

**À LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU PARADIGME POUR
PENSER LA TRANSITION SOCIO-ÉCOLOGIQUE DES
MUSÉES :**

**LA DÉCROISSANCE DANS LES MUSÉES DE LA FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES**

Oriane TASIAUX

Sous la direction de Nicolas NAVARRO

Volume 1 : texte

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Histoire de l'Art & Archéologie,
Orientation Générale, à finalité Muséologie

Faculté de Philosophie et Lettres

Département des sciences historiques

Année académique 2023-2024



**A LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU PARADIGME POUR
PENSER LA TRANSITION SOCIO-ÉCOLOGIQUE DES
MUSÉES :**

**LA DÉCROISSANCE DANS LES MUSÉES DE LA FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES**

Oriane TASIAUX (S223379)

Sous la direction de Nicolas NAVARRO

Jury : Noémie DROUGUET, Richard VEYMIERS & Nicolas NAVARRO

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Histoire de l'Art & Archéologie,
Orientation Générale, à finalité Muséologie

Faculté de Philosophie et Lettres

Département des sciences historiques

Année académique 2023-2024

Remerciements

Merci à Nicolas Navarro pour son aide et ses précieux conseils ;

Merci à Noémie Drouguet et Richard Veymiers d'avoir accepté de lire ce mémoire ;

Merci à Mélanie Cornelis, Gaylen Vankan, Chloé Pirson, Véronique Van de Voorde, Richard Veymiers et Vanessa Bebronne d'avoir participé à ma recherche et pour leur vif intérêt ;

Merci à mes parents pour leur soutien sans faille et pour la relecture de ce mémoire, et de tous mes travaux jusqu'ici ;

Merci à Lana, Lorine et Gabriel pour nos aventures passées et toutes celles à venir ;

Merci à Noah et Océane de toujours croire en moi ;

Table des matières

INTRODUCTION.....	7
1. L'ANTHROPOCÈNE ET SES CONSÉQUENCES.....	7
2. LA TRANSITION SOCIO-ÉCOLOGIQUE AU SEIN DES MUSÉES ET DE LA MUSÉOLOGIE	8
3. LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU PARADIGME DE TRANSITION	12
4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	15
5. PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS.....	17
PARTIE 1 : LE CONCEPT DE DÉCROISSANCE.....	20
1. CRITIQUE DE LA CROISSANCE	20
1.1. <i>Rapide histoire de l'idéologie de la croissance économique et du progrès.....</i>	20
1.2. <i>Les limites de la croissance</i>	22
1.3. <i>Le mythe du découplage et du développement durable</i>	24
2. PROPOSITION D'UNE SOLUTION : LA DÉCROISSANCE.....	27
2.1. <i>Histoire du concept de décroissance.....</i>	27
2.2. <i>Définition moderne de la décroissance.....</i>	31
2.3. <i>La post-croissance</i>	33
3. LES DÉBATS ET LES CRITIQUES DE LA DÉCROISSANCE	34
3.1. <i>La décroissance est un retour en arrière</i>	34
3.2. <i>La décroissance c'est la fin de l'innovation</i>	35
3.3. <i>La décroissance est austère</i>	36
3.4. <i>La décroissance entre utopie et totalitarisme</i>	37
3.5. <i>Débat sur le terme « décroissance ».....</i>	38
4. DU MACRO-ÉCONOMIQUE AU MICRO-ÉCONOMIQUE : L'ADAPTATION DE LA DÉCROISSANCE AUX ORGANISATIONS.....	40
4.1. <i>Revoir l'utilité de l'entreprise face à la crise sociale et environnementale</i>	40
4.2. <i>Revoir ses valeurs</i>	40
4.3. <i>Evaluer ses besoins et mettre en place une stratégie.....</i>	41
4.4. <i>Penser la collaboration</i>	42
4.5. <i>Principes organisationnels de transition</i>	43

PARTIE 2 : LE MUSÉE EN DÉCROISSANCE	45
1. LE MUSÉE ACTUEL : UN MUSÉE NÉO-LIBÉRAL ?	46
1.1. <i>Musée : une institution publique</i>	46
1.2. <i>Le musée : entre capitalisme et néo-libéralisme</i>	48
2. LA DÉCROISSANCE DES MUSÉES FACE AUX INJONCTIONS POLITIQUES EN FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES	54
2.1. <i>La situation en Fédération Wallonie-Bruxelles</i>	54
2.1.1. <i>Les critères de reconnaissance des musées de la FWB : un idéal de croissance</i>	54
2.1.2. <i>Les rapports aux autres pouvoirs subsidiaires</i>	58
2.2. <i>Vers une modification des injonctions politiques : développement durable ou décroissance ?</i>	59
3. PROPOSITION DE CRITÈRES ORGANISATIONNELS POUR LA DÉCROISSANCE DES MUSÉES	62
3.1. <i>Réévaluation de l'utilité, des valeurs et des besoins du musée</i>	63
3.1.1. <i>L'utilité et les valeurs du musée au sein de la société</i>	63
3.1.2. <i>Les besoins du musée</i>	65
3.2. <i>Gouvernance engagée et démocratique</i>	68
3.2.1. <i>Leadership engagé</i>	68
3.2.2. <i>Gouvernance démocratique</i>	70
3.2.3. <i>Respect du bien-être et de la santé du personnel</i>	72
3.3. <i>La gestion culturelle : Vers une décélération culturelle et muséale</i>	74
3.3.1. <i>L'accélération sociale et la résonance selon Hartmut Rosa</i>	74
3.3.2. <i>L'accélération culturelle et muséale</i>	76
3.3.3. <i>Comment mettre en place une décélération muséale ?</i>	78
3.4. <i>La décroissance des collections</i>	81
3.4.1. <i>L'accroissement des collections</i>	81
3.4.2. <i>L'engorgement des réserves et son impact socio-écologique</i>	83
3.4.3. <i>Des infrastructures inadaptées</i>	84
3.5. <i>Promouvoir la décroissance au sein du musée : changer les imaginaires collectifs</i>	89
3.5.1. <i>Sensibiliser le public et le faire participer</i>	90
3.5.2. <i>Communiquer sa propre décroissance</i>	93
3.5.3. <i>S'engager</i>	94

3.6.	<i>Proposition d'une grille de critères</i>	95
PARTIE 3 : MISE EN PLACE DE LA DÉCROISSANCE DANS LES MUSÉES		99
1.	UTILITÉ, VALEURS ET BESOINS	99
2.	GOUVERNANCE	101
2.1.	<i>Gouvernance démocratique et bien-être du personnel</i>	101
2.2.	<i>Création d'une stratégie axée sur la suffisance</i>	103
3.	GESTION CULTURELLE	105
3.1.	<i>Décélération culturelle</i>	105
3.1.1.	<i>Diminution de la programmation</i>	105
3.1.2.	<i>Proposer une offre respectueuse de l'environnement</i>	108
4.	GESTION DES COLLECTIONS	113
4.1.	<i>Décroissance des collections</i>	113
4.2.	<i>Les infrastructures de conservation</i>	116
5.	PROMOTION DE LA DÉCROISSANCE	118
5.1.	<i>Sensibilisation et participation du public</i>	118
5.1.1.	<i>Accessibilité et gratuité</i>	118
5.1.2.	<i>Sensibiliser le public dans les expositions et la médiation</i>	120
5.1.3.	<i>Participation</i>	122
5.2.	<i>Exposer ses choix muséographiques</i>	123
6.	CONCLUSIONS	124
CONCLUSIONS, LIMITES DE LA RECHERCHE ET PISTES À POURSUIVRE		126
Bibliographie		132
Table des figures		143

INTRODUCTION

1. L'ANTHROPOCÈNE ET SES CONSÉQUENCES

L'Anthropocène est un concept complexe comprenant les différents impacts que l'humain peut avoir sur la planète Terre et son système. Il s'agirait d'une nouvelle ère géologique dans laquelle nous vivons actuellement et qui est caractérisée par l'influence de l'homme comme principale force de modification de la Terre.

Certes, ce concept peut être critiqué pour plusieurs raisons : d'un point de vue géologique, les limites de cette ère ne sont pas encore arrêtées. Du point de vue des sciences sociales, le nom « Anthropocène » donne l'impression d'une humanité unique et d'une responsabilité identique de tous les êtres humains. Pour cette raison, on lui préfère parfois les termes de Capitalocène ou d'Occidentalocène.¹ Néanmoins, les impacts de l'homme sur la Terre sont certains. Ces influences sont multiples et ne se concrétisent pas uniquement par le réchauffement climatique qui reste la conséquence la plus médiatisée de l'Anthropocène.²

Les impacts de l'humain sur sa planète ont été observés depuis longtemps déjà. En effet, dès 1824, Joseph Fourier exposait les mécanismes du changement climatique terrestre³ et les effets du gaz à effet de serre ont été calculés à la fin du XIX^{ème} siècle⁴. Depuis, les études sur les modifications climatiques et environnementales n'ont fait que croître et le potentiel catastrophique de ces impacts fait maintenant consensus au sein de la sphère scientifique.⁵

L'Anthropocène est un concept pluridisciplinaire, un paradigme permettant de penser les enjeux sociologiques et climatiques au carrefour des sciences dites « dures » et des sciences sociales. Un modèle identifiant neuf limites planétaires a été proposé. Ces neuf limites, qui une fois dépassées engendrent une instabilité de la biosphère, sont associées à des seuils ou « points bascule » au-delà desquels le système devient ingérable. Ces limites sont celles du climat, de la biodiversité, des forêts, de l'eau douce, de l'acidification des océans, des cycles de l'azote et du phosphate, des pollutions chimiques, des aérosols émis dans l'atmosphère et

¹ KRAMAR, N., *Questionner les liens société-terre*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 15-16.

² VOUILLAMOZ, J., *Anthropocène, dire l'indicible*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 9.

³ FOURIER, J., *Mémoire sur les températures du globe terrestre et des espaces planétaires*, mémoire pour l'Académie Royale des Sciences, Paris, 1827, p. 97-125, cité dans VOUILLAMOZ, J., *op cit.*, p. 9.

⁴ ARRHENIUS, S., *On the Influence of Carbonic Acid in the Air upon the Temperature of the Ground*, dans *Philosophical Magazine and Journal of Science*, n°41, 1896, p. 237-276 cité par VOUILLAMOZ, J., *op cit.*, p. 9.

⁵ VOUILLAMOZ, J., *op cit.*, p. 9.

de la couche d'ozone. Aujourd'hui, six de ces limites ont été dépassées et deux points bascule ont été dépassés.¹

L'Anthropocène est également caractérisé par une dichotomie entre société/culture et nature. Cette dernière serait régie par des lois immuables, telle une machine, et la culture serait « la liberté des êtres humains d'en disposer sans contraintes ».²

Il apparaît donc primordial à l'heure actuelle d'agir contre ce dépassement des limites planétaires et donc de sensibiliser les sociétés à ces sujets. « Dire l'Anthropocène, c'est donc dire les limites de notre planète, c'est dire que le comportement de notre espèce porte atteinte à son environnement, c'est dire l'incompatibilité entre croissance perpétuelle et durabilité, c'est dire qu'un changement radical et immédiat de nos sociétés est nécessaire et c'est dire que, sans ce changement, les conséquences seront désastreuses. C'est dire l'indicible. Mais une chose est sûre, aujourd'hui plus que jamais, il faut le dire. »³

2. LA TRANSITION SOCIO-ÉCOLOGIQUE AU SEIN DES MUSÉES ET DE LA MUSÉOLOGIE

Ainsi, cela fait une vingtaine d'années que les musées se sont emparés de la question environnementale à des fins de sensibilisation mais aussi de durabilisation du secteur muséal. Pourquoi le musée devient-il le lieu de tels questionnements ?

D'abord car les musées ont un véritable rôle d'exemplarité au sein des sociétés, notamment occidentales. Ils sont donc idéalement placés afin de changer les imaginaires collectifs. Ensuite, le secteur culturel est un lieu idéal pour réaliser des actions ne reposant pas sur des principes de consommation et de production et donc pour changer les habitudes de consommation culturelle et opérer ainsi une véritable sensibilisation.⁴

De part la vocation de diffusion de la culture et donc le rôle sociétal du musée, les acteurs de secteur muséal ont parfois tendance à penser qu'ils participent déjà à la durabilisation de

¹ KRAMAR, N., *Questionner les liens société-terre*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 17 ; REINERT, M., et JUNGERS, S., *Tout comprendre aux limites planétaires*, dans REPORTERRE, 2022, [En ligne], disponible sur <https://reporterre.net/Qu-est-ce-que-les-limites-planetaires#1>, consulté le 24/07/2024.

² KRAMAR, N., *op cit.*, p. 18.

³ VOUILLAMOZ, J., *Anthropocène, dire l'indicible*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 13.

⁴ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

la société.¹ Pourtant, le musée participe d'un système capitaliste et néo-libéraliste qui est l'une des causes des problèmes socio-écologiques actuels.² Ainsi le tourisme de masse, la recherche de résultats quantitatifs, que ce soit au niveau de la fréquentation comme des profits par une gestion marketing sont des obstacles à la transition socio-écologique.³ Les musées de sciences naturelles ont certes une certaine tradition de présentation des enjeux écologiques mais c'est moins le cas des musées d'autres types qui se sentent moins concernés par la question. De plus, la présentation de ces enjeux n'impose pas forcément une réelle remise en question des fondements et de la structure de l'institution.⁴

Dès les années 1960, déjà, le concept des écomusées apparaît. Au sein de ceux-ci, en plus de conserver le patrimoine matériel d'une localité, c'est le patrimoine naturel et immatériel du lieu qui est protégé. Déjà, donc, la question de la protection de l'environnement est intégrée par les musées mais ne concerne ici qu'un type bien précis de musée et ce n'est pas une démarche systématisée.

Dans les années 1970-1980, la Nouvelle muséologie qui amorce la muséologie dite « sociale » intègre les questions sociétales au sein des institutions muséales.⁵ Ces recherches se couplent avec la prise de conscience du rôle du musée dans un système capitaliste, néo-colonialiste et patriarcal qui peut donc reproduire en son sein des violences sociales telles que du sexisme, du néocolonialisme ou des prises de risques environnementaux.⁶ La recherche sur la transition socio-écologique des musées se développe lors de ces recherches intersectionnelles.

Il faudra attendre les années 2000 pour que les muséologues s'emparent réellement de la question afin d'imaginer des modèles de musées durables de façon systématique et dans toute la structure des institutions. Serge Chaumier et Aude Porcedda, elle-même déjà auteure d'une thèse analysant les cas des Museums Nature de Montréal sous le prisme du

¹ Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

² MAIRESSE, F., *Le tournant néo-libéral du musée*, dans *Nectart*, n°14, 2022, p. 54-70.

³ PORCEDDA, A., et CHAUMIER, S., *Les paradoxes du musée et du développement durable*, dans CHAUMIER, S., et PORCEDDA, A., dir., *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, 2011, coll. « Musées-Mondes », p. 10.

⁴ CHEVALIER, A., *Editorial*, dans *La vie des musées*, n°27, 2020, p. 7.

⁵ CHAUMIER, S., *Face aux défis contemporains, la métamorphose*, dans *Patrimoines*, n°17, 2022, p. 11.

⁶ Conférence de Françoise Vergès "décoloniser le musée", 29/03/2024, circa 1h30, pour le séminaire organisé par Afémuse "Musées et Féminismes".

développement durable en 2006 et publiée en 2009¹, s’emparent de la question et dirigent le livre *Musées et développement durable* qui paraît en 2011.²

Au sein des musées mondiaux, quelques initiatives apparaissent déjà, bien que localisées comme en 2004, où le site *Greenexhibits.org* est créé et sert de ressource afin de créer une exposition de manière durable. En 2013, le *Museums & Climate Change Network* est créé aux Etats-Unis. Déjà, donc, muséologie et expériences pratiques se lient afin de penser le musée en transition.³ C’est également le début des expositions muséales entièrement consacrées aux enjeux climatiques comme avec l’exposition *Climax* en 2003 à la cité des Sciences et de l’Industrie.⁴

Les publications et initiatives dans les musées se multiplient durant les années 2010, se couplant avec des colloques, conférences et journées de rencontre sur le sujet. Cette recherche mène à la publication de nombreux articles et de numéros de revues spécialisées en muséologie consacrées à la transition socio-écologique des musées. En 2020 sort un numéro de la *Lettre de l’OCIM* consacré à l’Anthropocène dans l’espace muséal et en 2023 sort un numéro sur les troubles socio-écologiques.

En Belgique, plusieurs publications et initiatives voient également le jour. Des organismes sont créés afin de faciliter la transition socio-écologique du secteur culturel comme EventChange en Wallonie, permettant un accompagnement des musées. Ils permettent également des rencontres entre les acteurs du monde culturel comme avec le Forum de la Culture Durable.⁵ Toujours en Belgique, la revue *La vie des musées* publie en 2020 un numéro intitulé « Le musée durable ».

Face à la montée en puissance de ces questions et à la demande du secteur muséal d’informations sur la transition des musées, l’ICOM s’empare du sujet. En 2019, lors de la Conférence Générale de Kyoto, l’Assemblée Générale de l’ICOM lançait le programme «Transformer notre monde : le Programme 2030 pour le développement durable» menant à

¹ PORCEDDA, A., *Musées & développement durable : les Muséums nature de Montréal*, thèse pour l’Université du Québec, Montréal, 2006.

² CHAUMIER, S., et PORCEDDA, A., dir., *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française 2011, coll. « Musées-Mondes ».

³ CHEVALIER, A., *Editorial*, dans *La vie des musées*, n°27, 2020, p. 7.

⁴ CHAUMIER, S., *Les musées, vecteurs d’un nouveau monde ?*, dans *La vie des musées*, n°27, 2020, p. 22.

⁵ EVENTCHANGE, [En ligne], disponible sur <https://eventchange.be/>, consulté le 24/07/2024.

la création du plan de Gestion du Développement Durable dans les Musées¹. Dans ce cadre, la Journée internationale des musées de 2023 prenait place sous le thème « Musées, durabilité et bien-être ». Un prix ICOM a également été créé en 2023 pour récompenser les pratiques de développement durable dans les musées.² Enfin, toujours la même année, un Comité international sur les musées et le développement durable (SUSTAIN) a été créé au sein de l'ICOM.³

Toutes ces initiatives montrent que le modèle de transition socio-écologique sur lequel les musées tentent de se fixer aujourd'hui est celui du développement durable. Ce sont les trois piliers du développement durable (économique, écologique et social) et ses 17 objectifs (ODD) inscrits par les Nations Unies⁴ que l'ICOM entend suivre dans son programme de durabilisation.⁵ Certes, les ODD montrent bien l'aspect pluridisciplinaire que doit prendre une transition socio-écologique. Pourtant, ils entrent en contradiction avec plusieurs caractéristiques du musée, créant des paradoxes identifiés pourtant depuis des années et créant aujourd'hui de plus en plus de débats au sein de la communauté muséale.

Déjà dans leur publication *Musées et développement durable* en 2011, Aude Porcedda et Serge Chaumier identifiaient certains des paradoxes qui liaient les musées au principe de développement durable. D'abord, comme nous le développerons, les actions des musées sont limitées par les contraintes qui incombent à leur financement qui est la plupart du temps basé sur des subventions publiques. Pour limiter la position de vulnérabilité dans laquelle le financement public les place, certains musées se positionnent dans un modèle entrepreneurial afin de maximiser leur profit, ce qui les met en conflit avec une volonté de durabilité. Comment combiner les contraintes financières à la fois avec les missions

¹ ICOM, *Musées et développement durable : une nouvelle approche d'application des Objectifs*, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/fr/news/musees-et-developpement-durable-une-nouvelle-approche-dapplication-desobjectifs/>, consulté le 14/11/2023.

² Id., *Rapport annuel 2023*, [En ligne], disponible sur https://icom.museum/wp-content/uploads/2024/07/2023-ICOM-Annual-Report_FR.pdf, consulté le 30/07/2024.

³ Id., *L'ICOM crée deux nouveaux Comités internationaux*, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/fr/news/licom-cree-deux-nouveaux-comites-internationaux/>, consulté le 30/07/2024.

⁴ UNITED NATIONS, *Objectifs du développement durable*, disponible sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>, consulté le 14/12/2023.

⁵ ICOM, *Durabilité*, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/fr/recherche-et-developpement/developpement-durable-et-local/>, consulté le 24/07/2024.

fondamentales du musée, pour lesquelles les injonctions politiques demandent un développement constant, et à la fois avec les exigences du développement durable ?¹

Ainsi, certains chercheurs admettent aujourd'hui qu'il est nécessaire de chercher un autre modèle de transition, le développement durable étant devenu insuffisant face à l'urgence environnementale : « Il convient d'abord de se débarrasser de cet oxymore qu'est le concept de développement durable, aujourd'hui si usé qu'on nous vend celui d'*économie circulaire*. Ce dernier cache tout autant les enjeux. Il faut placer le musée là où il doit être : dans son rôle de conscientisation du public pour qu'il devienne acteur. »²

3. LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU PARADIGME DE TRANSITION

Un appel est alors fait à questionner les fondements mêmes de l'institution muséale. Ainsi de nouvelles questions apparaissent liées aux missions principales du musée qui se placent en contradiction avec les enjeux environnementaux : faut-il encore accumuler coûte que coûte dans les collections quand les méthodes de conservation ont un fort impact ? Faut-il encore valoriser le patrimoine en le faisant circuler quand la mobilité est une des causes premières d'émission de CO² dans les musées ?³ « [L'Anthropocène est] une notion transdisciplinaire à fort potentiel heuristique, offrant de nouvelles perspectives sur les questions environnementales et permettant même, du point de vue muséologique, de mettre à distance des fondements de nos pratiques professionnelles »⁴. Une vraie remise en question de l'institution muséale semble se développer.

C'est bien la production et la consommation des musées qui sont critiquées et un appel à la sobriété qui se développe. La nécessité de la sobriété est d'ailleurs un des points défendus par le dernier rapport du GIEC, dans lequel elle est définie comme telle : « un ensemble de mesures et de pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande d'énergie, de

¹ PORCEDDA, A., et CHAUMIER, S., *Les paradoxes du musée et du développement durable*, dans CHAUMIER, S., et PORCEDDA, A., dir., *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, 2011, coll. « Musées-Mondes », p. 10.

² CHAUMIER, S., *Les musées, vecteurs d'un nouveau monde ?*, dans *La vie des musées*, n°27, 2020, p. 30.

³ *Ibid.*, p. 23.

