in an enacted world", *Academy of Management Review, Vol. 10, p. 724-736.*

Starbuck W. (1983), "Organizations as action generators", *American Sociological Review, 48, p. 91-102.*

Tajfel H. et Turner J.C. (1985), "The social identity theory of intergroup behavior", *in Worchel S. et Austin W.G. éd.*, "Psychology of intergroup relations", *Nelson-Hall, Chicago.*

Treadwell D.F., et Harrison T.M. (1994), "Conceptualizing and assessing organizational image : Model images, commitment, and communication", *Communication Monographs, 61, p. 63-85.*

Van Maanen J. (1983), "Qualitative methodology", *CA, Sage Publications, Beverly Hills.*

Wacheux F. (1996), "Méthodes qualitatives et recherche en gestion", *Economica, Gestion, Paris.*

Weick K.E. (1995) (1995), "Sensemaking in organizations", *Sage publications, Fondations for organizational science, Thousand Oaks.*

Whetten D.A. et Godfrey P.C. (1998) éd., "Identity in organizations. Building theory through conversations", *Sage Publications, Foundations for organizational science, Thousand Oaks.*

Yin R. (1990), "Case study research : design and methods", *CA, Sage Publications, Beverly Hills.*

Young E.(1989), "On the naming of the rose : interests and multiple meanings as element of organizational culture", *Organization studies, p. 101, p. 187-206.*

Zaleznik A. (1989), "The managerial mystique", *Harper et Row, New York.*

Zavalloni M. et Louis-Guerrin C. (1984), "Identité sociale et conscience : Introduction à l'ego-écologie", *PUM, Montréal.*