⁴ KRAMAR, N., *Questionner les liens société-terre*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 17.

matériaux, de terre et d'eau tout en assurant le bien-être de tous les êtres humains dans les limites de la planète. »¹

Cet appel à la sobriété se fait de plus en plus entendre au sein de la communauté muséologique et les incitations se font de plus en plus normatives afin que les musées s'engagent sur la question. Ainsi, Serge Chaumier, qui considère que les actions actuelles des musées s'apparentent souvent à du *greenwashing*², propose l'écriture d'un manifeste dans un texte intitulé « Pour en finir avec le développement durable dans les musées » assumant alors définitivement la pensée selon laquelle le développement durable n'est plus suffisant.³ Avec Alain Chevenez, ils appellent également à un plus grand engagement politique des institutions muséales dans leur recherche de solution : « Les institutions culturelles sont donc à un tournant, et la voie qu'elles choisiront sera éminemment politique. Poursuivront-elles dans les mêmes veines, en jouant de l'écoresponsabilité pour verdir la façade et paraître respectables, ou s'engageront-elles dans une rupture radicale avec les approches conduites jusque-là ? »⁴

Or, un mouvement au carrefour de l'économie, de l'écologie, de la politique et de la sociologie se développe depuis plusieurs années déjà et tente d'imaginer une société dans laquelle la sobriété serait une valeur positive et respectée : les objecteurs de croissance qui prône la décroissance comme solution aux crises écologiques et sociales contemporaines. Ce concept-plateforme a pris place, d'abord dans le domaine macro-économique, depuis les années 1970. Les économistes de la décroissance critiquent le système capitaliste comme système basé sur l'accumulation du capital grâce à des caractéristiques telles que « l'organisation du travail sous le salariat, la concentration des moyens de production, l'organisation de la production avec l'objectif de la lucrativité et la vente de marchandises sur des marchés ».⁵ Le capitalisme est souvent couplé au néo-libéralisme, qui, bien qu'il se divise en de nombreux courants, peut se définir comme une volonté de contrer le socialisme

¹ RESEAU ACTION CLIMAT, *Synthèse du 6^{ème} rapport du GIEC : l'urgence climatique est là, les solutions aussi*, 2023, [En ligne], disponible sur <https://reseauactionclimat.org/synthese-du-rapport-du-giec-lurgence-climatique-est-la-les-solutions-aussi/>, consulté le 30/07/2024.

² CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 83.

³ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

⁴ CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *op cit.*, p. 90.

⁵ REPORTERRE, *Timothée Parrique : "la décroissance est incompatible avec le capitalisme"*, [En ligne], disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/KKPJ9Q7N/Timothee-Parrique-La-decroissance-est-incompatible-avec-le-capitalisme.html>, consulté le 24/07/2024.

par une liberté économique se caractérisant par la promotion de la concurrence considérée comme source d'efficacité, l'adaptation à une économie en mutation constante, et une méfiance envers le pouvoir des masses qui accorderait trop d'importance aux intérêts particuliers face aux intérêts de l'économie.¹ Le capitalisme et le néo-libéralisme mèneraient à une « idéologie de la croissance » qui ne respecte pas les limites planétaires.

Aujourd'hui, de nombreux secteurs réfléchissent à des modèles grâce auxquels la décroissance pourrait s'adapter aux différents domaines de la société. Ainsi, en 2020, Jennie Morgan et Sharon McDonald réalisent un lien entre le concept de décroissance comme défini par les objecteurs de croissance et notamment Serge Latouche, et la conservation.² Le compte-rendu de cet article par Serge Latouche dans un article intitulé « Muséologie et décroissance » affirme que le secteur muséal peut, lui aussi, opérer une réflexion sur une possible décroissance.³

Jusqu'ici, cette réflexion n'a touché que le domaine de la conservation. Pourtant, ne serait-il pas possible d'appliquer les principes organisationnels de décroissance des entreprises imaginés par les objecteurs de croissance dans tous les aspects des institutions muséales ? « Il n'est pas question aujourd'hui d'appliquer une solution connue, mais bien d'inventer une solution qui nous échappe encore ».⁴ Cette citation de Jonathan Vuillamoze nous pousse à imaginer de nouveaux modèles de musées afin de créer des solutions innovantes pour contrer la croissance de la consommation et de la production en leur sein.

Il s'agit donc ici de tenter de comprendre le concept de décroissance dans ses enjeux macro-économiques et politiques afin d'interpréter comment il peut être adapté à des entreprises. Ceci permettra ensuite de l'adapter au domaine d'apparence non-lucrative qu'est la culture. Néanmoins, les politiques actuelles de financement étant le plus grand frein aux actions sobres des musées puisqu'elles recherchent une croissance quantitative, il est important de critiquer ces injonctions politiques afin d'en imaginer de nouvelles, plus respectueuses des limites planétaires. C'est seulement par la suite qu'il sera possible d'imaginer comment chaque secteur d'une institution muséale peut opérer une décroissance en créant des critères organisationnels clairs.

¹ AMABLE, B., *A propos du « néo-libéralisme »*, dans *Zilsel*, n°3, 2018, p. 181-182.

² MORGAN, J., et MCDONALD, S., *Degrowing museum collections for new heritage futures*, dans *International Journal of Heritage Studies*, n°26, 2020, p. 56-70.

³ LATOUCHE, S., *Muséologie et décroissance*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021, p. 38-43.

⁴ VUILLAMOZE, J., *Anthropocène, dire l'indicible*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 13.

4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La première partie de ma recherche, qui définira le concept de décroissance, sera réalisée grâce à une recension bibliographique. Celle-ci concernera à la fois les auteur.rices qui ont étudié ce concept dans le domaine macro-économique avant de s'intéresser à la façon dont ces critères peuvent s'adapter aux secteurs micro-économiques. Afin de définir la décroissance, il est important d'exposer les éléments de la croissance économique critiquée par les objecteurs de croissance et le développement qui a pu mener au concept contemporain de décroissance.

Ensuite, il s'agira d'analyser en quoi le musée s'inscrit dans l'idéologie de croissance décrite précédemment et comment les injonctions politiques et les critères de financement ne font qu'appuyer cet idéal de croissance.

Après avoir vu comment adapter les demandes des politiques et des pouvoirs subsidiaires et grâce aux critères organisationnels proposés pour faire décroître une entreprise, nous tenterons d'identifier les leviers qui pourraient être actionnés afin d'assurer la sobriété au sein d'une institution muséale. Ces leviers seront identifiés grâce à plusieurs études de cas. En effet, des entretiens semi-directifs basés sur un même guide d'entretien¹ ont été menés avec les directions de plusieurs musées de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). La recherche se limite à la FWB car les musées y sont régis par un même décret de reconnaissance et donc une même échelle de subventions. La critique de ces injonctions politiques étant importante à réaliser, une limite géographique a été choisie mais une même critique peut être réalisée dans d'autres zones géographiques.

Les musées analysés ont été sélectionnés afin d'obtenir un échantillon comprenant des musées publics ou fonctionnant en ASBL mais aussi afin d'étudier des musées de différents types, que ce soit au niveau de leur taille, de leur localisation ou de leur thème, afin de tenter de créer des critères de décroissance qui pourraient s'adapter à tous les types de musées. Ces institutions sont l'Espace Muséal d'Andenne (EMA), le Musée Royal de Mariemont, Le Musée des Arts Anciens de Namur (Tréma), le Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc et le Musée du Folklore de Mouscron (MUSEF). Afin de dresser un constat plus large de la situation en Fédération Wallonie-Bruxelles, un entretien a

¹ Cf. Annexe 2.1.

également été réalisé avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal chez EventChange.

En plus de ces entretiens, les rapports d'activités des institutions concernées des années 2020, 2021, 2022 et 2023 (si les rapports de cette dernière année avaient déjà été finalisés lors de l'entretien) seront analysés. Pour des raisons d'autorisations, tous les rapports n'ont pas pu être étudiés dans le même cadre. Ainsi, les rapports de l'EMA et du Musée Royal de Mariemont ont pu être envoyés électroniquement tandis que les rapports du Tréma ont pu être étudiés sur place et donc dans un temps restreint. Les rapports du MUSEF et du musée de Bois-du-Luc n'ont pas pu être communiqués et donc étudiés.

Il est à noter qu'initialement, un entretien a été réalisé avec l'Institut Royal des Sciences Naturelles de Belgique (Cf. Annexe 1.7). Celui-ci a été écarté par la suite car, au vu de son statut de musée fédéral, il présentait trop de différences organisationnelles avec les autres musées étudiés. De plus, cet entretien avait été réalisé avec Michel Van Camp, directeur de l'institut, qui s'occupe donc surtout de la recherche scientifique. La responsable du service exposition, Anne Desmettre, avait donc été invitée à participer elle aussi à l'entretien mais celui-ci était donc déséquilibré car les réponses concernaient énormément la muséographie et peu les autres missions muséales.

A ces entretiens se couplera l'analyse de la bibliographie concernant la transition socio-écologique des musées ainsi que le développement de concepts connexes concernant le management, le secteur de la culture de façon plus générale ou encore l'accélération sociale. La transition écologique étant un sujet d'actualité en muséologie, ma recherche sera complétée par la participation à des conférences, des soirées-débat, des forums, etc. comme notamment le Forum de la Culture Durable 2023 organisé par EventChange et le Festival de la Muséologie 2024 organisé par Métis. Tous ces éléments permettront de créer une grille de critères permettant de définir ce que serait une institution muséale en décroissance.

Enfin, afin de dresser un panorama de la situation actuelle en Fédération Wallonie-Bruxelles, les différents musées étudiés seront analysés au prisme de la grille de critères précédemment formée.

Cette recherche aura donc pour but de voir comment la production et la consommation peuvent être diminuées au sein d'une institution muséale en se basant sur les principes émis dans le concept de décroissance. Il ne sera donc pas ici question d'analyser comment

produire de manière « verte » ce qui s'apparente au développement durable comme nous le développerons.

5. PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS

Le Musée Royal de Mariemont est le musée conservant les collections de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Dans ce cadre, il n'est pas régi par le décret de reconnaissance des musées en FWB mais, puisqu'il joue un rôle d'exemplarité pour les musées de cette zone, il tente de se plier aux mêmes injonctions.¹ Ce musée, initialement créé grâce à un legs de Raoul Warocqué à l'Etat belge de son domaine naturel, de son château et de ses collections acté en 1920, conserve des collections éclectiques : des collections d'histoire et d'archéologie régionales mais aussi des pièces de l'Antiquité gréco-romaine, des pièces orientales, des livres anciens, de l'art décoratif du Hainaut et d'ailleurs, etc.² Le château initialement légué par Raoul Warocqué ayant subi un incendie, le musée et ses bureaux se trouvent maintenant dans un bâtiment inauguré en 1971, toujours sur le même domaine.³ Les réserves se trouvent en partie sur place mais une partie est externalisée.⁴

Richard Veymiers est à la direction du Domaine Royal de Mariemont depuis 2018. Il est à la tête d'une équipe d'une centaine de personnes se divisant en différents secteurs : direction, recherche, public et logistique. Chacun de ces secteurs se divise en plusieurs services avec à leur tête un chef de service.⁵

L'Espace Muséal d'Andenne ouvre en 2021. Il naît de la fusion du Musée de la Céramique d'Andenne, créé en 1933, avec le site archéologique de la Grotte Scladina à Sclayn découverte en 1971 et seul chantier de fouilles préhistoriques permanent en Belgique.⁶ L'institution se divise en trois sites. Les expositions ainsi que des espaces de médiation sont situés dans les bâtiments du Phare d'Andenne partagés avec l'office du tourisme et la

¹ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

² MARIEMONT, *Les collections*, [En ligne], disponible sur <http://www.musee-mariemont.be/index.php?id=1019>, consulté le 31/07/2024.

³ ID., *Musée Royal de Mariemont*, [En ligne], disponible sur <http://www.musee-mariemont.be/index.php?id=6804>, consulté le 31/07/2024.

⁴ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

⁵ *Ibid.*

⁶ LE PHARE D'ANDENNE, *Le Phare*, [En ligne], disponible sur <https://lephare-andenne.be/le-phare/>, consulté le 27/07/24 ; SCLADINA, *Le centre archéologique*, [En ligne], disponible sur <https://www.scladina.be/centre-archeologique/>, consulté le 27/07/24.

bibliothèque communale. Le site de la grotte Scladina est visitable et un espace de médiation, un laboratoire de post-fouille ainsi que la réserve des collections préhistoriques s’y trouvent. Enfin, les bureaux et les réserves de céramique se situent dans l’ancien Musée de la Céramique d’Andenne, dans une ancienne maison de maître dans le centre d’Andenne. Ce musée conserve donc deux types de collections bien différents.

Mélanie Cornelis est à la tête de ce musée depuis la fusion. Auparavant, elle dirigeait déjà le Musée de la Céramique. L’équipe, divisée entre le département administratif et RH, le département scientifique, le département des publics et le département formation et révision, est composée d’un peu plus de vingt personnes. Ce musée est en révision afin d’obtenir la reconnaissance de musée de catégorie A auprès de la Fédération.¹ Dans le cadre de notre recherche, l’entretien avec Mélanie Cornelis a servi d’entretien « test ».

Le Musée des Arts Anciens de Namur, aussi appelé Tréma, conserve des collections de la province de Namur notamment en ce qui concerne les arts médiévaux et renaissants allant donc du XII^{ème} au XVI-XVII^{ème} siècle. Ouvert en 1964, il se situe dans le centre de la ville de Namur dans un bâtiment du XVIII^{ème} siècle, classé par la Région Wallonne : l’hôtel de Gaiffier d’Hestroy et de Tamison. Les réserves du musée se trouvent actuellement sur place. Le Tréma fait actuellement l’objet d’un projet d’extension et de rénovation du bâtiment afin de pouvoir obtenir plus d’espaces de médiation et une meilleure gestion de la conservation préventive des collections.²

Gaylen Vankan est conservateur en chef et coordinateur du Musée des Arts Anciens depuis la fin de l’année 2022. Cela fait donc peu de temps qu’il dirige l’équipe composée d’une quinzaine de personnes et qui se divise, en plus de la direction, en quatre pôles : la médiation, les collections, l’administratif et la comptabilité et enfin, l’accueil. Le Tréma est reconnu en catégorie A.³

Le Musée du Folklore de Mouscron (MUSEF) existe quant à lui depuis 1953. Après avoir occupé des locaux derrière l’ancien hôtel de ville de Mouscron depuis 1978, il a déménagé

¹ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l’Espace Muséal d’Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

² Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2) ; TREMA, *Missions et philosophie*, [En ligne], disponible sur <https://www.museedesartsanciens.be/decouvrir-le-musee/missions-et-philosophie/>, consulté le 31/07/2024.

³ TREMA, *Missions et philosophie*, [En ligne], disponible sur <https://www.museedesartsanciens.be/decouvrir-le-musee/missions-et-philosophie/>, consulté le 31/07/2024.

en 2019 dans de nouvelles infrastructures. Celles-ci ont été conçues pour accueillir les expositions du musée, ses réserves, ses espaces de médiation et ses bureaux sur le même site.¹ Les collections, surtout ethnologiques, sont constituées majoritairement de pièces représentant la vie transfrontalière et le folklore de la région au XIX^{ème} siècle.²

Véronique Van de Voorde travaille au MUSEF depuis 37 ans. Elle dirige aujourd'hui l'équipe, composée de 14 personnes, de ce musée reconnu en catégorie B. L'équipe se divise en un service pédagogique, une régie des collections, un centre de documentation, un service de communication et un service d'entretien.³

Enfin, le Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc se situe sur l'ancien site minier de Bois-du-Luc fermé en 1973. Deux ASBL se créent sur le site après le rachat de l'ensemble par l'Etat : en 1975, le GABOS (groupe d'animation culturelle de Bois-du-Luc) qui donnera ensuite naissance au Musée de la Mine et en 1983, l'Ecomusée du Bois-du-Luc. Le site est reconnu Patrimoine mondial de l'UNESCO en 2012. C'est en 2018, suite à l'arrivée à la direction de Chloé Pirson en 2016, que l'Ecomusée change de statuts et devient « Bois-du-Luc. Musée de la Mine et du Développement Durable ». Le GABOS abandonne alors sa fonction muséale pour se consacrer à l'éducation permanente.⁴

En 2016, Chloé Pirson prend donc la direction du musée dont l'équipe est aujourd'hui composée de 11 équivalents temps-plein. L'ASBL le GABOS est, elle, composée de trois personnes. Le musée est reconnu en catégorie B.⁵

¹ Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

² MUSEE DE FOLKLORE DE MOUSCRON, *Collections*, [En ligne], disponible sur <http://www.musee-mouscron.be/pages/musee/collections/>, consulté le 31/07/2024.

³ Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

⁴ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1) ; MMDD, *Genèse*, [En ligne], disponible sur <http://www.boisdulucmdd.be/fr/le-musee/notre-histoire>, consulté le 31/07/2024.

⁵ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

PARTIE 1 : LE CONCEPT DE DÉCROISSANCE

Avant d'adapter le concept de la décroissance aux musées, il convient de revenir sur celui-ci afin de le comprendre dans tous ses aspects : historique, économique, politique ou encore sociologique. Pour cela, il faut d'abord analyser la décroissance sous un prisme macro-économique. Ce modèle crée de nombreux débats et malentendus qu'il faudra également remettre au clair avant d'étudier les critères proposés par certains chercheurs en micro-économie pour adapter la décroissance aux entreprises, souvent à but lucratif. Ce n'est que par la suite que nous pourrions adapter le concept au domaine muséal.

1. CRITIQUE DE LA CROISSANCE

1.1. Rapide histoire de l'idéologie de la croissance économique et du progrès

L'arrivée de la modernité au XVIII^e et au XIX^e siècle, lors de la première révolution industrielle, apporte avec elle l'idée d'une « illimitation érigée comme principe suprême » et ainsi d'une croissance illimitée de la production.¹ L'économiste Adam Smith (1723-1790), par exemple, proposait, dans un but humaniste, d'élargir les possibilités de production et de consommation de la population grâce aux outils modernes afin d'en finir avec les maux de son époque : la faim et la mort précoce.² Déjà à ce moment, des critiques contre cette croissance étaient émises soit pour des raisons religieuses, par exemple par des communautés telles que les Amish, ou pour des raisons sociales, par les premiers socialistes.³

La notion de progrès désigne au XVIII^e siècle le progrès intellectuel et moral et évoluera au XIX^e siècle vers la notion de progrès dans les sciences et les techniques. Il est alors vu comme un facteur d'émancipation menant donc à une amélioration de la condition humaine. Dans une vision linéaire, un progrès constant permettrait d'améliorer toujours plus cette condition.⁴

Les notions de croissance et de progrès sont donc relativement récentes. De là, la notion de croissance économique l'est encore plus. Ce n'est qu'aux alentours de la Seconde Guerre

¹ LATOUCHE, S., *Les précurseurs de la décroissance, une anthologie*, Neuvy-en-Champagne, Le Passager Clandestin, 2016, p. 55-56.

² ARNSPERGER, C., *Critique existentielle de la croissance économique. Elément pour une « transition anthropologique*, dans *Revue interdisciplinaire d'étude juridique*, n°77, 2016, p. 74.

³ LATOUCHE, S., *op cit.*, p.55-88.

⁴ ARIÈS, P. *Décroissance ou barbarie*, Villeurbanne, Golias, 2005, p. 93-94.

mondiale que les premières études et théories sur la croissance économique font leur apparition. Avant cela, c'est surtout la stabilité de l'économie qui cherchait à être atteinte.¹ La croissance devient alors petit à petit synonyme de prospérité, d'abord aux Etats-Unis, ce qui est visible notamment lors du Council of Economic Advisers (chargé de conseiller le président des Etats-Unis sur la situation économique du pays) de 1949. Par la suite, cette vision se propagera en Occident.²

La croissance économique est alors devenue un « paradigme social », expression utilisée pour la première fois par l'économiste Herman Daly en 1972³. La croissance économique serait « un ensemble spécifique de discours sociétaux, politiques et académiques, de théories et de normes statistiques qui affirment et justifient conjointement l'idée que la croissance économique, telle qu'elle est conventionnellement définie, est souhaitable, impérative et essentiellement illimitée. »⁴ La recherche de la croissance a alors quitté le seul domaine de l'économie et touche toutes les strates de la société et l'imaginaire collectif.

Dans la mesure où René Kaës, psychologue et psychanalyste, définit l'idéologie comme « une construction systématique édiflée en défense contre le doute et l'inconnu, elle prétend fournir une explication universelle et totale selon un principe unique de causalité. »⁵ ; il n'est pas difficile de relier la croissance économique à ce concept. Le capitalisme a érigé cette croissance comme unique moyen d'émancipation de l'humain et comme unique réponse aux maux et aux doutes de la société telle que le chômage ou les inégalités. Une « non-croissance », un état stationnaire, devient alors la cause de tous les maux de la société.

Ainsi, depuis le XVIII^e siècle, « ce que Smith et toute l'économie politique après lui, Karl Marx y compris, a cherché à faire, c'est construire une philosophie existentielle de l'histoire dans laquelle l'angoisse individuelle de la finitude, la lutte de l'humanité contre la nature et la quête d'infini qui nous habitent puissent être harnachées à une économie de la non-finitude ou, plutôt, à une culture du déni économique de la finitude. »⁶

¹ PARRIQUE, T., *The political economy of degrowth*, thèse à l'Université Clermont-Auvergne et l'Université de Stockholm, Clermont-Ferrand, 2019, p. 69.

² *Ibid.*, p. 70.

³ DALY, H., *In defense of a steady-state economy*, dans *American Journal of Agricultural Economics*, n°54, 1972, p. 945-954.

⁴ SCHMELZER, M., *The growth paradigm: history, hegemony, and the contested making of economic growthmanship*, dans *Ecological Economics*, n°118, 2015, p. 264.

⁵ KAËS, R., *L'idéologie est une position mentale spécifique, elle ne meurt jamais (mais elle se transforme)*, dans *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n°67, 2016, p. 13.

⁶ ARNSPERGER, C., *Critique existentielle de la croissance économique. Elément pour une « transition anthropologique*, dans *Revue interdisciplinaire d'étude juridique*, n°77, 2016, p. 75.

1.2. Les limites de la croissance

La société occidentale actuelle vit donc selon un objectif de croissance perpétuelle. Bien que, comme le souligne Serge Latouche, la croissance biologique est naturelle et permet un cycle continu, la croissance économique, abstraite, qui régule aujourd'hui la société, a atteint un stade de « croissance pour la croissance ». Le but actuel de l'économie en Occident n'est donc plus de remplir les besoins d'une société qui auraient été définis préalablement mais bien simplement de croître quantitativement, sans réel objectif qualitatif.¹

Comme nous l'avons dit plus haut, cette croissance est devenue aujourd'hui une véritable idéologie qui domine notre imaginaire collectif car elle est édifée comme solution unique aux maux de la société. Le discours de cette idéologie, porté par les politiques, est basé sur une étude constante d'une valeur macro-économique : le produit intérieur brut (PIB). Celui-ci est constamment utilisé afin d'analyser si l'économie d'un pays se porte bien ou non. Il apparaît comme un indicateur neutre du progrès d'un pays.

L'histoire du PIB commence avec Simon Kuznets, économiste russo-américain. A la demande du gouvernement américain qui souhaite pouvoir analyser l'efficacité des interventions mises en place afin d'améliorer l'économie du pays suite à la Grande Dépression des années 1930, Kuznets propose alors le produit national brut (PNB) permettant « d'agrèger toutes les productions d'une économie en un seul chiffre ». C'est en 1953 que cet indicateur devient international suite à la publication des premières normes internationales de comptabilité, qui suit alors la méthode Kuznets, par les Nations Unies. En 1990, le PNB devient le PIB, ne prenant plus en compte que les productions économiques produites à l'intérieur d'un territoire et non plus toutes les productions économiques produites par un territoire, même à l'étranger.² Le PIB est donc « la valeur monétaire de l'ensemble des biens et services finaux nouvellement produits (et recensés) par une entité (généralement une nation) au cours d'une période donnée (généralement une année). Il s'agit donc d'une évaluation globale d'un flux monétaire. »³.

Or cet indicateur présente plusieurs limites, soulignées déjà par Simon Kuznets lui-même en 1934 lorsqu'il rappelait que cet indicateur ne permet pas d'évaluer le bien-être d'une

¹ LATOUCHE, S., *La décroissance*, Paris, Presses Universitaires de France, 2019, coll. « Que sais-je ? », p. 24-25.

² PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 24-25.

³ THIRY, G., *Au-delà du PIB, un tournant historique. Enjeux méthodologiques, théoriques et épistémologiques de la quantification*, thèse à l'Université Catholique de Louvain, Louvain, 2012, p. 59.

population, et davantage depuis les années 1990¹. Il ne prend en compte que la réussite quantitative de l'économie et non pas sa réussite qualitative. D'abord, le PIB ne prend en compte que les productions ayant un équivalent monétaire et pas le reste des productions. Toute activité « créatrice de valeur pour la société »² mais n'étant pas commercialisée ne participe donc pas à la croissance du PIB.³ Le PIB ne prend pas non plus en compte la valeur qualitative des éléments qui le font croître : tout élément marchand est comptabilisé, qu'il soit positif ou non pour la société. La croissance du PIB n'indique donc pas une amélioration de la qualité de vie de la société. Elle permet surtout d'investir dans de nouveaux cercles de production qui permettraient eux-mêmes la croissance économique, un cercle sans fin. Enfin, le PIB ne prend aucunement en compte la nature : sa destruction ne laisse alors aucune trace dans son calcul alors qu'elle indique un déclin pour notre société. Pire encore, cette destruction, si elle résulte en une commercialisation, fera croître le PIB : chasser les derniers survivants d'une espèce menacée pour vendre leur viande fait croître l'économie⁴.

L'indicateur principal de croissance utilisé par les états est donc lui-même dépassé mais, plus loin encore, la croissance est devenue pour nous un impératif et une véritable idéologie qu'il faut déconstruire. Nous sommes constamment invités à faire croître l'économie car, dans notre société, l'augmentation du PIB est un pouvoir d'action et permet d'investir dans les éléments qui permettraient d'améliorer notre bien-être comme les hôpitaux et les écoles. De plus, la pensée dominante est celle selon laquelle la croissance économique est la seule solution aux inégalités et aux crises sociales comme le chômage et la pauvreté⁵.

Il est maintenant devenu évident que « croissance » ne rime pas avec « égalité », loin de là. Dès les années 1980, alors que les trente glorieuses avaient permis une hausse de la productivité et une répartition plutôt équitable de ses gains, l'écart de revenu entre les couches les plus hautes de la société et le reste de celle-ci s'élargit⁶. Hervé Kempf cite deux études sur le long terme arrivant à cette conclusion : Celles de Carola Frydman et Raven Saks qui montrent que depuis les années 1980, les revenus des dirigeants de grandes firmes aux Etats-Unis n'ont fait que s'éloigner du revenu moyen des salariés du pays, atteignant un

¹ PARRIQUE, T., *op cit.*, p. 28.

² *Ibid*, p. 27-29.

³ *Ibid*.

⁴ LATOUCHE, S., *La décroissance*, Paris, Presses Universitaires de France, 2019, coll. « Que sais-je ? », p. 24-25.

⁵ KEMPF, H., *Comment les riches détruisent la planète*, Paris, Editions du Seuil, 2007, p. 86.

⁶ ID., *Pour sauver la planète, sortez du capitalisme*, Paris, Editions du Seuil, 2020, p. 26.

sommet en 2000 où le revenu des dirigeants correspond à 300 fois celui des salariés. L'étude d'Emmanuel Saez montre que, toujours aux Etats-Unis, en 2006, les 10% les plus riches des ménages du pays obtiennent la moitié des revenus totaux.¹ De nombreuses autres études vont dans ce sens comme en France où l'Observatoire des Inégalités observe que 10% des ménages les plus riches captent un tiers du revenu total du pays, un autre tiers étant capté par 40% des ménages les plus démunis². La croissance ne permet donc pas une diminution des inégalités et « pire, elle contribue à les creuser, puisque ses fruits sont, depuis trente ans, captés par le pourcentage de la population la plus riche » comme l'exprime Tim Jackson, professeur en développement durable à Surrey³.

1.3. Le mythe du découplage et du développement durable

Le découplage est un concept selon lequel « une hausse de la production serait compatible avec une moindre ponction des ressources et moins de pollution »⁴. Mais peut-on vraiment développer et faire croître notre économie sans détruire notre environnement ? C'est ce que les défenseurs d'une « croissance verte » affirment : il serait possible de dissocier croissance

du PIB et croissance des risques environnementaux. Cette hypothèse date des années 1990 lorsque des économistes se penchent sur le sujet et en ressortent la « courbe environnementale de Kuznets » (fig. 1) selon laquelle le revenu par habitant et la dégradation de l'environnement sont indissociables jusqu'à un certain point après lequel le

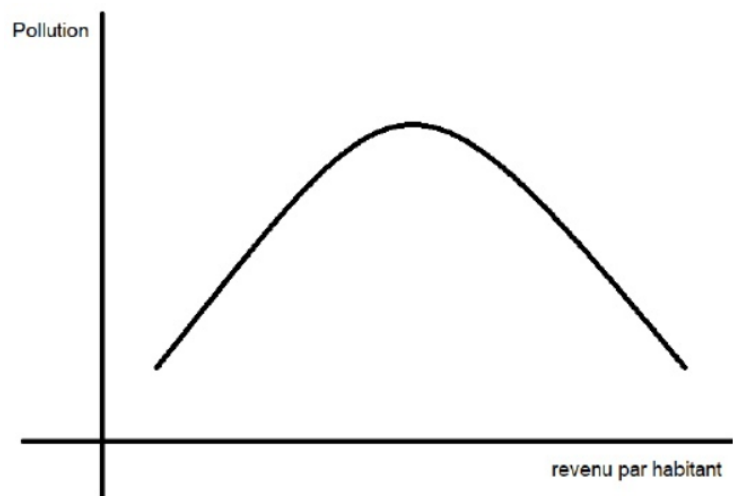


Fig. 1.

¹ KEMPF, H., *Comment les riches détruisent la planète*, Paris, Editions du Seuil, 2007, p. 27-28.

² PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 127.

³ CAZENAVE, F. et CHARREL, M., *Les théories de la décroissance sont-elles vraiment applicables ?*, dans *Le Monde*, 2018, [En ligne], disponible sur https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/11/30/les-solutions-des-theoriciens-de-la-decroissance-sont-elles-viables_5390612_3234.html, consulté le 10/01/24.

⁴ CAMINEL, T., FRÉMAUX, P., GIRAUD, G., et al., *Produire plus, polluer moins : l'impossible découplage ?*, Paris, Les Petits Matins, 2014, p. 11.

revenu continue à augmenter tandis que l'impact sur l'écologie diminue.¹ Cependant, depuis lors, plusieurs études comme *Decoupling debunked* et *A systematic review of the evidence on decoupling of gdp, resource use and ghg emissions* ont prouvé que ce découplage, lorsqu'il est effectivement avéré, ce qui est très rare, est à la fois insuffisant et n'est pas durable.

Une croissance verte ne serait possible que grâce à un découplage « absolu, permanent, global, large et suffisamment rapide de la croissance économique de toutes les pressions environnementales critiques »². Or, aucune preuve empirique ne valide cette hypothèse³.

Cependant, aujourd'hui, la méthode la plus « populaire » pour envisager une transition écologique est celle du développement « durable » ou « soutenable » basée sur trois piliers : le pilier social, le pilier économique et le pilier écologique. L'ONU a d'ailleurs fixé les 17 objectifs du développement durable afin d'indiquer la marche à suivre à ses pays membres⁴. La définition originale du développement durable est « un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »⁵. C'est en 1987 que cette expression est utilisée pour la première fois, dans le rapport Brundtland, une publication de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU⁶. Au sommet de la Terre de Rio en 1992, le concept de développement durable est officialisé ainsi que ses trois piliers⁷.

Pour les défenseurs de la décroissance, certes, selon sa définition initiale, le développement durable semble évoquer un développement qualitatif et non quantitatif de l'économie, il reste basé sur l'hypothèse d'une possible croissance économique verte et donc d'un découplage⁸. En effet, bien que *développement* ne soit pas synonyme de *croissance*, le concept de *développement durable* est bien semblable à celui de *croissance verte*. Le développement durable a pour but de « répondre à nos besoins actuels », comme le dit sa définition, mais il est rare qu'une transition basée sur le développement durable commence par une réelle

¹ PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 56.

² PARRIQUE, T., BARTH, J., BRIENS, F-C. et al., *Decoupling Debunked: evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability*, s.l., 2019, p. 4 (traduction personnelle).

³ *Ibid.*

⁴ UNITED NATIONS, *Objectifs du développement durable*, [En ligne], disponible sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>, consulté le 14/12/2023.

⁵ BRUNDTLAND, G.-H., CLIFFORD, L., GAGNON, L., et al., *Notre avenir à tous*, Montréal, CMED, 1988, p. 14.

⁶ *Ibid.*

⁷ CHAUMIER, S., *Les musées, vecteurs d'un nouveau monde ?*, dans *La vie des musées*, n°27, 2020, p. 22.

⁸ LATOUCHE, S., *La décroissance*, Paris, Presses Universitaires de France, 2019, coll. « Que sais-je ? », p. 31.

remise en question de ces besoins qui, dans notre système, sont bien souvent « faux » et créés afin de pousser à la consommation. Au final, le développement durable remet en question les méthodes de développement des entreprises et non pas leur développement en soi.

Surtout, n'oublions pas le huitième objectif du développement durable selon l'ONU : « travail décent et croissance économique ». Lorsque l'on se renseigne sur cet objectif, c'est à nouveau le PIB qui est mentionné et le ralentissement de sa croissance qui est exposé comme une menace : « L'économie mondiale est en proie à de multiples crises qui la menacent gravement. La croissance du PIB réel mondial par habitant devrait ralentir en 2023 et, face à une situation économique de plus en plus difficile, de plus en plus de travailleurs se tournent vers l'emploi informel. »¹ Or, comme nous l'avons vu auparavant, la croissance est elle-même la cause des inégalités qui aggravent la situation économique difficile d'une part seulement de la population.

De plus, comme le démontre Serge Latouche, il est assez clair que l'expression « développement durable » a, dès ses débuts et encore aujourd'hui, été portée par des industriels désireux surtout d'augmenter toujours plus leur capital². Le développement durable devient alors une sorte de *greenwashing* à grande échelle : il « n'a pour fonction que de maintenir les profits et d'éviter le changement des habitudes en modifiant, à peine, le cap »³. Le terme développement durable apparaît alors comme un oxymore et cette méthode paraît donc insuffisante.

Pour certains économistes écologiques tels qu'Olivier Godard, le développement durable est certes un concept plutôt flou souffrant de son lot de contradictions et ayant pu mener à des « mystifications » comme le fait que c'était uniquement aux entreprises et non aux politiques de se mettre en action ou comme la diffusion de la croyance que les problèmes étaient en passe d'être résolus alors que nous commençons seulement à les identifier. Néanmoins, ce n'est pas un concept à balayer du revers de la main mais il doit être réanalysé et réenrichi.⁴

¹ UNITED NATIONS, *Objectifs du développement durable*, [En ligne], disponible sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>, consulté le 14/12/2023.

² LATOUCHE, S., *La décroissance*, Paris, Presses Universitaires de France, 2019, coll. « Que sais-je ? », p. 30-35.

³ KEMPF, H., *Comment les riches détruisent la planète*, Paris, Editions du Seuil, 2007, cité dans LATOUCHE, S., *op cit.*, p. 33.

⁴ GODARD, O., *Le développement-durable, une chimère, une mystification ?*, dans *Mouvements*, n°41, 2005, p. 15-20.

Dans tous les cas, le développement durable est à remettre en question car il a aujourd'hui été réutilisé pour promouvoir une croissance verte qui est, comme nous l'avons démontré, impossible.

2. PROPOSITION D'UNE SOLUTION : LA DÉCROISSANCE

2.1. Histoire du concept de décroissance

Déjà depuis l'Antiquité, des penseurs réfléchissaient à un idéal de frugalité, de sobriété positive, mais leur contexte n'était pas celui d'une ère de la croissance comme celle que nous connaissons.

Les réflexions allant à l'encontre de la société de consommation et de la croissance débutent dès la fin des années 60 et le début des années 70. Le contexte historique de mai 68 en France introduit des réflexions antisystèmes et donc anticapitalistes. L'ouvrage qui lancera vraiment la réflexion contre la croissance et qui mènera donc au concept actuel de décroissance est *The Limits of Growth*¹, aussi appelé *Rapport Meadows* publié par le Club de Rome, une organisation réunissant des chercheurs de 53 pays afin de discuter des problèmes environnementaux engendrés par les sociétés industrialisées. Dans celui-ci, les époux Meadows prescrivent une « croissance zéro »².

Ce sont les débuts de l'économie écologique. L'ouvrage *The Entropy of Law and the Economic Process* de Nicholas Georgescu-Roegen³ explique l'erreur que font les experts de l'économie en ne prenant pas en compte les limites écologiques dans leurs calculs⁴. Il y tire la sonnette d'alarme en décrivant l'importance d'une réduction de la production et non pas seulement d'une recherche de recyclage qui consomme lui-même de l'énergie⁵.

¹ MEADOWS, D.H., MEADOWS, D.L., RANDERS, J., et al., *The Limits of Growth*, New-York, Potomac Associates, 1972.

² CLERC, D., *De l'état stationnaire à la décroissance : histoire d'un concept flou*, dans *L'économie politique*, n°22, 2004, p. 88.

³ GEORGESCU-ROEGEN, N., *The Entropy of Law and the Economic Process*, Cambridge/London, Harvard Press 1971.

⁴ BIAGINI, C., MURRAY, D., et THIESSET, P., dir., *Aux origines de la décroissance, 50 penseurs*, Paris, Le pas de côté/Ecosociété, 2017, p. 131.

⁵ CLERC, D., *op cit.*, p. 92.

D'autres auteurs comme André Gorz, qui réfléchit à la croissance sous un prisme marxiste¹, sont des précurseurs de la décroissance. Gorz est d'ailleurs le premier à utiliser le mot « décroissance » lors d'un débat public en 1972². A l'époque, il n'entend par ce mot qu'une réduction de la production.

Ces chercheurs réfléchissant à une économie qui permettrait un « retour à une production soutenable compatible avec la reproduction des écosystèmes »³ sont dits « objecteurs de croissance ». Ils préconisent principalement un retour à un état stationnaire de l'économie mais aussi de la démographie mondiale⁴. L'expression est utilisée pour la première fois en 1973 dans un numéro de la revue *La Nef*. C'est dans celui-ci que le mot décroissance apparaîtra pour la deuxième fois dans un article d'André Amar⁵. La croissance est ici bien décrite comme une idéologie qu'il faut déconstruire.

Le concept se développe durant les années suivantes, en même temps qu'un fort développement de l'économie écologique dans les années 1980 porté, entre autres, par Herman Daly. Dans les années 2000, le concept de décroissance entendu selon sa définition actuelle, apparaît. Des articles tels que *Sauver le monde par la « décroissance soutenable »* dans *Le Monde*⁶ sont publiés. Un numéro spécial du magazine *Silence* paraît et met en avant la décroissance comme alternative au développement durable. Dans ce numéro, Bruno Clémentin et Vincent Cheynet y proposent une *Décroissance soutenable*⁷. Serge Latouche, professeur émérite d'économie à l'université d'Orsay, présente également un article qui le mettra à l'avant de la scène : *A bas le développement durable ! Vive la décroissance conviviale !*⁸ Il y appose l'idée d'une décroissance conviviale, liant à une réduction de la production une augmentation des liens sociaux.

¹ LATOUCHE, S., *Les précurseurs de la décroissance, une anthologie*, Neuvy-en-Champagne, Le Passager clandestin, 2016, p. 154-155.

² DUVERGER, T., *La décroissance, histoire d'une idée*, dans *EHNE*, [En ligne], disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/2PPXGQNF/la-d%C3%A9croissance-histoire-d%E2%80%99une-id%C3%A9e.html>, consulté le 02/01/2024.

³ LATOUCHE, S., *op cit.*, p.16.

⁴ CLERC, D., *De l'état stationnaire à la décroissance : histoire d'un concept flou*, dans *L'économie politique*, n°22, 2004, p. 89.

⁵ AMAR, A., *La croissance et le problème moral*, dans *La Nef*, n°52, 1973, p. 133.

⁶ KEMPF, H., *Sauver le monde par la « décroissance soutenable »*, dans *Le Monde*, 2002, [En ligne], disponible sur https://www.lemonde.fr/archives/article/2002/02/21/sauver-le-monde-par-la-decroissancesoutenable_4212354_1819218.html, consulté le 25/11/2023.

⁷ CHEYNET, V., et CLÉMENTIN, B., *La décroissance soutenable et conviviale*, dans *Silence*, n°280, 2002, p. 4-7.

⁸ LATOUCHE, S., *A bas le développement durable ! Vive la décroissance conviviale*, dans *Silence*, n°280, 2002, p. 8-11.

Toujours en 2002 se tient un colloque à Paris sur le thème de la décroissance : *Défaire le développement, refaire le monde*. En 2005, Paul Ariès apporte sa pierre à l'édifice en amenant une dimension plus politique au concept : dans *Décroissance ou barbarie*, il parle de l'importance d'une décroissance équitable¹.

Les ouvrages entièrement dédiés au sujet commencent à paraître comme : *Objectif décroissance. Vers une société harmonieuse*² dirigé par Vincent Cheynet, Michel Bernard et Bruno Clémentin ou *Le Pari de la décroissance*³ de Serge Latouche.⁴ Dans ce dernier il propose le cercle vertueux des huit « R » : réévaluer, reconceptualiser, restructurer, relocaliser, redistribuer, réduire, réutiliser et recycler. Le but de ce cercle étant de proposer un « horizon de sens »⁵ dans lequel inscrire les initiatives décroissantes, une liste de valeurs permettant une décroissance conviviale et soutenable. L'imaginaire collectif étant actuellement dominé par la loi du « toujours plus », cette liste de valeur permet d'imaginer un véritable changement anthropologique : il ne s'agirait plus de penser comme un être isolé déterminé à produire et consommer mais bien comme une société avec un même objectif de survie en remplissant des besoins préalablement déterminés. L'expression « décoloniser l'imaginaire » de Latouche devient d'ailleurs une expression importante pour les défenseurs de la décroissance. La relocalisation est une des valeurs les plus concrètes des huit « R » : il s'agit de *démondialiser* à la fois la production et la consommation mais également notre enracinement culturel, social et politique⁶.

En Italie, le débat sur la décroissance prend également beaucoup d'ampleur. Importé depuis la France grâce à la rencontre de Serge Latouche et Mauro Bonaiuti, économiste expert en bioéconomie, il donne naissance à deux mouvements qui rythment encore aujourd'hui le débat : L'Associazione per la decrescita apparue en 2005 et Movimento per la Decrescita Felice apparue en 2007.⁷

En 2008, le terme trouve son équivalent anglophone, « Degrowth », lors du cycle de conférences internationales intitulé *International Conference on Economic De-Growth for*

¹ PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 169.

² CHEYNET, V., BERNARD, M., et CLÉMENTIN, B., dir., *Objectif décroissance. Vers une société harmonieuse*, Paris, Parangon, 2003.

³ LATOUCHE, S., *Le pari de la décroissance*, Paris, Fayard, 2006.

⁴ PARRIQUE, T., *op cit.*, p. 163-167.

⁵ LATOUCHE, S., *La décroissance*, Paris, Presses Universitaires de France, 2019, coll. « Que sais-je ? », p. 51.

⁶ *Ibid.*, p. 54.

⁷ PARRIQUE, T., *The political economy of degrowth*, thèse à l'Université Clermont-Auvergne et l'Université de Stockholm, Clermont-Ferrand, 2019, p. 185.

Ecological Sustainability and Social Equity. Ces conférences permettront véritablement au concept de devenir un sujet d'étude international¹. C'est aussi lors de ce cycle qu'une première définition officielle de la décroissance sera proposée : « une transition volontaire vers une économie juste, participative et écologiquement durable ».² Aujourd'hui, le concept s'est énormément développé et est devenu un véritable sujet d'étude interdisciplinaire au croisement de nombreuses disciplines telles que l'économie, la politique, la sociologie mais aussi le marketing ou la culture. Il donne naissance à des centaines de publications et à de nombreuses conférences internationales comme les conférences biannuelles de l'association internationale de chercheurs *Research & Degrowth*. Plusieurs revues dédiées à la décroissance ont été créées comme *Entropia, Revue d'étude théorique et politique de la décroissance* ou, plus récente encore, le *Degrowth journal*.

Ainsi, notamment dans le monde anglo-saxon, de plus en plus de chercheurs étudient comment la décroissance pourraient s'adapter au sein de différentes organisations.³

Le sujet de la décroissance n'est plus seulement un sujet économique, il devient également politique et activiste. Ainsi, Pierre Rabhi se présente à la présidentielle française en 2002 et base son programme sur la décroissance, qu'il appellera à partir de 2005 « décroissance heureuse ». Toujours en 2005, le Parti de la décroissance est lancé par Vincent Cheynet et Bruno Clémentin. Plus tard en 2009, la formation politique Europe Décroissance participe aux élections européennes.⁴

L'activisme lié de près ou de loin à la décroissance se présente surtout sous forme de communication. Timothée Parrique le divise en trois domaines : les objecteurs de croissance (domaine le moins radical, datant comme nous l'avons vu des années 1970 et remettant en cause l'idée d'une croissance verte. Il constitue souvent la porte d'entrée vers le sujet), la post-croissance (déjà plus radical mais ce domaine reste vague et n'aborde pas la question de la transition) et la décroissance (domaine le plus subversif). La décroissance devient alors un « paradigme plus complet, à la fois une stratégie de transition et un projet politique ».

¹ PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 172-173.

² *Ibid.*, p.168.

³ NESTEROVA, I., *Addressing the obscurity of change in values in degrowth business*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°315, 2021, p. 3, [En ligne], disponible sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621023702>, consulté le 01/04/2024.

; HANKAMMER, S., et al., *Principles for organizations striving for sustainable degrowth : Framework development and application to four B Corps*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°300, 2021, [En ligne], disponible sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621010374>, consulté le 01/04/2024.

⁴ PARRIQUE, T., *op cit.*, p. 183.

Ainsi, le GIEC utilise le terme plusieurs fois dans son dernier rapport, ce qui montre que les organisations de protection de l'environnement sont de plus en plus ouvertes au concept.¹

Aujourd'hui les médias populaires sont une source d'information importante et permettent aux activistes de toucher l'opinion publique. C'est, cette fois, principalement dans le monde anglophone que le concept de « Degrowth » est discuté dans les médias.

Avec l'importance que prend internet actuellement, il nous semble important d'ajouter que le sujet s'est également étendu aux réseaux sociaux. Ces médias étant devenus des moyens de faire circuler les informations de manière libre et rapide, l'impact de ces plateformes n'est pas à négliger et de plus en plus d'économistes apparaissent sur les réseaux afin de défendre la décroissance. Ces apparitions peuvent se faire par le biais d'interview par des personnes tiers, souvent sous la forme de podcast, ou directement via la création de comptes sur ces plateformes par les économistes eux-mêmes. Ainsi, Timothée Parrique est devenu aujourd'hui la figure de proue de la décroissance sur les réseaux sociaux : il possède lui-même un compte Instagram sur lequel il produit ou relaye des informations sur la décroissance mais il est aussi invité de façon très récurrente dans des médias d'économie écologiste et de vulgarisation économique (comme le podcast *Reboot Business* qui l'a invité afin d'analyser comment la décroissance pourrait s'appliquer à une entreprise²), des médias écologistes (comme le podcast *Reporterre*³) ou des médias parfois plus légers mais tout aussi susceptibles de toucher l'opinion publique car accessibles à tous comme dans l'interview-spectacle de la comédienne Swann Périssé, *Y'a plus de saisons*⁴.

2.2. Définition moderne de la décroissance

De l'utilisation du terme « décroissance » par les objecteurs de croissance dans les années 1970 (proposant principalement une diminution de la production) à aujourd'hui, sa définition a quelque peu changé, incluant surtout de plus en plus la mention du domaine social (décroissance conviviale et équitable) et la notion de planification de la transition. Il est donc

¹ PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 177.

² REBOOT BUSINESS, *Timothée Parrique, la Décroissance Appliquée aux Entreprises* [Podcast], n°6, disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/DF564K5W/reboot-business-6-la-decroissance-appliquee-aux-entreprises.html>, consulté le 25/11/2023.

³ REPORTERRE, *Timothée Parrique : « la décroissance est incompatible avec le capitalisme »* [Podcast], 2023, disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/KKPJ9Q7N/Timothee-Parrique-La-decroissance-est-incompatible-avec-le-capitalisme.html>, consulté le 02/01/2024.

⁴ Y'A PLUS DE SAISONS, *Timothée Parrique : le dieu du stade décroissant* [Vidéo], 2023, disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=qf0pKjmpe3g&t=171s>, consulté le 02/01/2024.

important de réaliser un bilan de ce qu'est la décroissance, entendue dans sa définition actuelle.

Timothée Parrique définit la décroissance comme une « réduction de la production et de la consommation afin d'alléger l'empreinte écologique de manière planifiée démocratiquement, en faisant attention aux inégalités et dans le souci du bien-être »¹. Cette définition simple reste pour autant complète et permet de mettre en exergue les caractéristiques principales de la décroissance.

D'abord, la décroissance est une réduction de la production et de la consommation : ces deux éléments sont mis en lien afin de ne pas faire peser la faute plutôt du côté des consommateurs ou des producteurs². Selon la loi de l'offre et de la demande, ces deux domaines sont de toute façon inséparables. Cette réduction se fait suite à une réévaluation des besoins de la société afin d'entreprendre une décroissance dans les secteurs pour lesquels cela est nécessaire, souvent par une reconversion, voire une suppression des secteurs qui seront jugés comme inutiles à la société.

Néanmoins, cette réduction de la production et de la consommation doit se faire de manière planifiée par un état qui prendrait, de manière démocratique, les décisions nécessaires afin que la décroissance ne se transforme pas en récession forcée dans la douleur. Le système économique capitaliste actuel crée des inégalités qui ne font que croître et, dans le cas d'une décroissance qui se transformerait en crise économique, il est évident que les individus qui en seront les premières victimes seront ceux déjà laissés démunis par le capitalisme. Ce système met à mal non seulement nos écosystèmes et donc notre habitat mais aussi l'être humain directement par ces inégalités mais également par une recherche du profit qui épuise, en plus des ressources planétaires, les ressources physiques et mentales de l'individu.

La planification est primordiale puisque, on le sait, la transition vers une économie décroissante aurait un coût sur le court terme. L'Etat doit mettre en place un ensemble de politiques fiscales et économiques appropriées. L'Etat devra également favoriser l'innovation verte via, par exemple, des subventions et des investissements mais devra

¹ PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 15.

² REBOOT BUSINESS, *Timothée Parrique, la Décroissance Appliquée aux Entreprises* [Podcast], n°6, disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/DF564K5W/reboot-business-6-la-decroissance-appliquee-aux-entreprises.html>, consulté le 25/11/2023.

également sanctionner fiscalement ou par réglementation les secteurs polluants afin de forcer une décroissance de ceux-ci.¹

La décroissance invite certes à une réduction de la production et de la consommation mais aussi à une revalorisation du lien social. La « décroissance conviviale » de Serge Latouche met en avant l'importance de la coopération face à la compétition et l'humanité libérée de l'économisme qui serait apportée par une réduction de la taille de l'économie.²

Comme nous l'avons vu précédemment, la décroissance est un concept vaste reprenant plusieurs domaines. Timothée Parrique utilise le terme « paradigme », permettant d'analyser la décroissance comme une stratégie de transition, un mouvement, une mosaïque de pratiques, un courant de pensées, une théorie critique et un domaine d'étude.³ Timothée Duverger, ingénieur de recherche et chargé de mission à l'économie sociale et solidaire et au développement durable à Sciences Po Bordeaux, utilise l'expression « concept-plateforme » liant la décroissance à cinq domaines : l'écologie, la bioéconomie, l'anthropologie, la démocratie et la spiritualité.⁴ La décroissance devient alors un concept auquel se rattachent toutes sortes de mouvements et d'initiatives intersectionnelles mêlant l'écologie aux crises sociales actuelles : écoféminisme, agroécologie, convivialisme, non-violence, économies alternatives, collectifs anti-publicité, etc.⁵ La décroissance prend donc la forme d'une proposition de transition intersectionnelle permettant de mettre fin à la crise sociale et aux crises sociétales grâce à une réduction de l'économie.

2.3. La post-croissance

La Chaire de prospérité et post-croissance, portée par des professeurs de l'ULiège et de l'ICHEC Brussels Management School, définit la post-croissance comme « un projet de

¹ GRANDJEAN, A. et LEFOURNIER, J., *L'illusion de la finance verte*, Ivry-sur-Seine, Editions de l'Atelier, 2021, p. 220.

² LATOUCHE, S., *Pour une société de décroissance*, dans *Le monde diplomatique*, novembre 2003, p. 18-19.

³ PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 189.

⁴ DUVERGER, T., *La décroissance, histoire d'une idée*, dans *EHNE*, [En ligne], disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/2PPXGQNF/la-d%C3%A9croissance-histoire-d%E2%80%99une-id%C3%A9e.html>, consulté le 02/01/2024.

⁵ MAISON COMMUNE DE LA DÉCROISSANCE, *La décroissance et ses déclinaisons : pour sortir des clichés et des généralités*, Paris, Editions Utopia, 2022.

société au sein duquel la poursuite de la croissance économique est mise de côté, au profit du bien-être social et environnemental ».¹

La décroissance est donc la transition nécessaire de notre modèle économique actuel vers un modèle dit de « post-croissance » où, après être repassés en-dessous des limites planétaires, nous tenterions de garder un état stationnaire de l'économie où les possibles croissances ou décroissances seraient temporaires et liées aux légères fluctuations des ressources. Ces changements seraient alors basés sur une optique qualitative et non quantitative.

L'objectif n'est donc pas de faire décroître l'économie jusqu'à sa disparition mais bien de la réduire jusqu'à « une économie stationnaire en relation harmonieuse avec la nature où les décisions sont prises ensemble et où les richesses sont équitablement partagées afin de pouvoir prospérer sans croissance ». Cette définition établie à nouveau par Timothée Parrique présente les mêmes caractéristiques que la définition de la décroissance mais, cette fois-ci, non plus dans une optique de transition mais bien afin d'appuyer les caractéristiques d'une société stable qui aurait terminé sa transition.²

3. LES DÉBATS ET LES CRITIQUES DE LA DÉCROISSANCE

Nous analyserons dans ce point les principales critiques émises contre la décroissance afin d'y proposer des contre-arguments. Cette liste de critiques est non-exhaustive et reprend les critiques revenant le plus souvent.

3.1. *La décroissance est un retour en arrière*

Lorsqu'un débat autour de la décroissance s'engage, il n'est pas rare d'entendre l'argument du retour en arrière : la décroissance reviendrait à s'éclairer à la bougie, à retourner dans les cavernes ou au Moyen-Âge. Les chercheurs de la décroissance répondent à cet argument en deux temps.

D'abord, oui, la décroissance peut, sur certains points, amener à un retour en arrière assumé. Cependant, celui-ci n'est pas forcément négatif : un retour à une économie plus locale et conviviale permettant de ne pas dépasser les limites écologiques n'est pas quelque chose

¹ CHAIRE PROSPERITE ET POST-CROISSANCE, *La post-croissance*, [En ligne], disponible sur https://www.postgrowth.be/?utm_source=personal-email&utm_medium=email&utm_id=martin-signature#equipe, consulté le 02/01/2023.

² PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 219.

qu'il faut fuir. « Il y a des « pertes » provoquées par le productivisme qu'il est tout à fait légitime de déplorer et souhaitable de récupérer ». Le recul de la consommation et de la production dans certains domaines comme l'automobile et le nucléaire peut être positif.¹

La décroissance n'en est pas pour autant conservatrice, elle ne promet pas un retour à une société où n'existaient pas les luttes sociales actuelles telles que le féminisme. Le tout est de retenir les enseignements du passé pour en déduire ce qu'il est bon de garder ou non.

Ensuite, il s'agirait plutôt de revoir notre façon de penser le « progrès ». Dans l'ouvrage *La décroissance et ses déclinaisons* de la Maison Commune de la Décroissance, l'exemple de la 5G est utilisé afin de présenter le fait que chaque progrès technique n'est pas forcément souhaitable d'un point de vue social et écologique. Le progrès ne devrait pas consister en un dépassement de nos conditions d'existence mais bien en une protection de celles-ci.²

3.2. *La décroissance c'est la fin de l'innovation*

Ces arguments permettent également de répondre aux personnes qui considèrent la décroissance comme technophobe. Il s'agit surtout de questionner les technologies afin de savoir si elles n'engendrent pas de soucis sociaux ou environnementaux.³

Le progrès que la décroissance critique est le progrès devenu idéologie, la « foi béate et quasi-religieuse dans le progrès, cette idéologie qui a fait les beaux jours de notre système économique »⁴. Ce progrès nous a mené vers un ethnocentrisme et vers une tendance à voir le progrès de nos cultures occidentales comme le seul vraiment valable.⁵ Ainsi la décroissance n'idéalise pas le passé mais ne le diabolise pas non plus. Si des éléments sont repris au passé, ils doivent être adaptés à notre contexte et à nos objectifs actuels. La décroissance propose de se souvenir du passé pour inventer le futur.⁶

C'est ici notre vision de l'innovation qui doit être remise en question. Comme précisé ci-dessus, tout progrès n'est pas souhaitable. Cependant l'innovation n'est pas que scientifique et technique, il est possible de revenir à une vision de l'innovation comme un progrès

¹ LATOUCHE, S., *La décroissance*, Paris, Presses Universitaires de France, 2019, coll. « Que sais-je ? », p. 79.

² MAISON COMMUNE DE LA DÉCROISSANCE, *La décroissance et ses déclinaisons : pour sortir des clichés et des généralités*, Paris, Editions Utopia, 2022, p. 19-23.

³ PARRIQUE, T., *The political economy of degrowth*, thèse à l'Université Clermont-Auvergne et l'Université de Stockholm, Clermont-Ferrand, 2019, p. 341.

⁴ ARIÈS, P. *Décroissance ou barbarie*, Villeurbanne, Golias, 2005, p. 93.

⁵ *Ibid.*, p. 94.

⁶ PARRIQUE, T., *op cit.*, p. 350-354.

intellectuel et moral.¹ Ce sont ici les valeurs poussant les innovations qui sont à revoir : elles doivent être imaginées dans un but de solidarité, de sobriété et de respect des limites environnementales. La simple mise en place d'initiatives permettant de se rapprocher de la sobriété est une forme d'innovation.

3.3. *La décroissance est austère*

Le terme « austérité » est relatif et peut être vu négativement si l'on s'y intéresse du point de vue du capitalisme et positivement du point de vue de la décroissance. En effet, une économie de croissance sans croissance ne peut être que négative. Cependant, la décroissance conviviale et choisie ne s'apparente pas à une récession subie.

Il est important d'ajouter que cette austérité, cette « limitation », est également subjective selon notre classe sociale. En effet, la décroissance visant un partage des biens, seules les personnes les plus riches devront se restreindre et ceci doit passer par un changement des imaginaires collectifs. Il est important de ré-évaluer les valeurs de la société afin que la réduction des inégalités devienne un objectif positif et souhaité.

La décroissance est également à différencier d'une « politique d'austérité » ou « politique de rigueur ». En effet, une telle politique prend place lorsque l'état est dans une situation précaire afin de réduire le déficit public. Elle se caractérise par une diminution du pouvoir d'achat afin de réduire la demande et une augmentation des cotisations.² Bien qu'elles visent une réduction de la croissance économique, ces politiques creusent généralement les inégalités car elles touchent généralement les personnes dépendantes des prestations sociales.³ La décroissance en est bien différente car elle ne serait pas subie mais bien choisie et débattue de façon démocratique. De plus, son objectif n'est pas pour l'état de réaliser des économies mais bien de répartir les financements de manière équitable afin de réduire les inégalités et de palier à la crise socio-écologique.

¹ ARIÈS, P. *Décroissance ou barbarie*, Villeurbanne, Golias, 2005, p. 93-94.

² *Politiques de relance et politiques d'austérité*, dans DEBEUL, P., et MONTOUSSÉ, M., dir., *Dictionnaire de sciences économiques et sociales*, Paris, 2008, p. 260.

³ *Politique d'austérité*, dans ALTERNATIVES ECONOMICS, *Le dictionnaire*, [En ligne], disponible sur <https://www.alternatives-economiques.fr/dictionnaire/definition/97683>, consulté le 01/07/2024.

3.4. La décroissance entre utopie et totalitarisme

Un système décroissant serait-il une utopie ? Sans rappeler que l'utopie est avant tout un genre littéraire à part entière avant de devenir une mouvance sociale, nous pouvons en tout cas d'abord rappeler les bienfaits de celle-ci. La fonction positive de l'utopie est l'exploration des possibles. Elle permet de réfléchir sur le système en place et sur les façons de le modifier pour le bien commun. Il ne faut pas non plus confondre l'utopie avec un idéal inatteignable, ce qui est pourtant une erreur souvent commise. Une utopie n'est pas par essence irréalisable.¹

Ainsi, bien que la décroissance puisse sembler inatteignable pour certains, réfléchir aux questions de la sobriété et du ralentissement est nécessaire et permet de faire avancer la société vers des solutions à la crise sociale et climatique actuelle. Réfléchir à un nouveau système plus respectueux de la nature et de l'humain et avancer vers celui-ci pas à pas ne peut qu'être positif.

Les utopies peuvent parfois sembler se rapprocher des idéologies, dans la mesure où toutes deux ont pour objectif d'améliorer la condition humaine, d'en finir avec le doute en proposant un principe unique. Cependant, il ne faut pas oublier l'une des principales différences entre utopie et idéologie : la première cherche à proposer une alternative au système en place tandis que la seconde cherche à renforcer le pouvoir en place. L'idéologie légitimise ce qui est.² L'utopie ouvre des espaces communs de débat et dénonce les pensées uniques et c'est exactement ce que propose la décroissance.³ Elle ne propose pas un modèle « clé en main », sa position démocratique et d'émancipation l'en empêche d'ailleurs.⁴ Elle est une proposition que la société doit s'approprier au travers de la discussion.

Il n'est pas rare que les propositions désignées comme utopistes soient également accusées de totalitarisme. Cet amalgame discrédite les utopies qui servent pourtant à critiquer les systèmes en place et donc, à s'éloigner du totalitarisme comme l'explique Florent Bussy, docteur en philosophie : « L'utopie qui creuse l'écart entre l'imagination et la perception, entre l'idéal et la réalité, n'est pas, par essence, totalitaire ou pré-totalitaire, parce que c'est

¹ RICOEUR, P., *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Editions du Seuil, 1997, 355-358.

² *Ibid.*

³ FLIPO, F., *La décroissance : une utopie au présent*, dans *Mouvements*, n°41, 2005, p. 40.

⁴ *Ibid.*, p. 42.

plutôt son oubli, sa dénégation qui implique la rencontre avec le totalitarisme. »¹ De plus, Florent Bussy invite à la réflexion sur notre système néo-libéral actuel vu comme une certaine forme de totalitarisme : « Avec la montée en puissance de la société de consommation et du spectacle, puis la généralisation des politiques néo-libérales, les contraintes exercées sur chacun ne prennent pas la forme de politiques de terreur, mais on assiste à la mise en place de structures globales, politiques, économiques et médiatiques qui visent l'intégration à un ordre où la consommation tient lieu de sociabilité. Tout au long de son existence, l'individu des sociétés modernes est soumis à des rythmes de vie le privant du temps et du désir de faire un pas de côté, de se mettre en marge de l'alternance du travail et de la consommation. »²

Il est facile d'imaginer une décroissance se faisant sous le joug d'un gouvernement despotique, un totalitarisme vert. Cet argument est amené la plupart du temps par ceux entendant la décroissance comme un synonyme de déclin. Cependant, les défenseurs de la décroissance souhaitent décrire un monde juste et décent dans le respect des limites environnementales et ce monde doit être planifié démocratiquement. Les décroissants défendent politiquement une « liberté sociale redéfinie souverainement par et avec toutes et tous »³.

Cependant, cette liberté est aussi définie par la notion de limites. Ces limites sont alors vues sous le prisme d'une limite basse, dite « plancher » (chaque être humain doit pouvoir atteindre un plancher minimum de vie) et d'une limite haute, dite « plafond » (la soutenabilité planétaire).⁴

3.5. Débat sur le terme « décroissance »

Le mot « décroissance » fait lui-même débat. En effet, certains le trouvent trop provocateur, trop clivant mais d'autres pensent que c'est justement cet aspect du mot qui donne sa puissance au concept.

¹ BUSSY, F., *L'utopie ou la nécessité des écarts entre l'idéal et la réalité*, dans *Le Philosophoire*, n°44, 2015, p. 57.

² *Ibid.*, p. 58.

³ MAISON COMMUNE DE LA DÉCROISSANCE, *La décroissance et ses déclinaisons : pour sortir des clichés et des généralités*, Paris, Editions Utopia, 2022, p. 26.

⁴ *Ibid.*

Paul Ariès parle d'un « mot-obus » utilisé surtout pour ouvrir la discussion mais qu'il faut ensuite toujours accompagner d'une explication.¹ Les autres défenseurs du terme s'accordent également sur le fait qu'un concept aussi fort que celui de la décroissance amènera effectivement des désaccords. « Pour démolir un système, il faut des mots explosifs » selon Timothée Parrique². Ce mot est également utile car il est clair. Bien qu'il puisse être précisé par la suite, le mot « décroissance » permet une visualisation directe d'une courbe décroissante, d'une diminution. Il permet aussi d'entrevoir directement la cause du problème, la croissance, et sa solution.

Selon ces auteurs, si le mot « décroissance » fait peur, c'est parce que notre imaginaire n'est pas encore déconstruit. Puisque nous faisons partie du système capitaliste actuel, nous avons toujours été exposés au culte de la croissance et nous ne sommes donc pas « programmés » à penser autrement. De la même manière, l'austérité liée à la décroissance fait peur car elle est vue sous le prisme du capitalisme, pour lequel l'austérité est négative, alors qu'elle peut être vue de manière conviviale, écologique et donc positive³.

Certains utilisent des alternatives au terme « décroissance ». Serge Latouche, par exemple, utilise le terme « a-croissance » comme synonyme de la décroissance, de la même manière que l'on parle d'athéisme⁴. Le mot « sobriété » est lui aussi souvent employé bien que plus vague car il est moins chargé négativement. On peut aussi entendre les termes « frugalité », « ralentissement », « suffisance ». Cependant, aucun de ces mots ne semblent ouvrir le débat de manière aussi efficace que « décroissance ».

Fabrice Flipo, professeur en philosophie, parle d'un slogan « biodégradable »⁵ : il ouvre au débat et à de nouvelles propositions de systèmes mais doit pouvoir accepter sa propre limite puisque de nouvelles propositions de modèles en découleront.

¹ ARIÈS, P. *Décroissance ou barbarie*, Villeurbanne, Golias, 2005, p. 75.

² PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 242.

³ PARRIQUE, T., *The political economy of degrowth*, thèse à l'Université Clermont-Auvergne et l'Université de Stockholm, Clermont-Ferrand, 2019, p. 354-355.

⁴ REPORTERRE, *De la décroissance à l'a-croissance*, [En ligne], disponible sur <https://reporterre.net/De-la-decroissance-a-l-a>, consulté le 02/01/2024.

⁵ FLIPO, F., *La décroissance : une utopie au présent*, dans *Mouvements*, n°41, 2005, p. 42.

4. DU MACRO-ÉCONOMIQUE AU MICRO-ÉCONOMIQUE : L'ADAPTATION DE LA DÉCROISSANCE AUX ORGANISATIONS

Le concept de décroissance est donc un concept macro-économique. L'objectif de ce mémoire étant de l'adapter à un niveau macro-économique aux musées, il est utile d'étudier comment les entreprises, de façon générale, pourraient entamer leur décroissance.

4.1. Revoir l'utilité de l'entreprise face à la crise sociale et environnementale

L'une des premières étapes d'une reconversion écologique et décroissante d'une entreprise est de revoir l'utilité de celle-ci dans le contexte de crise socio-écologique actuel. Il est important d'accepter que certains secteurs soient néfastes pour l'environnement et doivent donc décroître plus fortement que d'autres, voire disparaître. Ainsi, le secteur de la mobilité doit impérativement diminuer drastiquement de taille et les entreprises en faisant partie doivent donc réfléchir à leur utilité au sein de la société.

Si une entreprise est alors jugée inutile voire néfaste pour la société, il faut en prévoir la reconversion. Pour rester dans l'exemple du secteur de la mobilité, une entreprise vendant des voitures devraient alors se reconvertir dans la vente de vélo pour reprendre un exemple donné par Timothée Parrique.

D'un point de vue macro-économique, la réduction de ces secteurs permettrait de libérer des fonds pour développer les secteurs utiles à la transition. Il est important que ces reconversions se fassent de manière démocratique et dans le respect de la justice sociale et cela doit donc être supervisé par l'état afin d'éviter les « effets rebond », c'est-à-dire de ne pas risquer que ce qu'on arrive à supprimer dans un secteur soit réutilisé dans un autre secteur tout aussi néfaste pour l'environnement.¹

4.2. Revoir ses valeurs

L'entreprise en tant que telle doit être vue d'une nouvelle manière : non plus comme un moyen de créer du profit mais bien comme une organisation sociale régie par des êtres humains. C'est chez ces individus que le changement de valeur doit se créer afin qu'ils

¹ REBOOT BUSINESS, *Timothée Parrique, la Décroissance Appliquée aux Entreprises* [Podcast], n°6, disponible sur <https://impactlabs.earth/reboot-business-6-la-decroissance-appliquee-aux-entreprises/>, consulté le 25/11/2023.

puissent les transposer dans leur travail pour l'entreprise.¹ Il est donc nécessaire d'engendrer une discussion entre toutes les parties prenantes de l'organisation : les producteurs mais aussi les consommateurs.² Il faut savoir comment ces parties prenantes perçoivent la valeur de l'institution.

Ainsi, les nouvelles valeurs portées par un objectif de décroissance seraient la solidarité, la coopération, la responsabilité, la sobriété et d'autres encore. Iana Nesterova, chercheuse à l'Université d'Umea (Suède), désigne alors l'entreprise décroissante comme « une communauté de personnes qui s'efforcent de gérer consciemment et intentionnellement leur entreprise d'une manière pro-environnementale, pro-sociale et pro-humaine, reflétant ainsi les prémisses clés de la décroissance, c'est-à-dire ses orientations environnementales et sociétales et un changement de valeurs ».³

Souvent, cette redéfinition des valeurs de l'entreprise passera également par une réflexion sur la taille de celle-ci et par une volonté de la relocaliser au sein d'une communauté.

4.3. Evaluer ses besoins et mettre en place une stratégie

Afin de décroître, il est important de ré-évaluer les besoins réels du secteur et de l'entreprise. Ces besoins, une fois définis, dessineront la limite basse vers laquelle doit tendre l'entreprise afin de réduire au maximum sa production et sa consommation. Dans cette redéfinition des besoins, il sera nécessaire de s'entretenir avec les consommateurs et les utilisateurs de l'entreprise puisque c'est à leurs besoins que l'entreprise doit répondre et c'est donc sur ceux-ci qu'elle basera ses propres besoins.⁴

La décroissance doit directement faire partie de la stratégie de l'entreprise, stratégie définie grâce aux besoins et aux valeurs définies auparavant par les parties prenantes. Au sein de

¹ DEFLANDRE, L., *La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?* Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023, p. 27.

² REBOOT BUSINESS, *Timothée Parrique, la Décroissance Appliquée aux Entreprises* [Podcast], n°6, disponible sur <https://impactlabs.earth/reboot-business-6-la-decroissance-appliquee-aux-entreprises/>, consulté le 25/11/2023.

³ NESTEROVA, I., *Addressing the obscurity of change in values in degrowth business*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°315, 2021, p. 3, [En ligne], disponible sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621023702>, consulté le 01/04/2024 (traduction par DEFLANDRE, L., 2023).

⁴ DEFLANDRE, L., *La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?* Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023, p. 28.

cette stratégie, les profits doivent être vus comme un moyen et non comme un objectif. Afin de définir cette stratégie, il peut être utile de créer un comité de décroissance au sein de l'entreprise afin que celui-ci prospecte et imagine le scénario permettant une décroissance maximale de l'entreprise. Il ne faut pas attendre la contrainte étatique ou compétitrice pour envisager des scénarios de décroissance.¹

De plus, faire participer tous les membres d'une institution sur la décroissance de celle-ci permet que chacun se sente impliqué, entendu et responsabilisé. N'oublions pas que la participation démocratique est un des piliers de la décroissance permettant à chacun de prendre part aux décisions l'impliquant lui et la communauté.²

4.4. Penser la collaboration

La compétition et la concurrence ne sont pas des valeurs promulguées par la décroissance. Les valeurs des organisations décroissantes étant, comme nous l'avons dit plus haut, la solidarité et l'entraide, il est normal d'encourager la collaboration entre les organismes d'un même secteur ou de secteurs différents.

Au sein d'un même secteur, se réunir entre organisations pour discuter des changements possibles et des innovations pour organiser la transition devrait être une perspective envisageable bien que ce soit un exercice d'imagination difficile à faire dans notre système capitaliste actuel qui ne nous permet pas d'imaginer une entraide entre des entreprises d'un même secteur.³ Les ressources et le pouvoir doivent être distribués équitablement.

La mutualisation des ressources et du matériel, par exemple, peut-être également une perspective utile.

¹ REBOOT BUSINESS, *Timothée Parrique, la Décroissance Appliquée aux Entreprises* [Podcast], n°6, disponible sur <https://impactlabs.earth/reboot-business-6-la-decroissance-appliquee-aux-entreprises/>, consulté le 25/11/2023.

² DEFLANDRE, L., *op cit.*, p. 27.

³ REBOOT BUSINESS, *op cit.*

4.5. Principes organisationnels de transition

Dans un article datant de 2021, Stephan Hankammer, et al.¹ présentent 11 principes organisationnels permettant d'imaginer une transition des entreprises en accord avec la décroissance. Ceux-ci permettent d'offrir une vision concrète de ce à quoi ressemblerait une entreprise post-croissante. Ces principes sont :

1. La réorientation de l'activité vers l'environnement et la société : la réussite des entreprises ne doit plus être évaluée selon une maximalisation des profits mais selon des critères qualitatifs mesurant si les besoins des parties prenantes sont remplis.
2. La promotion de l'acceptation sociétale de la pensée décroissante : la décroissance doit être promue par les entreprises et proposée comme une alternative positive à l'économie de croissance.
3. La réduction de l'impact environnemental tout au long de la chaîne de valeur : il est primordial de réduire la taille des organisations afin de limiter leur besoin en ressources. La provenance de ces ressources doit aussi être remise en question ainsi que toutes les étapes de la chaîne opératoire de transformation de ces matières premières.
4. La promotion de la conception de produits et services pour la durabilité : les entreprises ne doivent plus tenter de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande en créant des objets à durée de vie limitée.
5. L'encouragement de la suffisance : la consommation remplissant les besoins essentiels en évitant toute surconsommation doit être stimulée
6. L'utilisation et le partage des produits : les entreprises doivent promouvoir des moyens de consommation collaboratifs de leurs produits sur un modèle non pas de possession mais d'utilisation et de partage.

¹ HANKAMMER, S., et al., *Principles for organizations striving for sustainable degrowth : Framework development and application to four B Corps*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°300, 2021 cité par DEFLANDRE, L., *op cit.*, p. 32-38.

7. Le leadership engagé et la gouvernance démocratique : la gouvernance d'une entreprise décroissante doit être inclusive, collaborative, adaptative et démocratique. Ce point passe également par l'importance de la transparence de l'entreprise qui doit communiquer sur les choix qu'elle met en place et les raisons qui ont motivé ces choix.
8. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée : le bien-être des équipes doit être une priorité.
9. L'ancrage local et l'importance de la communauté : les entreprises ancrées localement génèrent une utilisation plus efficace des ressources et promeuvent une collaboration plus grande.

10. La favorisation de l'autonomie et du développement des capacités : il faut accompagner les individus afin de stimuler leurs compétences et donc leur capacité d'action.

11. Le partage des ressources : la mutualisation des

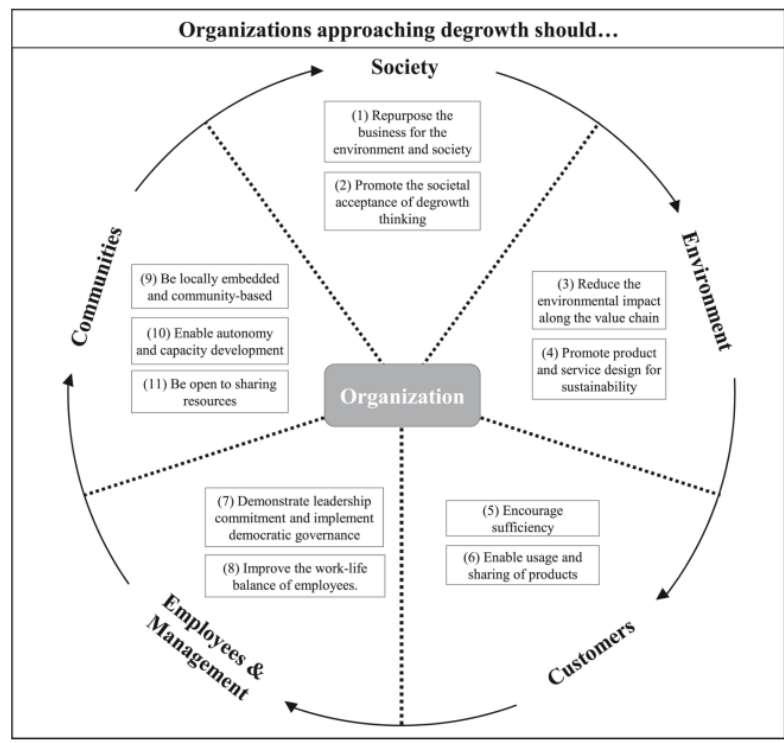


Fig. 2.

ressources, des connaissances, des compétences et des expériences est le fondement de la décroissance conviviale.

Stephan Hankammer, et al., présentent finalement un organigramme présentant ces 11 principes et comment ils s'organisent entre la société, l'environnement, le consommateur, la communauté et enfin les employés et la gouvernance (fig. 2).

PARTIE 2 : LE MUSÉE EN DÉCROISSANCE

Bien que les recherches sur la transition écologique des musées soient bien engagées, c'est principalement la vision du développement durable qui a primé actuellement. Or, comme nous l'avons vu, le développement durable comprend des paradoxes. Il apparaît comme « un compromis social pour maintenir le modèle de modernité occidentale ».¹ Comment alors adapter le concept de décroissance, « une rupture pour construire une autre modernité »², au sein du musée dans toutes ses dimensions : à la fois politique, économique, écologique, sociologique et philosophique ?

Cette recherche est en cours actuellement au sein du champ muséologique, principalement dans le domaine de la gestion des collections comme nous le développerons plus loin. Néanmoins, si un musée souhaitait mettre en place une transition axée sur la décroissance, ce n'est pas seulement dans la gestion des collections que celle-ci devrait se mettre en place mais bien dans toutes les missions du musée, autant au niveau structurel qu'organisationnel. Ainsi, les appels à la sobriété dans les musées se multiplient. Il semble que le développement durable, toujours tributaire de la croissance, n'est plus suffisant et ne correspond plus aux valeurs portées par certains acteurs de la recherche en muséologie et de la pratique muséale comme le montre notamment les écrits de Serge Chaumier et de Aude Porcedda. Cette réflexion s'est développée et prend aujourd'hui une grande place dans les débats au sein du domaine de la muséologie. Les journées de rencontre d'acteurs du secteur muséal sur le sujet se multiplient : le Festival de la Muséologie de mai 2024 organisé par l'organisation Métis porte alors le nom *Sobriété : innover, renoncer, ralentir* ; en septembre se déroulera le congrès 2024 ICOM France sur le thème *Penser le musée de demain, la décroissance en questions*.

Souvent, les chercheurs pour la sobriété au sein des musées ont été actifs dans la recherche sur le développement durable depuis la fin des années 2000 mais remettent aujourd'hui en question ce concept pour se tourner plutôt vers la sobriété, vers une réelle diminution de la production et de la consommation.

¹ PORCEDDA, A., *Pour la suite du monde : développement durable ou décroissance soutenable ?*, compte-rendu de colloque, dans *Nature Sciences Sociétés*, n°18, 2010, p. 335.

² *Ibid.*, p. 335.

Ainsi, ces auteurs affirment que le musée moderne s'est construit en concomitance avec le système capitaliste et la modernité. Le néo-libéralisme qui est lié à ces deux concepts a alors, lui aussi, pris sa place au sein du musée et au sein de la culture de façon plus générale. Ces recherches sont notamment menées par François Mairesse et Serge Chaumier. Dans ce système, l'offre culturelle deviendrait alors produit de consommation et le visiteur deviendrait consommateur et client¹. Ce modèle se lie à l'idéologie de croissance et à une volonté de « toujours plus ». Comme nous l'avons vu dans la première partie, cette idéologie ne semble plus viable dans le contexte socio-écologique actuel. Nous pouvons alors nous questionner sur la façon dont un musée pourrait réduire sa consommation et sa production en s'appuyant sur la décroissance décrite par les objecteurs de croissance afin de déterminer des critères qui marqueraient la décroissance ou non d'une institution. C'est ce que nous tenterons de faire dans cette partie en nous basant notamment sur la définition de la décroissance de Thimothée Parrique. Notre objectif sera donc d'analyser comment un musée peut réduire sa production et sa consommation dans le respect de l'humain. Il ne s'agira donc pas ici de trouver des solutions afin de produire de manière éco-responsable. En Belgique, les musées étant des institutions soit publiques, soit très liées au domaine public, il apparaît évident que la décroissance d'un musée ne peut se faire sans une transformation des injonctions politiques dans le domaine.

1. LE MUSÉE ACTUEL : UN MUSÉE NÉO-LIBÉRAL ?

Les principes vus auparavant permettant d'imaginer des institutions en décroissance ont été principalement réfléchis pour des organisations à but lucratif, le plus souvent privées. Est-il alors nécessaire de les adapter aux institutions muséales qui sont des organisations culturelles le plus souvent à but non-lucratif ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord analyser en quoi le musée actuel participerait à la société de croissance.

1.1. Musée : une institution publique

« Le statut [du musée] est indissociablement lié à l'exercice du pouvoir. »² Cette affirmation de François Mairesse se base sur une analyse historique du rapport entre musée et pouvoir.

¹¹ MAIRESSE, F., *Le tournant néo-libéral du musée*, dans *Nectart*, n°14, 2022, p. 62.

² ID., *Le principe d'accumulation*, dans LE MAREC, J., SCHIELE, B. et LUCKERHOFF, J., dir., *Musées, mutations*, Dijon, MkF, 2019, p. 205.

Les premiers musées, du *Museion* mythique d'Alexandrie (institution royale construite au sein même du palais) à l'apparition du musée moderne à la Renaissance, ont été créés sous le contrôle d'une institution politique. Ainsi les collections sont, elles aussi, particulièrement liées à une histoire du pouvoir royal et ecclésiastique. Lorsqu'en 1565, Samuel Quiccheberg écrit le premier traité de muséologie, il cite principalement des collections de ce type qui sont donc par la même occasion des symboles de ce pouvoir.¹

Lorsqu'un privé souhaitait exposer sa collection, dans un cabinet par exemple, c'était déjà vers le pouvoir princier ou ecclésiastique qu'il se tournait pour obtenir un financement, ce pouvoir étant plus stable que celui des érudits.

En France, lors de la Révolution, les biens royaux et ecclésiastiques confisqués par l'Etat ont besoin d'un lieu de mise en dépôt. Les musées sont alors désignés et se lient de plus belle à l'Etat. Les musées nationaux apparaissent et les mouvements d'indépendance s'enchaînent durant le XIX^e siècle, multipliant ce type de musées. La gestion de ces musées est laissée à l'Etat car il apparaît clair à l'époque que le patrimoine ne doit pas être laissé aux mains du marché et doit être protégé.² Les musées nationaux sont un des outils utilisés par le pouvoir afin de promouvoir une identité nationale ; ces musées sont donc instrumentalisés afin de créer une histoire nationale aux différents pays européens pour créer une identité collective chez leur peuple. Cette histoire porte « des enjeux politiques lourds réactivables en période de crise idéologique et sociale ».³ Dans ses recherches sur la création du nationalisme, Benedict Anderson place le musée comme l'un des moyens principaux utilisé par les états pour créer une identité nationale grâce à son caractère œcuménique qui permet de rassembler plusieurs communautés sous une vision commune.⁴

Les musées ont donc longtemps été pris en charge par l'Etat. Cependant, les musées privés associatifs, de type ASBL en Belgique, se sont multipliés avec le temps. Ces musées ne sont donc pas soumis directement à une tutelle politique. Pourtant, ils restent très liés à celle-ci. Les différentes politiques culturelles mises en place par les pouvoirs étatiques impactent même les musées privés, que ce soit négativement ou positivement. Par exemple, les

¹ MAIRESSE, F., *Le musée hybride*, Paris, La Documentation française, 2010, coll. « Musées-Mondes », p. 82-83.

² *Ibid.*, p. 84-88.

³ THIESSE, A-M., *L'histoire de France en musée*, dans *Raisons politiques*, n°37, 2010, p. 104.

⁴ ANDERSON, B., *Imagined Communities, reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, Londres/New-York, Revised Edition, 1991, p. 163.

politiques promouvant la culture auprès du public scolaire impacteront automatiquement tous les types de musées.

Il ne faut donc pas oublier que « les textes de lois légiférant sur le musée constituent un socle d'une importance capitale qui, pendant longtemps, restent la seule référence, combien parcellaire, en matière d'organisation du musée. [...] Le conservateur est considéré, avant toute chose, comme un exécutant. Le véritable pouvoir est exercé, dans les pays latins, par les pouvoirs publics »¹.

Le musée est donc lié au pouvoir politique car il a été historiquement créé par celui-ci et parce que, à l'heure actuelle, il a besoin de celui-ci pour être financé et encadré. Le musée étant représentatif du pouvoir, les politiques en place peuvent s'en servir pour différents objectifs et notamment pour se donner bonne image, que ce soit à l'intérieur du pays mais aussi à l'extérieur. Il permet le rayonnement culturel. Ainsi, le musée est un outil de *soft power*² indéniable.³ Il s'agit alors d'un nouveau type d'instrumentalisation des institutions muséales.

Si l'on veut donc se diriger vers une décroissance et une sobriété, les pouvoirs publics et leurs textes législatifs sont dès lors une pierre angulaire à analyser.

1.2. Le musée : entre capitalisme et néo-libéralisme

Les musées sont donc nécessairement liés au pouvoir public et celui-ci est actuellement inséparable du système économique en place. Dans cette optique, le musée fait lui aussi pleinement partie du système capitaliste. D'un point de vue historique, François Mairesse, à nouveau, observe un lien clair, dès les cabinets de curiosités, entre musée et capitalisme. C'est en effet dans les états développant ce système économique que se développent le plus massivement cabinets, galeries d'art, collections privées et publiques.⁴ Dans ce cadre, les

¹ MAIRESSE, F., *Le musée hybride*, Paris, La Documentation française, 2010, coll. « Musées-Mondes », p. 29.

² Aussi appelé « puissance douce », le *soft power* est un concept développé en 1990 par le politologue Joseph Nye. Il désigne un outil de pouvoir des états utilisé notamment dans les relations internationales et différent de la contrainte et de l'incitation. Le *soft power* est plutôt lié à l'influence, à l'attraction et à la séduction (MARTEL, F., *Vers un « soft power » à la française*, dans *Revue internationale et stratégique*, n°89, 2013, p. 68-69).

³ PAQUETTE, J., *Les musées, instruments des pouvoirs*, dans *Nectart*, n°1, 2015, p. 41.

⁴ MAIRESSE, F., *op cit.*, p. 45-47.

musées sont créés selon un principe d'accumulation et de possession, deux caractéristiques du capitalisme.¹

Aujourd'hui, cette réalité n'en est que plus vraie. Il est évident que notre société occidentale est une société de consommation de masse. Cette expression, « société de consommation de masse », a été employée pour la première fois en 1964 par Georges Katona, professeur et spécialiste en psychologie économique.² Cela fait donc maintenant soixante ans que nous analysons notre société sous ce prisme. Certains parlent même d'un « devoir de consommer » induit par notre société afin de continuer à faire prospérer et croître l'économie.³

Or, l'objectif des activités économiques est de répondre à un *besoin* par un *bien*. Ainsi, les activités culturelles deviennent des biens répondant à différents besoins de l'humain : le divertissement, la recherche du savoir ou de l'information, etc. « La logique économique [de la société de consommation] conduit à la nécessité d'un accroissement de la consommation par un accroissement du pouvoir d'achat ou un accroissement des besoins ».⁴ Par conséquent, il a été nécessaire d'augmenter les *besoins* de l'humain pour ainsi pouvoir lui vendre plus de *biens* et il a donc fallu créer de « faux » besoins.

Pourtant, nous refusons encore parfois d'accepter que tous les champs de notre vie soient asservis aux lois de la consommation. Ainsi, les acteurs du monde culturel aimeraient parfois que la culture ne soit régie que par des principes de créativité, de solidarité, et par une volonté profonde d'élever les individus. Néanmoins, la culture est, de manière générale, payante et prend donc part au marché.

Le musée ne fait pas exception à cette consommation de masse de la culture. Cette consommation culturelle est d'ailleurs actuellement nettement valorisée alors que les modes de consommation matérielle tendent à être de plus en plus critiqués.⁵ Il s'agit même maintenant d'un véritable « tournant néo-libéral »⁶ des musées. François Mairesse explique :

¹ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

² KATONA, G., *The Mass Consumption Society*, New-York, McGraw-Hill, 1964.

³ REISCH, L., *Nature et culture de la consommation dans les sociétés de consommation*, dans *L'Economie politique*, n°39, 2008, p. 43.

⁴ SALIBA, J., et al., *La consommation culturelle (notes sociologiques)*, dans *Liberté. Art et politique*, n°9, 1967, p. 40.

⁵ CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 85.

⁶ MAIRESSE, F., *Le tournant néo-libéral du musée*, dans *Nectart*, n°14, 2022, p. 54.

« Le contexte et la position du musée ont désormais bien changé ; si celui-ci a été conduit à s'ouvrir aux publics, c'est notamment pour des raisons politiques (la démocratisation de la culture affirmée par Malraux et ses successeurs), mais aussi économiques. À vrai dire, bien plus qu'en raison d'objectifs pédagogiques ou d'une ouverture démocratique, c'est sans doute la logique néolibérale qui a contraint le plus explicitement de nombreux établissements à rechercher de manière active de nouveaux publics, au gré des restrictions budgétaires et des demandes des autorités publiques de générer plus de recettes propres. »¹

Ce tournant néo-libéral est effectivement tributaire des crises budgétaires de ces dernières années. Les musées, souhaitant augmenter leurs recettes propres afin de dépendre le moins possible des financements publics qui les mettent dans une situation de vulnérabilité face aux instances politiques qui sont elles-mêmes changeantes, sont alors forcés de se placer dans une recherche de profit pour survivre.² Les recherches de Xavier Greffe et Véronique Simonnet ont d'ailleurs prouvé qu'actuellement les aides données par les pouvoirs publics ne garantissent aucunement la survie d'une nouvelle institution culturelle : « seuls l'obtention d'un prêt et l'utilisation de ressources personnelles augmentent les chances de survie ».³ Ce constat a été fait au Musée Royal de Mariemont selon Richard Veymiers :

« Un musée qui dort sur sa subvention, c'est un musée qui se rend vulnérable par rapport à ses autorités publiques, et qui finalement, dépend complètement de l'argent public et de l'argent qui lui est fourni. Pour moi, la logique est de s'approcher un peu du modèle anglo-saxon, et de se dire qu'on ne peut pas simplement se reposer sur notre subvention. [...] Il faut qu'on génère d'autres sources de revenus. Non pas pour répondre aux logiques de profit, pas du tout. Mais pour pouvoir justement combler plus de besoins, générer plus de culture et générer plus de recherche. Donc toutes les recettes qui sont générées sont réinvesties dans nos projets. [...] C'est là où il y a aussi une logique entrepreneuriale qui est à l'œuvre à Mariemont. »⁴

¹ MAIRESSE, F., *Le tournant néo-libéral du musée*, dans *Nectart*, n°14, 2022, p. 62.

² PFLIEGER, S., KREBS, A., et GREFFE, X., *Quels modèles économiques pour les musées face à la raréfaction des ressources publiques*, dans YANN, N., dir., *Modèles économiques des musées et bibliothèques*, Paris, La Documentation française, 2017, coll. « Musée-Monde », p. 17.

³ GREFFE, X. et SIMONNET, V., *La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique*, dans *Recherches économiques de Louvain*, n°74, 2008, p. 350.

⁴ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4). ; Dans le souci de faciliter la lecture, les extraits d'entretiens ont quelques fois été légèrement modifiés dans leur forme. Le fond n'en a toutefois pas été transformé. Les retranscriptions d'entretien originelles se trouvent en annexe de ce mémoire (volume 2).

Ainsi, les musées souhaitant diversifier leurs ressources afin de ne pas se retrouver en position de vulnérabilité se voient-ils obligés de faire croître leur public grâce à un modèle entrepreneurial. Quelles sont les caractéristiques de ce tournant néo-libéral ?

Malgré l'inaliénabilité touchant les objets mis en collection et donc l'interdiction de les replacer sur le marché économique, le musée n'est pas séparable de ce dernier. En effet, le musée ne peut pas être dissocié de la notion de profit, bien que certains aimeraient le croire car il s'intègre dans un système de flux financiers. François Mairesse identifie des échanges entre trois domaines dans le monde muséal : le domaine public (pouvoirs publics, subventions, etc.), le marché (marchés nationaux, mécènes, fonds propres, etc.) et les dons. Ces trois domaines existent en interconnexion et ne peuvent pas être traités séparément les uns des autres.¹ Pour les musées interrogés dans le cadre de ce mémoire, qu'il s'agisse de musées publics ou d'ASBL, la part de subventions octroyées à l'institution dépasse toujours largement la part de fond propre du musée ou de mécénat. De plus, les collections de musée, bien qu'elles ne puissent pas être remises sur le marché, y prennent tout de même part. Ainsi, si nous prenons l'exemple le plus éloquent des musées d'art et d'archéologie, c'est parce que ceux-ci décident d'exposer plus ou moins un artiste que ce dernier peut monter en cote ou encore, c'est parce que de plus en plus d'œuvres d'un artiste sont rendues indisponibles sur le marché car acquises par des musées que leur prix augmente.² François Mairesse propose d'ailleurs une analogie entre les collections muséales, qui constituaient, avant qu'elles ne deviennent inaliénables, des fonds de richesse pour l'état et les réserves de banques centrales : « L'avènement des collections publiques repose sur la redéfinition du statut des collections, puisque celles-ci ne peuvent plus être aliénées par la volonté du prince. Dès ce moment, les musées – et surtout peut-être, les musées d'art – semblent jouer un rôle similaire à celui des réserves de banque centrale : il ne s'agit plus d'entrer dans les circuits du marché mais, en quelque sorte, de le garantir et notamment d'en garantir la valeur ».³ Serge

¹ GUIRAGOSSIAN, O., *Journée de recherche-action « les musées et l'argent » : introduction par François Mairesse*, 2019, [En ligne], disponible sur <https://metis-lab.com/2019/04/05/journee-de-recherche-action-les-musees-et-largent-introduction-par-francois-mairesse/>, consulté le 02/06/2024.

² MAIRESSE, F., *Le musée hybride*, Paris, La Documentation française, 2010, coll. « Musées-Mondes », p. 78.

³ *Ibid.*, p. 78.

Chaumier propose également cette analogie entre musées et banques : les deux sont représentatifs de la thésaurisation de richesses de l'état ou de collectionneurs.¹

La culture est aujourd'hui transmise via les médias et notamment les médias de masse. Dans ce contexte, au sein du musée, l'exposition se place comme un nouveau média de communication. Comme tout média de masse, elle se consomme et est alors soumise à la même course à l'audience.² Plusieurs directeurs ont une vision entrepreneuriale de leur musée et s'inspirent donc des méthodes de management, de communication, de relations publiques théorisées et utilisées par le monde entrepreneurial. Ces méthodes ont donc souvent pour but initial de maximiser le profit en créant le besoin chez le consommateur et en augmentant l'efficacité de leur équipe. Ainsi de nombreux musées se créent une véritable image de marque, créent de la publicité, font appel pour leurs expositions temporaires à des prestataires extérieurs ayant pour objectif nettement moins la justesse scientifique et la pédagogie du discours que de créer une expérience qui mènera le visiteur à revenir et donc à payer à nouveau des entrées.³ On parle d'un « tournant commercial des musées »⁴ et ceux-ci s'ancrent ainsi pleinement dans le système économique. Les pratiques commerciales telles que les restaurants, les boutiques souvenir, etc. participent aussi de ce phénomène. Evidemment, ces pratiques ne sont pas à diaboliser. Certains musées cherchent naturellement à trouver un équilibre entre cet aspect entrepreneurial et une véritable justesse scientifique, une inclusivité des publics, une valorisation efficace des collections, etc. C'est le cas par exemple du Musée Royal de Mariemont :

« Le quantitatif ne doit jamais entrer en tension non plus avec la qualité de l'offre, avec le qualitatif. On oppose souvent ces deux indicateurs qui sont complémentaires, qui sont tout à fait conciliables. »⁵

¹ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

² JACOBI, D., *Exposition temporaire et accélération, la fin d'un paradigme ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°150, 2013, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/ocim/1295>, consulté le 06/06/2024.

³ MARTIN, S., CLIFFORD, J. et KECK, F., *Quelles perspectives pour les musées du XXI^e siècle ?*, dans *Les actes de colloques du musée du quai Branly Jacques Chirac*, n°8, 2017, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/actesbranly/802>, consulté le 01/07/2024.

⁴ BAYARD, D., et BENGHOZI, P.-J., *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, La Documentation française, 1993.

⁵ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

Pourtant, l'aspect entrepreneurial et néo-libéral qu'a pris le musée mène, pour Serge Chaumier et Alain Chenevez, à la conclusion que « depuis les années 1980, on s'est engagé dans une production pour des clientèles ; le secteur culturel devient un secteur marchand qui fabrique du produit culturel, à l'instar des industries créatives ».¹ Les musées sont maintenant guidés par une véritable gestion culturelle active : ils cherchent à se développer autant au niveau de leur offre que de leur public.² Dans ce contexte, le visiteur est alors traité comme consommateur et client. Cette logique marketing place le musée dans un schéma capitaliste.³

N'oublions pas non plus le rôle joué par les musées dans le tourisme de masse, les textes législatifs ne cessent d'ailleurs pas d'appuyer ce point. Même s'ils sont eux-mêmes à but non-lucratifs, les musées permettent de faire tourner l'économie touristique à l'échelle d'une ville, d'une région voire d'un pays.⁴ La croissance des chiffres du musée, en matière notamment de nombre de visiteurs, permet donc de faire croître l'économie. L'institution muséale participe donc de la société de croissance.

Enfin, les institutions muséales permettent de créer une certaine émulation créative qui permet de nouveaux développements : en exposant les innovations humaines, elles inspirent de nouvelles innovations qui enrichiront leur état.⁵

Néanmoins, bien que les musées, et les entreprises culturelles de manière plus générale, soient inscrits dans l'économie néo-libérale, elles restent des entreprises à but non lucratif dont le but initial est la valorisation du patrimoine et de la culture. Le caractère de gestion culturelle entrepreneurial qu'elles revêtent reste, dans les situations idéales, engendré dans un objectif de viabilité de l'institution.⁶

Ainsi, les musées se sont-ils, petit à petit, divisés en deux grands ensembles. D'un côté se trouvent les plus grosses institutions, qui peinent moins à tous les niveaux : financier, matériel, équipe, etc. « L'analyse de la politique culturelle [de ces] grands musées et plus

¹ CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 86.

² PORCEDDA, A., *La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporain*, dans *Muséologies*, n°10, 2021, p. 121.

³ CHAUMIER, S., *Est-il encore temps pour parler du musée de demain ?*, dans LE MAREC, J., SCHIELE, B. et LUCKERHOFF, J., dir., *Musées, mutations*, Dijon, MkF, 2019, p. 152-153.

⁴ PORCEDDA, A., *op cit.*, n°10, 2021, p. 119.

⁵ MAIRESSE, F., *Le musée hybride*, Paris, La Documentation française, 2010, coll. « Musées-Mondes », p. 47.

⁶ PORCEDDA, A., *op cit.*, p. 121.

encore celle de leur communication prouve sans ambiguïté qu'ils basculent dans l'événementiel et l'éphémère tout en se diversifiant et en entrant de plus en plus dans l'économie marchande. »¹ De l'autre côté, les moyennes et plus petites institutions ont davantage de difficultés à être dotées d'un financement suffisant. Ainsi, les inégalités dues à la société de croissance se répercutent-elles également dans le secteur muséal.

En conclusion, le tournant néo-libéral des musées se montre d'abord par une logique entrepreneuriale tant au niveau de leur technique de management que dans leur communication. Cette logique est mise en place dans le but de créer du profit pouvant être réinjecté dans l'institution, afin de créer plus d'activité dans chacun de ses secteurs et afin de dépendre le moins possible des subventions des pouvoirs publics. Cependant, cette recherche de croissance est-elle également visible dans les critères de reconnaissance des musées ?

2. LA DÉCROISSANCE DES MUSÉES FACE AUX INJONCTIONS POLITIQUES EN FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

L'obstacle principal des institutions culturelles à une quelconque sobriété ou décroissance repose sur le respect des injonctions politiques qui leur permet d'obtenir les subventions nécessaires à leur financement. En effet, le financement de la plupart des musées en Fédération Wallonie-Bruxelles ne repose pas sur leurs fonds propres.

En quoi les critères de reconnaissance des musées en Fédération Wallonie-Bruxelles sont-ils donc tributaires d'une recherche constante de croissance et empêchent-ils alors les institutions muséales de se tourner vers une logique de sobriété afin de répondre de manière efficace à la crise socio-écologique actuelle ?

2.1. La situation en Fédération Wallonie-Bruxelles

2.1.1. Les critères de reconnaissance des musées de la FWB : un idéal de croissance

En Belgique, les musées dépendent des politiques communautaires. Les parlementaires des Communautés sont désignés pour cinq ans, dans la foulée des élections régionales.² Les

¹ JACOBI, D., *Exposition temporaire et accélération, la fin d'un paradigme ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°150, 2013, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/ocim/1295>, consulté le 06/06/2024.

² FEDERATION WALLONIE-BRUXELLES, *Organisation du parlement*, [En ligne], disponible sur <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/a-propos-de-la-federation/le-parlement/organisation-du-parlement/>, consulté le 06/06/2024.

musées publics sont donc représentatifs du pouvoir culturel de leur Communauté, créant des différences entre les musées selon la Communauté dont ils font partie. En Fédération Wallonie-Bruxelles ce sont le Décret relatif au secteur muséal en Communauté française datant du 25 avril 2019 et l'arrêté du 19 juin 2019 qui permettent la reconnaissance des musées. Les musées sont classés en quatre catégories, de D à A, offrant chacune des modalités de subvention différentes.

Les critères de reconnaissance des musées en FWB sont représentatifs du tournant néolibéral des musées en cela qu'ils sont des critères pour la plupart quantitatifs et non qualitatifs. En effet, selon les catégories, il faut pouvoir inventorier un certain pourcentage des collections, proposer un certain nombre de publications par année, un certain nombre d'expositions, être ouverts pour un certain nombre d'heures. La classification des catégories de musée, de D à A, amène un idéal de croissance : pour passer d'une catégorie à l'autre, et donc obtenir plus de financement, un musée doit montrer une croissance de ses chiffres sans qu'une réelle vérification qualitative soit mise en place. Par exemple, dans les critères relatifs à la gestion des collections, un musée de catégorie D devra avoir entamé l'inventaire informatisé de minimum 10% de ses collections. Afin d'atteindre les catégories supérieures, il faudra avoir entamé minimum 20, 60 et enfin 80% de l'inventaire informatisé. Cependant, un musée peut tout à fait avoir augmenté son pourcentage d'objets de collection inventoriés mais être passé d'une inventurisation par des fiches détaillées à une inventurisation par des fiches minimales.

Même logique pour les critères relatifs aux publications : un musée de catégorie D devra mettre à disposition au minimum une publication sur les collections sous format papier ou numérique, tandis qu'un musée de catégorie A devra « produire au moins deux publications par an sous format papier ou numérique ainsi que des supports pédagogiques liés aux activités permanentes et temporaires du musée »¹. A nouveau, aucune réelle vérification de la qualité de ces publications n'est mise en place.

Dernier exemple pour le critère relatif aux expositions : un musée de catégorie D devra disposer à minima d'une exposition de référence, un musée de catégorie C devra en plus

¹ FEDERATION WALLONIE-BRUXELLES, *Organisation du parlement*, [En ligne], disponible sur <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/a-propos-de-la-federation/le-parlement/organisation-du-parlement/>, consulté le 06/06/2024.

réaliser une exposition temporaire par quinquennat, un musée de catégorie B devra en organiser deux et un musée de catégorie A, quatre.¹

De plus, dans ces critères, l'obligation pour les institutions muséales d'engendrer du tourisme, et ainsi de participer à l'économie nationale, ne fait qu'augmenter. Ainsi, pour être reconnu en fédération Wallonie-Bruxelles, un musée doit absolument avoir défini une politique de communication et de promotion touristique. Pour atteindre la catégorie B, cette politique de promotion doit avoir atteint le niveau national. Toujours pour être reconnu, il devra également avoir défini un plan de développement de collaboration culturel, social, éducatif, économique et touristique.²

Cette croissance induite par les catégories de reconnaissance des musées en FWB peut peser sur les équipes qui sont, nous le savons, souvent réduites dans les musées et qui ont donc du mal à parvenir à remplir tous les critères de reconnaissance de leur catégorie. C'est le cas du MUSEF à Mouscron par exemple :

« On est 14 mais on est très exactement 10,79 équivalents temps-plein donc il y a des mi-temps, temps partiels, etc. [...] Ce n'est pas beaucoup pour un musée de catégorie B. Si je donne un musée à peu près similaire au nôtre, je vais dire le musée du Carnaval et du Masque à Binche, ils sont 9 personnes en plus que nous donc ça veut dire qu'on arrive à avoir les critères d'une catégorie B avec moins de personnes mais on ne chôme pas. Donc c'est vrai que parfois on est un peu sur la corde raide quand même pour satisfaire à tous les critères de cette catégorie B. »³

Au Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, reconnu en catégorie B, le même constat est fait. La directrice, Chloé Pierson, émet également une critique vis-à-vis de la difficulté de passer d'un musée de catégorie B à un musée de catégorie A, notamment à cause des demandes de multiplication des échanges internationaux qui posent une charge en plus sur les équipes :

« Je pense que le gros enjeu, c'est quand on passe en catégorie A. C'est de pouvoir assumer tous les échanges internationaux qui, là, demandent des balises beaucoup plus conséquentes.

¹ FEDERATION WALLONIE-BRUXELLES, *Organisation du parlement*, [En ligne], disponible sur <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/a-propos-de-la-federation/le-parlement/organisation-du-parlement/>, consulté le 06/06/2024.

² *Ibid.*

³ Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

Je m'interroge personnellement sur la capacité que vont avoir les musées en B de passer en A, simplement parce que les équipes vont aller en diminuant et ça va devenir de plus en plus compliqué d'arriver à rencontrer l'ensemble des exigences pour ce passage-là. »¹

Richard Veymiers rappelle bien que, si les critères quantitatifs et qualitatifs sont certes conciliables, les autorités publiques sont, elles, surtout en quête de résultats quantitatifs :

« Il faut être conscient que les pouvoirs publics vont toujours scruter le critère quantitatif parce que c'est évidemment un critère qui, politiquement, est parlant, est vendeur. »²

Cette recherche de chiffre peut créer une véritable poursuite pour certains musées à réaliser des performances qui ne sont pourtant pas qualitatives comme le souligne Chloé Pirson :

« Ce serait intéressant aussi qu'on arrête d'être dans le « plus » systématique, qu'on revienne à des ratios de qualité plutôt qu'à des ratios de quantité. Quand on voit qu'on est remboursé ou mieux financé parce qu'on a X milliers de visiteurs en plus, en fait, ça crée des pratiques déviantes. On finit par comptabiliser le promeneur qui rentre avec son chien. Ça n'a aucun sens. Qu'on revienne à des évaluations sur les programmes, sur les pratiques, sur l'engagement d'une équipe, sur les publics qui sont ciblés et touchés. »³

Il est également intéressant de noter qu'aucun critère du décret de reconnaissance des musées en FWB n'encourage une quelconque durabilité écologique et encore moins la sobriété. Ils restent en effet dans une logique de production. La transition sociale est, quant à elle, appuyée par un seul critère : celui concernant les publics qui invite à « organiser des activités de médiation adaptées à l'ensemble des publics, notamment aux publics socialement et culturellement diversifiés »⁴. La transition sociale ne concerne alors que les publics et non la structure et le personnel internes des musées.

¹ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

² Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

³ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

⁴ FEDERATION WALLONIE-BRUXELLES, *Le Patrimoine Culturel : critères de reconnaissance des musées*, [En ligne], disponible sur <https://patrimoineculturel.cfwb.be/reconnaitances-subventions/musees/>, consulté le 24/06/2024.

Les catégories de reconnaissance des musées en FWB demandent donc au musée de suivre une logique de croissance quantitative qui, à terme, pèse sur les équipes. De plus, ces critères ne demandent pas de réelle amélioration qualitative.

2.1.2. *Les rapports aux autres pouvoirs subsidiaires*

La Fédération Wallonie-Bruxelles n'est en général pas le seul pouvoir subsidiaire des musées. Ceux-ci sont en effet aidés souvent par leur localité (province, commune, etc.) mais également par des mécènes. Les musées doivent alors généralement leur fournir des rapports d'activité annuels afin de justifier le financement dont ils bénéficient. Selon la tutelle et ses demandes, les rapports peuvent être bien différents, laissant plus de place tantôt à des critères qualitatifs, tantôt à des critères quantitatifs.

Certaines tutelles font la part belle aux chiffres : le nombre d'entrées, les recettes propres du musée ou encore le nombre d'expositions sont les sujets qui prennent le plus de place au sein de ces rapports et non la qualité réelle des activités du musée. Ainsi, une exposition peut avoir doublé le nombre de visiteurs annuels d'un musée sans que ses visiteurs aient pour autant retenu une seule information portée par le discours de l'exposition. Par exemple, le dernier rapport publié par l'Institut Royal d'Histoire Naturelle de Belgique datant de 2022 compte 57 pages dont 12 sont consacrées aux chiffres. En comparaison, le chapitre consacré aux collections compte deux pages et celui consacré aux publics en compte quatre.¹

Des institutions comme celle du Musée Royal de Mariemont affirment une dimension plus qualitative dans leurs rapports d'activité bien que leurs annexes restent composées d'énormément de statistiques. Ces rapports montrent un bon exemple du tournant néo-libéral des musées : aux côtés des fonctions initiales du musée comme la recherche scientifique, la conservation, l'exposition et le rapport au public, des activités de type plus économiques sont développées comme la privatisation et la mise en location de leurs locaux ou la promotion du musée.²

Dans le cas des ASBL, un organe d'administration est souvent à la tête de la prise de décision. En fonction alors de la sensibilisation des individus qui le composent, les décisions peuvent ou non être favorables à la transition socio-écologique. Le Musée de la Mine et du

¹ GOLDFEDER, K., dir., *Rapport annuel – 2022*, Institut royal des Sciences naturelles de Belgique, Bruxelles, 2022.

² *Rapport d'activité – 2022*, Musée et Domaine Royal de Mariemont, Morlanwelz-Mariemont, 2022.

Développement Durable de Bois-du-Luc a, depuis 2018, changé ses statuts d'ASBL afin d'y introduire la durabilité. Par la même occasion, il a changé de nom rendant alors cette modification visible au public. De cette façon, ces valeurs sont incluses au sein même de la structure de l'institution et les décisions favorisant la durabilité en découlent naturellement :

« Je constate que quand vous prenez une décision sur une intention qui devient statutaire et qui n'est pas seulement une intention de bonne conduite ou de green-washing, une fois qu'on change les statuts, il y a toute une série d'acteurs qui emboîtent le pas. D'abord parce que c'est dans l'air du temps mais aussi que ça devient des missions qui deviennent essentielles. »¹

Les mécènes et autres tutelles dont les musées bénéficient peuvent donc être à double tranchant selon leurs propres valeurs que les institutions muséales devront donc respecter afin de conserver leur financement.

2.2. Vers une modification des injonctions politiques : développement durable ou décroissance ?

Les injonctions politiques, étant donné l'idéal de croissance et la recherche de performance quantitative dont elles font preuve, ne permettent pas une véritable sobriété et encore moins une décroissance organisée. Une révision de ces injonctions est donc nécessaire. Les instances politiques sont, nous le savons, changeantes et il est donc difficile d'engendrer un tel mouvement de modification. Il apparaît en tout cas clair que ce mouvement doit être porté par les acteurs du monde muséal. En effet, les tutelles sont généralement dans l'attente que la demande vienne du bas, comme l'indique Vanessa Bebronne de EventChange :

« [Le cabinet de la FWB actuel] est très demandeur que ces changements soient impulsés par le secteur lui-même. Sinon, il y a beaucoup de résistance qui se crée aussi. Ça a été le cas pour d'autres secteurs que le secteur des musées, où ils ont voulu impulser du changement et où tous les acteurs culturels de ce secteur ont juste freiné des quatre fers parce que ça les embêtait, parce qu'on venait rajouter des critères. On est dans un milieu qui s'estime être avec beaucoup de contraintes, beaucoup de comptes à rendre, et qui a très peur de devoir en rendre de nouveaux. »²

¹ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

² Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

Pour permettre d'engendrer ce mouvement en FWB, les associations représentatives du secteur muséal ayant un impact au niveau fédéral, Musée et Société en Wallonie (MSW) et Brussels Museums, doivent récolter les demandes et identifier les obstacles du secteur pour atteindre une transition socio-écologique afin de les communiquer aux autorités. Ce travail semble déjà être en cours, avec l'aide de EventChange :

« Tant qu'on ira dans une approche qui sera une approche quantitative plutôt que qualitative, on va chercher le moyen de faire un peu mieux tout ce qu'on fait déjà de mal. [...] C'est Lili Brodbeck¹ qui est en contact avec les politiques, où là, elle reçoit les demandes d'identifier les freins à la durabilisation du secteur culturel. Maintenant, demander d'identifier les freins, ça ne veut pas encore dire qu'on va les lever. En tout cas, c'est déjà un premier travail. Je pense qu'au niveau politique, ce qui peut faire bouger les choses, ça va être clairement les deux directeurs de fédérations, si eux-mêmes sont sensibilisés à ces questions-là. Pour Brussels Museum, c'est un nouveau directeur, donc là, je ne peux pas me prononcer, mais pour MSW, la direction est clairement engagée sur ces questions, y compris sur ces questions de... alors peut-être pas de décroissance, mais en tout cas d'augmentation qualitative plutôt que quantitative. »²

Ce travail de rassemblement d'informations sur la durabilité au sein du secteur culturel se fait notamment grâce à la mise en place de rencontres des acteurs du secteur. Ainsi, EventChange organise, depuis deux ans, le Forum de la Culture Durable qui laisse place au dialogue. Cette année, cette rencontre a permis de créer une liste de recommandations adressées aux pouvoirs publics en vue des élections de juin 2024. Ces recommandations ne sont certes pas uniquement liées au secteur muséal mais elles sont tout à fait adaptables à celui-ci. Ces recommandations se divisent en quatre axes : former, mutualiser, repenser et coopérer.³

Néanmoins, si ce travail de recherche auprès des acteurs du secteur aboutit à une révision des critères de reconnaissance des musées en FWB, c'est sans doute en priorité sur base des objectifs du développement durable (ODD) qu'elle se fera. En effet, les ODD restent la

¹ Lili Brodbeck est coordinatrice d'EventChange.

² Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

³ EVENTCHANGE, *Pour des politiques culturelles orientées transition durable*, 2024, [En ligne], disponible sur <https://eventchange.be/pour-des-politiques-culturelles-orientees-transition-durable/>, consulté le 06/07/2024.

référence en matière de transition écologique. EventChange a d'ailleurs commencé à les utiliser pour cette raison :

« Les 17 ODD deviennent un incontournable dans le secteur. Qu'on soit en accord ou pas sur le concept, ça devient vraiment la référence au niveau de la Région Wallonne, au niveau de la Communauté Française. Et donc, pour pouvoir valoriser les initiatives de transition qui sont mises en place, nous avons décidé, il y a très peu de temps, d'établir un bilan final qui va se référer à ces 17 ODD. Donc, on va traduire les transitions mises en place [dans les musées suivis] à travers ces 17 ODD en défendant aussi la création d'un 18^{ème} ou 19^{ème} ODD qui sera celui de la culture. »¹

Certes, ces objectifs sont utiles car connus d'un grand nombre d'acteurs et parce qu'ils offrent une vision commune de transition. Vanessa Bebronne ajoute qu'ils exemplifient bien l'aspect pluriel d'une transition socio-écologique :

« La majorité du public, y compris le public muséal, ne sait pas ce qu'est la durabilité et n'en connaît pas le champ d'action donc, même si c'est imparfait, pour ces raisons-là, les ODD, pour moi, constituent un outil intéressant parce qu'ils montrent justement que c'est quelque chose de pluriel et qu'il n'y a pas un acte plus fort que l'autre. »²

Pourtant, nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, le développement durable est un concept controversé car il pose une série de paradoxes. Dans le but de poursuivre un idéal de sobriété et non plus de croissance, il ne suffirait pas de « faire plus mais de façon plus durable » mais bien de « faire mieux, avec moins ».

Les critères de reconnaissance des musées devraient alors encourager la prise d'initiatives décroissantes. Dans les recommandations faites aux autorités publiques par EventChange, de nombreux points sont particulièrement intéressants à imaginer au sein du secteur muséal pour penser la sobriété : l'importance d'évaluer les initiatives sur du long terme, l'importance de la mutualisation ou encore penser la mobilité pour accéder aux institutions les plus éloignées des grands centres urbains, par exemple.³ Serge Chaumier propose un véritable engagement des musées afin de faire modifier les injonctions qui les incombent :

¹ Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

² *Ibid.*

³ EVENTCHANGE, *Pour des politiques culturelles orientées transition durable*, 2024, [En ligne], disponible sur <https://eventchange.be/pour-des-politiques-culturelles-orientees-transition-durable/>, consulté le 06/07/2024.

« Les musées, et surtout leurs réseaux et les organismes professionnels, devraient se saisir de questions pour faire lobby et faire changer au niveau législatif des choses. »¹

Afin de créer des critères de reconnaissance ou de demande de subvention allant dans un idéal de décroissance, il pourrait également être utile de se baser sur les principes organisationnels de transition énumérés par Stephan Hankammer et al.² vus dans la première partie de ce travail (Cf. p. 43-44). Pour mettre en place ces critères, il faut alors avant tout se poser la question de l'utilité de notre secteur au sein de la société avant de réévaluer les réels besoins et valeurs des institutions muséales afin de créer des critères de reconnaissance et de subvention qui y seront adaptés.

Dans le cas où un musée souhaiterait mettre en place une stratégie de décroissance en son sein, quels seraient alors les leviers de réflexion à activer dans cette stratégie et, mis à part les injonctions politiques, quels sont les obstacles empêchant les musées de mettre en place une réelle sobriété actuellement ?

3. PROPOSITION DE CRITÈRES ORGANISATIONNELS POUR LA DÉCROISSANCE DES MUSÉES

Le musée, du fait de son histoire, le tournant néo-libéral qu'il a connu ces dernières années et les injonctions imposées par ses pouvoirs subsidiant, est donc bien inscrit dans la société de croissance actuelle. Néanmoins, quels sont les critères qui permettraient d'inclure les musées dans un véritable modèle décroissant ? Nous commencerons dans cette partie par analyser l'utilité, les valeurs et les besoins du musée pour déterminer les fonctions principales des institutions muséales afin de savoir vers quoi la décroissance du musée doit tendre. Nous analyserons ensuite les leviers qui permettraient aux musées d'entrer dans une logique de décroissance au sein de ces différentes fonctions, à la fois au niveau structurel mais aussi organisationnel. L'objectif de ce développement est de proposer une grille de critères permettant de présenter ce vers quoi pourrait tendre un musée qui se voudrait décroissant.

¹ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

² HANKAMMER, S., et al., *Principles for organizations striving for sustainable degrowth : Framework development and application to four B Corps*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°300, 2021 cité par DEFLANDRE, L., *La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?*, Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023, p. 32-38.

3.1. Réévaluation de l'utilité, des valeurs et des besoins du musée

3.1.1. L'utilité et les valeurs du musée au sein de la société

Comme nous l'avons vu à la fin de la première partie de cette recherche, il est important, afin de décroître, d'abord de se poser la question de l'utilité du secteur et de l'institution au sein de celui-ci pour la société. La crise sanitaire du Covid-19 a plus que jamais posé la question de l'utilité du secteur culturel qui a été classé plusieurs fois comme non-essentiel par les instances politiques. Cette catégorisation a fait couler beaucoup d'encre et a touché l'opinion publique.

La définition de la culture selon l'UNESCO est la suivante : « La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. La culture façonne les individus et les sociétés, en favorisant l'unité par le biais de valeurs et de traditions partagées. »¹ Le constat est donc clair : la culture est ce qui permet de faire société, de s'identifier les uns aux autres grâce à des liens communs et à créer des valeurs communes. Il est donc impossible de considérer le secteur comme inutile.

Cependant, il pourrait être utile de se poser la question de l'utilité de certaines institutions au sein du secteur et, comme le préconise Timothée Parrique, d'imaginer une reconversion pour les musées qui seraient jugés « inutiles » dans une société en décroissance.² Nous ne nous intéresserons ici qu'aux musées mais cette démarche peut être élargie à d'autres institutions culturelles.

Premièrement, certains musées privés sont eux-mêmes liés à d'autres secteurs qui pourraient eux-mêmes être jugés « inutiles » dans une société décroissante. Par exemple, les musées issus de collections privées créées par des richesses formées sur ces secteurs « inutiles » devront sans doute entamer une transition vers le domaine public comme par des dons afin de ne plus promouvoir ces secteurs. Par exemple, les collections de certaines banques seront

¹ UNESCO, *Le secteur de la culture*, [En ligne], disponible sur <https://www.unesco.org/fr/culture/about>, consulté le 03/06/2024.

² REBOOT BUSINESS, *Timothée Parrique, la Décroissance Appliquée aux Entreprises* [Podcast], n°6, disponible sur <https://impactlabs.earth/reboot-business-6-la-decroissance-appliquee-aux-entreprises/>, consulté le 25/11/2023.

sans doute à remettre en question, le rôle des banques changeant lui-même dans une société en décroissance.

Ensuite, il peut être intéressant de revoir la place de chaque musée au sein de son territoire. Les communautés concernées par le musée le voient-elles comme une institution dont elles ont besoin ? Et si non, comment le devenir ? De plus, le modèle économique de la décroissance préconise également d'éviter toute concurrence. Dans leurs recherches, Xavier Greffe et Véronique Simonnet se sont interrogés sur la présence de plusieurs institutions culturelles du même secteur au sein d'un même territoire géographique en France. Cette concurrence crée une forte vulnérabilité pour les institutions tandis que le rassemblement de plusieurs institutions culturelles de secteurs différents semble être bénéfique à la survie des institutions grâce à la complémentarité de leurs activités.¹ Dans un idéal de décroissance, plusieurs musées d'un même domaine qui se trouvent sur un même territoire devraient donc penser une forte collaboration pour ne pas risquer de tomber en concurrence.

Une fois l'utilité du musée confirmée, la décroissance passe par une réévaluation des valeurs et des besoins de l'institution. Ceux-ci ne sont pas forcément identiques pour chaque musée, selon leur raison d'être, leur public, leur tutelle ou encore leur équipe. Néanmoins, il est primordial que ces valeurs et ces besoins soient définis en incluant toutes les parties prenantes de l'organisme : de l'équipe aux utilisateurs en passant par la tutelle et les organes d'administration. Ainsi, ces acteurs seront sensibilisés et prêts à gérer et à user de l'institution de manière socio-écologiquement responsable.²

Pour rappel, les valeurs principales portant l'idéal de la décroissance sont celles de *la solidarité, de la coopération, de la responsabilité et de la sobriété*. Ces valeurs se retrouvent en fait dans la définition du musée de l'ICOM de 2022 : « Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées

¹ GREFFE, X. et SIMONNET, V., *La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique*, dans *Recherches économiques de Louvain*, n°74, 2008, p. 350 ; GREFFE, X. et SIMONNET, V., *Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ?*, dans *Revue d'économie politique*, n°120, 2010, p. 57-86.

² NESTEROVA, I., *Addressing the obscurity of change in values in degrowth business*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°315, 2021, p. 3 (traduction par DEFLANDRE, L., 2023).

d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances. »¹ Pourtant, afin d'entrer dans une logique de décroissance, le musée devrait remettre ces valeurs au centre de l'institution et les placer comme véritables piliers afin de créer une vision commune de décroissance.

3.1.2. Les besoins du musée

Réévaluer les besoins d'une entreprise est une des tâches primordiales dans le processus de décroissance de celle-ci. C'est sur la base de ces besoins que la stratégie de l'institution devra être créée afin d'encourager une véritable suffisance et de ne plus chercher à répondre à de « faux » besoins créés par la société de consommation et la concurrence.

Evaluer les besoins du musée pourrait sembler une tâche aisée mais il est pourtant souvent difficile pour les directeurs de musée de mettre le doigt sur ce qui est nécessaire à la vie de leur institution. Selon la définition de l'ICOM ci-dessus et les critères de reconnaissance des musées en Fédération Wallonie-Bruxelles, un musée a besoin d'une collection à conserver, étudier, interpréter et exposer. Cette collection semble donc rester la priorité du musée. Pourtant, lorsque les directions des musées sont interrogées au sujet des besoins primordiaux de leur musée, la fonction de gestion des collections n'est pas citée en premier. Pour cette question, le besoin financier est écarté car il dépend des pouvoirs subsidiaires ou des mécènes et non du musée lui-même. Nous avons rappelé plus haut le caractère de dépendance des musées face à ces pouvoirs. Avant d'insister sur le besoin pour un musée d'avoir une collection, c'est le public qui apparaît comme besoin principal. Mélanie Cornelis de l'Espace Muséal d'Andenne insiste sur ce besoin de visiteurs :

« Un musée, pour qu'il fonctionne, il faut qu'il y ait quand même des gens qui viennent le visiter. »²

Véronique Van de Voorde du MUSEF à Mouscron met aussi d'abord en avant son besoin d'un service pédagogique afin d'accueillir tous les types de publics :

« C'est le pôle pédagogique finalement qui est le cœur de l'institution parce qu'on doit répondre aux demandes des visiteurs. [...] Nous, on a vraiment un travail de fond, mais très

¹ ICOM, *Définition du musée*, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>, consulté le 03/06/2024.

² Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

important au niveau du panel des activités que l'on propose, ce ne sont pas simplement des visites guidées. On n'en fait pratiquement plus jamais. Ce sont vraiment des visites actives où l'enfant, en fonction de l'âge, est acteur de ses découvertes. [...] On travaille avec des aveugles, on travaille avec du public handicapé. Ça fait très peu de recettes, mais c'est quand même dans nos missions de s'occuper vraiment de l'accompagnement. [...] Donc oui, l'équipe pédagogique, pour moi, c'est le principal. »¹

Ce n'est que dans un deuxième temps que Véronique Van de Voorde intègre les collections comme un besoin pour l'existence de l'institution, tout en insistant sur le caractère énergivore de la conservation de ces collections.²

Au Musée Royal de Mariemont, bien que Richard Veymiers cite la préservation du patrimoine de la FWB comme une des raisons d'être du musée, c'est sur la rencontre entre ce patrimoine et le public qu'il met l'emphase :

« La raison d'être d'une institution comme la nôtre, ce n'est pas simplement de préserver les plus belles collections publiques belges, mais c'est de favoriser la rencontre entre les publics et ce patrimoine. Donc c'est évidemment de rendre l'institution plus impactante, de toucher plus de monde et de toucher des publics qui sont diversifiés, c'est-à-dire des publics dont la consommation culturelle n'est pas forcément un réflexe premier. »³

Cette vision, où le public semble avoir pris plus d'importance que les collections au sein des missions du musée, est tributaire de la Nouvelle Muséologie apparue dans les années 1980 environ et du tournant néo-libéral des musées dont nous avons parlé plus tôt. Dorénavant, c'est bien l'aspect communicationnel du musée qui prime sur la simple étude scientifique des collections.⁴ Cela découle, selon Daniel Jacobi, « de changements profonds de la société comme l'allongement du temps des loisirs, l'augmentation du niveau d'éducation, le développement de la communication et l'apparition des moyens de transport rapides, et bien sûr la généralisation des déplacements touristiques... Le patrimoine et les monuments, les

¹ Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

² *Ibid.*

³ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

⁴ DROUGUET, N., *L'inconfort du conservateur face au musée « indiscipliné » : la mise en exposition dans le musée de société*, dans *Théma*, n°4, 2016, p. 12.

musées, la culture, les festivals deviennent des atouts qui prennent place dans une économie du tourisme »¹.

Ainsi, pour exister, le musée semble avoir d'abord un besoin financier, qui découle donc en FWB de sa catégorisation au sein du décret des musées. Ensuite, le musée a aujourd'hui besoin, avant tout, de visiteurs et donc de pouvoir répondre aux besoins de ces visiteurs, que ce soit au niveau de l'accessibilité ou de la demande en activités culturelles. Ce besoin demandera une mise en place de plus de moyens si le musée est excentré des grands centres urbains car il faut parvenir à faire venir les visiteurs jusque dans ces zones. Ce problème se pose à l'Espace Muséal d'Andenne comme au Musée Royal de Mariemont qui ont tous deux du mettre en place de plus grands moyens en matière de communication et de programmation pour attirer le public :

« Andenne, ce n'est pas une grande ville. [...] Il y a des petites villes comme Dinant, par exemple, qui sont des villes très connues et qui sont très touristiques. Ce n'est pas le cas d'Andenne. Pour faire venir des gens à Andenne, c'est compliqué. »²

« Pour un musée dont l'implémentation géographique ne suscite pas en elle-même la fréquentation, on est obligé finalement d'avoir une logique d'entrepreneuriat plus importante. Le grand centre urbain qui lui-même est un espace touristique n'a pas besoin d'aller chercher le public ou lui donner envie de venir. Le public est là, comme le Louvre par exemple. Pour Mariemont, c'est complètement différent. »³

Enfin, et ce point semble ne venir qu'en troisième position contrairement à ce que la définition de l'ICOM laisse penser, le musée a besoin des moyens matériels et humains nécessaires à la conservation de ses collections.

Le besoin en visiteurs et le besoin de conservation des collections débouchent tous les deux sur un autre besoin : avoir des infrastructures adaptées à toutes les fonctions muséales afin d'assurer l'efficacité des missions. Ce point est soulevé par Richard Veymiers :

¹ JACOBI, D., *Exposition temporaire et accélération, la fin d'un paradigme ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°150, 2013, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/ocim/1295>, consulté le 06/06/2024.

² Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

³ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

« Le problème à Mariemont, c'est d'avoir un patrimoine exceptionnel à gérer avec des infrastructures qui sont soit inadaptées, soit inusitées et qui sont parfois, le plus souvent, des infrastructures de prestige qui sont des œuvres patrimoniales en elles-mêmes, que ce soit le bâtiment du musée moderne ou toutes les infrastructures historiques du site, qui sont actuellement complètement inusitées. »¹

Une fois les valeurs et les besoins de l'institution recentrés, la pratique muséale pourra être revue entièrement sous le prisme de la sobriété et de la décroissance. De là découleront, plus ou moins naturellement nous le verrons, les améliorations pratiques qui mèneront à une diminution des facteurs aggravants socio-écologiquement. La décroissance d'une institution devrait toujours se faire en regard de ses besoins afin d'assurer sa survie et ces besoins ne sont donc pas les mêmes pour chaque institution. La stratégie de l'institution, matérialisée notamment par son plan quinquennal et son programme scientifique et culturel, devrait prendre en compte la décroissance. Ainsi, dans un idéal de décroissance, une institution implantée dans un centre urbain actif culturellement devrait réfléchir à une diminution de sa production culturelle car elle aura moins de problèmes à faire venir des visiteurs qu'une institution excentrée. De même, une institution muséale dont les collections se forment depuis longtemps devrait effectuer un travail de réflexion plus important sur la gestion de ses collections qu'un musée créé récemment.

Dans la suite de ce travail, nous analyserons les obstacles à la sobriété des musées puis les leviers à mettre en place pour lancer un processus de décroissance, autant dans la gouvernance de l'institution que dans sa gestion culturelle, dans ses collections et dans son rapport au public afin que tous les besoins cités précédemment soient analysés sous le prisme de la décroissance.

3.2. Gouvernance engagée et démocratique

3.2.1. Leadership engagé

Bien que les institutions muséales tendent souvent à mettre en place une hiérarchie moins marquée et plus horizontale, la plupart de celles-ci ne comptent encore à leur tête qu'une personnalité qui peut être plus ou moins sensibilisée aux crises socio-écologiques actuelles.

¹ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

Or, la direction d'une institution est porteuse de sa vision en interne comme dans les relations extérieures (avec les partenaires, les politiques, les mécènes). C'est elle qui devra s'assurer que les valeurs de l'institution, dans l'idéal définies en commun avec toutes les parties prenantes, seront respectées. Vanessa Bebronne identifie trois cas de figure qui amènent les musées à vouloir s'engager dans une transition :

« Soit la direction est elle-même convaincue, et les choses marchent, ça roule. C'est magnifique. Deuxième cas de figure : La direction n'est pas spécialement convaincue, mais elle comprend qu'il y a un enjeu derrière et elle va permettre à son personnel d'avancer dans ce sens et va un peu faciliter les choses. Le troisième cas de figure, c'est une direction qui ne veut pas écouter, qui n'en a rien à faire et là, souvent, le personnel s'épuise, craque, et voilà. »¹

Elle ajoute également que le cas de figure qu'elle rencontre le plus souvent dans les musées qu'elle accompagne est le deuxième. Ainsi, il semble que c'est à nouveau du bas que doivent venir les initiatives et qu'il est nécessaire, pour démarrer ne serait-ce que la réflexion sur une possible transition, que les directions soient particulièrement à l'écoute de leur personnel et de leurs initiatives. A nouveau, il semble que dans le cas où la direction est résistante à une possible transition, seules des obligations politiques claires pourraient faire bouger les choses.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), concept bien plus développé en France et au Québec qu'en Belgique, entre en ligne de mire dans la mise en place d'une stratégie de gouvernance engagée. La RSE « fait appel à une adhésion de l'organisation aux valeurs globales de la société – dans une perspective sociale, économique et environnementale – ainsi qu'aux attentes des parties prenantes ».² Selon cette définition, la gestion culturelle d'une institution muséale doit donc prendre en compte les impacts sociétaux de ses actions.

L'engagement de la gouvernance dans une transition écologique ne doit pas être de l'ordre du simple *green washing*. Selon Serge Chaumier et Alain Chenevez, pour éviter cela, les institutions doivent repenser leurs propres fondements. Le *green washing* intervient quand l'argument écologique ne devient qu'une technique de communication marketing auprès du public. Pour l'éviter, une véritable restructuration organisationnelle est nécessaire, à tous les

¹ Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

² PORCEDDA, A., *La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporain*, dans *Muséologies*, n°10, 2021, p. 126.

niveaux de l'institution. La sensibilisation du public par une énonciation de faits, de statistiques, de comportements ne suffit pas.¹

Un état des lieux réalisé en 2021 par l'ICOM au sujet du leadership en contexte muséal au niveau mondial montre que les directions sont à la recherche d'accompagnement afin de faire face aux crises actuelles qu'elles soient socio-écologiques mais aussi liées aux catastrophes naturelles par exemple. Ainsi, cet état des lieux propose la création d'un système de formation sous forme de mentorat afin de mettre en lien les musées pour qu'ils puissent s'entraider et partager leur expérience respective.²

3.2.2. Gouvernance démocratique

Dans les cas où la direction est prête à s'engager, que ce soit grâce à un mouvement promu par son personnel ou grâce à sa propre sensibilisation, il faudrait selon les critères de Stephan Hankammer et al. (Cf. p. 43-44) que celle-ci mette en place une gouvernance démocratique, c'est-à-dire une « méthode de gestion faisant appel à la participation de la base »³. Ce principe est notamment mis en œuvre dans les organisations dites de « l'économie sociale et solidaire » qui peut se définir comme « la production de biens et services au service de la collectivité à travers un processus de décision démocratique. »⁴ Ce concept est donc complémentaire à celui de décroissance dans le sens où il propose une production respectueuse de l'humain et démocratique, bien qu'elle n'inclût pas une diminution de cette production ni la notion écologique. Dans le cadre de notre recherche, elle peut donc être liée aux concepts de l'économie écologique. Cependant, les organisations de l'économie sociale doivent être indépendantes par rapport à toute entité publique et privée⁵ ce qui n'est pas le cas des musées subventionnés par l'état.

¹ CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 84.

² ICOM, *Le leadership dans le contexte muséal : état des lieux 2021*, Paris, 2022, [En ligne], disponible sur https://intercom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/62/2022/04/PULSE-2021-FRA_compressed-compressed.pdf, consulté le 31/07/2024, p. 67.

³ *Gestion démocratique*, dans VITRINE LINGUISTIQUE, *Le grand dictionnaire terminologique*, disponible sur <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8408829/gestion-democratique>, consulté le 01/07/2024.

⁴ DEFLANDRE, L., *La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?*, Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023, p. 48.

⁵ *Ibid.*, p. 49.

Néanmoins, l'économie sociale peut être inspirante pour les musées, notamment dans ses méthodes de gouvernance. Elle cherche en effet à mettre en place une gestion plus horizontale des organisations faisant intervenir l'intelligence collective. Des modèles de management sont réfléchis actuellement comme ceux de la sociocratie, qui a pour but d'encourager l'intelligence collective par un fort pouvoir d'objectivation du personnel, ou l'holocratie qui propose aux individus d'être autonomes et de s'auto-réguler.¹ Ces modèles fonctionnent grâce à des caractéristiques communes : l'organigramme en cercles, l'élection sans candidat ou encore la prise de décision par le consentement.² Ils demandent donc une forte responsabilisation des membres de l'équipe.

Pour que cette responsabilisation et se décloisonnement se passe, il est important de former les équipes afin qu'elles se sentent capables de prendre en charge leurs responsabilités. Cette demande en formation et en suivi des équipes autant dans la transition socio-écologique de leur métier que pour l'acquisition de nouvelles compétences afin d'agrandir leur champ d'action est très présente chez les acteurs du secteur muséal :

« On a des besoins en termes d'optimisation des formations. [...] C'est le mode de fonctionnement qu'il faut changer. Il faut de plus en plus arrêter de segmenter. Les opérateurs culturels doivent être des opérateurs polyvalents et des opérateurs heureux. Alors, on n'est pas tous capables de tout faire, mais je constate que les gens aiment le décloisonnement. Ce n'est pas tout d'aimer. Il faut encore avoir les compétences pour. Par rapport à ça, je pense que les formations dites classiques pour la culture ne correspondent plus à la réalité de terrain. »³

La transition socio-écologique amène une transformation des métiers et des missions. En plus donc de formations permettant de créer une polyvalence au sein de l'équipe, les employés souhaitant mettre en lien la transition avec leur emploi ont besoin de formations leur permettant à la fois de comprendre les enjeux des crises écologiques mais aussi de réussir à conduire des dynamiques de changement collectives.⁴ En France, les cursus d'études supérieures dans les domaines du patrimoine proposent de plus en plus de cours

¹ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024 ; AUTISSIER, D., et MOUTOT, J-M., *L'innovation managériale, rupture et évolution du management*, dans *Question(s) de management*, n°13, 2016, p. 27-28.

² AUTISSIER, D., et MOUTOT, J-M., *L'innovation managériale, rupture et évolution du management*, dans *Question(s) de management*, n°13, 2016, p. 27-28.

³ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

⁴ PORCEDDA, A., et al., *Former les personnels des musées aux enjeux des transitions socio-écologiques*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 70.

portant sur la durabilité dans ces métiers comme le montre l'étude Culture et création en mutations réalisée en 2023.¹ Néanmoins ils restent trop peu systématiques et sont faits sur base volontaire.² En Belgique, selon Vanessa Bebronne, la formation à la durabilité au cours des études supérieures dans les domaines du patrimoine semble inexistante ou, en tous cas, non-formalisée.³ Restent donc les formations pour les professionnels qui se multiplient doucement. Il reste clair également qu'en plus d'une demande en formation, les acteurs du monde muséal sont aussi à la recherche d'un suivi et d'un accompagnement puisqu'une transition se fait sur un temps long.⁴

3.2.3. *Respect du bien-être et de la santé du personnel*

La définition de la décroissance de Timothée Parrique rappelle l'importance du bien-être humain.⁵ Ce bien-être concerne à la fois le visiteur des institutions muséales mais également son personnel. A nouveau, la responsabilité sociale des entreprises prévoit aussi un respect du bien-être et de la santé de toutes les parties prenantes de l'institution, notamment ses employés.

Les métiers de musées étant généralement des « métiers-passion », dont les acteurs ont une responsabilité professionnelle élevée dans des institutions avec des équipes souvent réduites, les employés sont souvent surchargés et se chargent de tâches qui n'incombent pas à leur poste car le musée n'a pas les moyens d'engager des personnes pour les réaliser. Nombreux sont les directeur.rices qui soulignent leur chance d'avoir une équipe si investie et qui ne comptent pas eux-mêmes leurs heures :

« On a une équipe au musée qui, heureusement, est motivée et qui, heureusement, est passionnée parce que je pense que dans n'importe quel secteur il y a des gens qui auraient jeté l'éponge il y a bien longtemps, parce que la charge de travail est démesurée par rapport au temps de travail. A titre tout à fait personnel, moi, j'ai un poste d'agent provincial de type

¹ *Culture et création en mutations. Synthèse*, [En ligne], disponible sur https://cultureetcreationenmutations.fr/wp-content/uploads/2023/11/Synthese-PIA4_2CM.pdf, consulté le 11/07/2024.

² PORCEDDA, A., et al., *Former les personnels des musées aux enjeux des transitions socio-écologiques*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 70.

³ Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

⁴ Pitch de David Irle « Transformer sans abîmer : comment déployer des politiques culturelles durables ? » lors du Forum de la Culture Durable 2023 organisé par EventChange, Centre culturel de Charleroi (EDEN), 05/12/2023, ca. 30 min.

⁵ PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022, p. 15.

temps-plein, 38 heures par semaine, qui est complètement aberrant par rapport au temps de travail que représente réellement la direction d'un musée. »¹

« C'est parfois compliqué. Je vais donner mon exemple : en tout cas, c'est beaucoup d'abnégation. C'est travailler en dehors des heures de travail. C'est venir le soir, le week-end, sans rentrer d'heure sup parce qu'on le fait volontiers. [...] Les personnes qui sont chargées de faire les collections, quand il y a des expositions, elles viennent aussi pour installer les pièces, penser la scénographie, écrire les cartels. »²

Des recherches sociologiques étudient aujourd'hui la précarisation des *knowledge works*, « métiers du savoir », car ces métiers mènent à une profonde identification des individus à leur travail et donc à « à un engagement subjectif et volontaire où s'efface la distinction entre l'intérêt des travailleurs et celui de leur(s) supérieur(s) et/ou de leur(s) organisation(s) d'appartenance. »³ Cette précarité est financière mais se rapporte aussi au statut de leur emploi ainsi qu'à leur rapport subjectif, relationnel, émotif et existentiel avec celui-ci.⁴ Ces « métiers-passion » se caractérisent également par une porosité de la frontière entre vie professionnelle et vie privée.⁵ Ainsi, cette précarisation serait due au capitalisme contemporain qui demande aux individus d'« être capables de mettre en jeu des compétences cognitives, créatives, communicationnelles et relationnelles, si bien que ce n'est pas uniquement leurs compétences et capacités spécifiques qui sont mises en valeur, mais aussi, de façon plus profonde, leur subjectivité et leur vie en général. »⁶

Dans un but de transition socio-écologique et de décroissance, la gouvernance du musée devrait donc parvenir à mener à bien ses missions tout en respectant le bien-être de son personnel ; c'est-à-dire, sans compter constamment sur la conscience professionnelle et le volontariat de celui-ci. Selon Serge Chaumier, la polyvalence des métiers de musée, déjà présente dans des institutions à équipe réduite, pourrait être affirmée et institutionnalisée. De plus, l'affirmation de la réduction du temps de travail est une base importante de la décroissance dans les emplois et pourrait être adaptée au sein des équipes de musée. Il

¹ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

² Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

³ BALLATORE, M., DEL RIO CARRAL, M., et MURGIA, A., *Quand passion et précarité se rencontrent dans les métiers du savoir*, dans *Recherches sociologiques et anthropologiques*, n°2, 2014, p. 2.

⁴ *Ibid.*, p. 3.

⁵ *Ibid.*, p. 7.

⁶ *Ibid.*, p. 2.

faudrait alors que les équipes et le caractère humain de l'institution deviennent une priorité passant avant les impératifs matériels.¹ Cependant, la création de nouveaux postes et l'embauche de nouveaux membres dans l'équipe serait alors cruciale. Or, comme le montre l'état des lieux de l'ICOM sur le leadership en milieu muséal dans le monde, les « autorités ne perçoivent pas la nécessité d'accroître le nombre de collaborateurs dans les musées et entravent donc toute nouvelle embauche dans le secteur. »²

La décroissance d'une institution muséale passe donc par sa gouvernance. Si la direction de l'organisme est elle-même sensibilisée et à l'écoute de la demande de transition qui peut provenir du reste de l'équipe, elle pourra mettre en place la modification structurelle nécessaire afin de favoriser un management horizontal, démocratique et participatif tout en étant attentif au bien-être de l'entièreté de l'équipe. Une fois ces modifications structurelles affirmées, cette transition pourra se faire dans les différentes missions du musée.

3.3. *La gestion culturelle : Vers une décélération culturelle et muséale*

3.3.1. *L'accélération sociale et la résonance selon Hartmut Rosa*

La décroissance politico-économique s'attaque principalement à la taille des économies et des sociétés. Mais, dans le cadre de ce mémoire et afin de faire le lien avec le secteur de la culture, il est intéressant d'introduire un autre paradigme et d'analyser un autre ordre de grandeur : la vitesse. En plus d'un culte à la croissance, notre société voue également un culte à la rapidité, créant une culture de l'immédiateté, du « tout, tout de suite »³. La croissance va de pair avec l'accélération.

Hartmut Rosa, sociologue et philosophe allemand, critique dans ses recherches ce qu'il désigne comme « l'accélération sociale ». Il observe, comme bon nombre d'auteurs avant lui, l'augmentation de la vitesse de la vie sociale et matérielle en lien avec la modernité.⁴ Il identifie trois types d'accélération qui, additionnées les unes aux autres, constituent

¹ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

² ICOM, *Le leadership dans le contexte muséal : état des lieux 2021*, Paris, 2022, [En ligne], disponible sur https://intercom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/62/2022/04/PULSE-2021-FRA_compressed-compressed.pdf, consulté le 31/07/2024, p. 68-69.

³ OSBALDISTON, N., ed., *Culture of the Slow: Social Deceleration in an Accelerated World*, New-York, Palgrave Macmillan, 2013, p. 19.

⁴ ROSA, H., *Aliénation et accélération*, Paris, La Découverte, 2012, coll. « Théorie critique », p. 14.

l'accélération sociale : l'accélération technique¹, l'accélération du changement social² et l'accélération du rythme de vie.³

Hartmut Rosa lie le concept d'accélération sociale à celui de croissance, ce qui correspond bien à notre recherche initiale et qui nous permet, de la même manière, de lier la décélération à la décroissance. D'abord, la croissance de la consommation et de la production et donc le capitalisme demande une utilisation du temps faite avec un maximum d'efficacité : « le temps, c'est de l'argent ». De cela découle également un lien culturel entre croissance et accélération qui s'est développé avec la modernité : une certaine peur humaine de rater des opportunités et une promesse de prospérité éternelle.⁴

Dans son développement, Hartmut Rosa réfléchit ensuite à ce que seraient les lieux de décélération ou d'inertie sociale. Cependant, tous ces principes de décélération ne viennent pas à bout des principes d'accélération évoqués plus haut. Dans sa théorie critique de l'accélération, Hartmut Rosa avance l'idée que cette accélération pourrait être une forme de totalitarisme interne à la société.⁵ Pourtant, selon lui, le problème n'est pas tant cette accélération en soi mais bien notre aliénation à celle-ci ayant changé notre relation au monde et créant une confusion entre consommation et acquisition, nous créant alors de faux besoins.⁶

Le but n'est donc pas tant de décélérer que de sortir de l'aliénation. En 2016, il propose alors le concept de « résonance ». La résonance est la proposition d'un nouveau rapport au monde afin de ressentir profondément notre relation avec celui-ci et sa force de transformation.⁷ Elle démarre du constat que nous pouvons nous-même être touchés par une expérience sensible dans un rapport humain, matériel ou avec une totalité englobante (la nature, l'art, etc.) et nous pouvons faire écho à cette émotion, à ce ressenti et ainsi également toucher de manière sensible les autres.⁸ La résonance est « un rapport cognitif, affectif et corporel au

¹ ROSA, H., *Aliénation et accélération*, Paris, La Découverte, 2012, coll. « Théorie critique », p. 18.

² *Ibid.*, p. 20.

³ *Ibid.*, p. 25.

⁴ ROSA, H., *Accélération : une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 2010, coll. « Théorie critique », p. 199-227.

⁵ ROSA, H., *Aliénation et accélération*, Paris, La Découverte, 2012, coll. « Théorie critique », p. 84-86.

⁶ *Ibid.*, p. 137-138.

⁷ WALLENHORST, N., dir., *Résistance résonance. Apprendre à changer le monde avec Hartmut Rosa*, Paris, Le Pommier, 2020, p. 10.

⁸ CATTI, G., *Hartmut Rosa, Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, dans *La découverte*, 2018, n°367, 2018, p. 90.

monde dans lequel le sujet, d'une part, est touché [...] par un fragment de monde, et où, d'autre part, il "répond" au monde en agissant concrètement sur lui, éprouvant ainsi son efficacité »¹. Cependant, la résonance n'est pas un phénomène contrôlable.² Serait-il possible alors de la stimuler au sein du musée ?

3.3.2. *L'accélération culturelle et muséale*

L'accélération sociale engendre alors une accélération de l'offre culturelle et donc une accélération muséale. Celle-ci est un des obstacles principaux rencontrés par les musées qui souhaiteraient se diriger vers une transition socio-écologique axée sur la décroissance. En effet, la programmation des expositions temporaires et des activités culturelles au sein des musées ne cesse de croître, augmentant ainsi la concurrence entre les musées de même type et créant chez le visiteur l'envie de découvrir régulièrement de nouvelles offres culturelles, ce qui se voit notamment avec les expositions temporaires. Cette augmentation du nombre d'expositions temporaires trouve, elle aussi, son origine dans les années 1980, lorsque la communication prend de plus en plus d'importance au sein de l'institution muséale. Ainsi, les services pédagogiques se développent au sein des musées et le rôle du conservateur perd de son importance face à celui du médiateur.³

Néanmoins, Daniel Jacobi observe que la prééminence de l'exposition temporaire comme « moteur de la vie muséale » décline. C'est aujourd'hui la médiation culturelle, initialement pensée en complément des expositions temporaires, qui prend de l'ampleur et s'autonomise. L'évènementiel devient alors incontournable pour les musées.⁴

Lorsque Mélanie Cornelis de l'Espace Muséal d'Andenne est interrogée à propos de sa propre sensibilisation à la décroissance, elle met le doigt sur cette accélération culturelle :

« Je ne suis pas toujours en accord avec moi-même, notamment dans notre politique hyper-offensive d'activités et d'expositions au musée. Je pense que l'humain a besoin d'un peu

¹ ROSA, H., *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte, 2018, coll. « Théorie critique », p. 187.

² *Ibid.*, p. 198.

³ JACOBI, D., *Exposition temporaire et accélération, la fin d'un paradigme ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°150, 2013, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/ocim/1295>, consulté le 06/06/2024. ; DROUGUET, N., *L'inconfort du conservateur face au musée « indiscipliné » : la mise en exposition dans le musée de société*, dans *Théma*, n°4, 2016, p. 12.

⁴ JACOBI, D., *op cit.* ; PFLIEGER, S., KREBS, A., et GREFFE, X., *Quels modèles économiques pour les musées face à la raréfaction des ressources publiques*, dans YANN, N., dir., *Modèles économiques des musées et bibliothèques*, Paris, La Documentation française, 2017, coll. « Musée-Monde », p. 17.

décélérer, de moins consommer, de prendre plus de temps pour se poser, [...] et de ne pas courir à droite et à gauche, surconsommer dans les magasins, surconsommer de la culture, surconsommer de tout. »¹

Cependant, cette accélération vient poser une charge lourde sur les équipes qui sont, le plus souvent, particulièrement réduites au sein des institutions culturelles. Ainsi, le personnel ne parvient pas à suivre et se retrouve souvent épuisé. Mélanie Cornelis poursuit :

« On a développé une politique d'exposition temporaire extrêmement active que je considère, moi, maintenant, comme étant offensive. C'est-à-dire que nous faisons deux, voire trois expositions temporaires d'envergure par an et c'est porteur : ça veut dire que les gens viennent voir le musée [...] mais ça nous met tous sur les genoux. [...] En termes de gestion humaine, c'est très fatigant ; en termes de gestion des déchets, ça n'est pas top et en termes d'image de décroissance, on n'y est pas. »²

Au problème de la surexploitation d'énergie humaine vient s'ajouter la surexploitation de l'énergie matérielle. Qui dit plus d'expositions dit plus de matériel pour la scénographie, plus de déchets et plus de mobilité pour faire circuler les expositions en prêts ou itinérantes. De plus, comme le fait remarquer Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma à Namur, ces expositions peuvent coûter extrêmement cher à l'institution.

« En plus de tout le travail qu'on effectue sur les collections de référence, il y a également la réalisation de plusieurs expositions temporaires, généralement trois expositions temporaires par an, donc ça c'est notre manière de fonctionner. Alors trois expos, c'est justement un point sur lequel on peut discuter, puisqu'il est apparu qu'organiser une exposition temporaire ça coûte énormément d'argent, et qu'un des postes qui coûte le plus cher, ce ne sont pas tant les assurances, ce sont les transports. »³

Il serait donc bon, pour le bien-être des équipes des institutions muséales et pour diminuer la consommation d'énergie aussi bien humaine que matérielle, d'envisager une décélération muséale. Cette idée fait peur à beaucoup d'institutions.

Cette peur d'un allègement de l'offre culturelle provient notamment d'une vision qui s'est développée il y a maintenant une trentaine d'années et qui fait maintenant autorité dans de

¹ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

² *Ibid.*

³ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

nombreux musées : les expositions temporaires seraient l'unique moyen de renouveler le public comme l'explique Gaylen Vankan :

« Il y a aussi un autre enjeu derrière tout ça, c'est que généralement, [...] l'exposition, en tout cas ici, a longtemps été pensée comme le moyen privilégié pour attirer le public. C'est-à-dire qu'on considérait que pour faire revenir le visiteur, il fallait lui proposer quelque chose de nouveau et que ce quelque chose de nouveau, il passe nécessairement par l'exposition temporaire. A titre tout à fait personnel, je suis plutôt enclin à penser que l'exposition n'est qu'un moyen parmi d'autres. »¹

L'accélération muséale est également tributaire d'un phénomène d'événementialisation du musée dans l'optique, une fois de plus, d'augmenter la quantité de visiteurs et de multiplier le nombre de publics touchés. Les institutions muséales craignent donc de ne plus réaliser autant d'entrées qu'auparavant et donc de ne plus entrer dans les critères de leur catégorie du décret muséal de la FWB. Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, souligne cette crainte :

« Ce qui freine énormément le personnel du musée, c'est d'une part le fait de devoir, au niveau du décret, ou plutôt du plan quinquennal, toujours se justifier en termes de chiffres, et d'avoir le sentiment que s'ils ne communiquent pas assez, que s'ils ne font pas assez d'expositions, ils auront moins de visiteurs. »²

3.3.3. Comment mettre en place une décélération muséale ?

Lors du Festival de la Muséologie organisé par l'organisme Métis en mai 2024, Adèle Gruen, professeure titulaire de la Chaire Gestion et Développement Durable à l'Université Paris Dauphine et dont les recherches s'orientent sur la consommation culturelle, proposait de lier cette accélération au principe d'accélération sociale défini par Hartmut Rosa.³ Daniel Jacobi propose aussi de réaliser cette analogie⁴. Le musée est sans aucun doute tributaire de l'accélération sociale décrite par Rosa et ne permet pas de véritable décélération, pour

¹ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

² Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

³ Adèle Gruen durant la table ronde « L'accélération muséale » lors du Festival de la Muséologie 2024 « Sobriété : innover, renoncer, ralentir » organisé par Métis, Campus Nation – Université Sorbonne Nouvelle à Paris, 25/05/2024, ca. 1h30.

⁴ JACOBI, D., *Exposition temporaire et accélération, la fin d'un paradigme ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°150, 2013, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/ocim/1295>, consulté le 06/06/2024.

aucune de ses parties prenantes puisque la culture est vue comme un bien de consommation. Serait-il ainsi possible d'aller plus loin et d'adapter la théorie de la résonance de Hartmut Rosa au musée ?

Le musée, et les institutions culturelles de manière générale, tentent de créer des expériences sensibles pour leurs utilisateurs. Ces expériences pourraient alors leur permettre de se placer en position de résonance. C'est pourquoi les institutions tentent toujours de proposer des expériences sensibles de plus en plus fortes. Or, nous l'avons vu, la résonance n'est pas un phénomène qui se contrôle.

Ainsi, ce n'est pas un plus grand nombre d'expositions, de plus en plus grandes, avec de plus en plus d'œuvres ayant de plus en plus de prestige, présentées dans une scénographie de plus en plus « waw » qui permettra aux visiteurs d'entrer plus facilement en résonance. La résonance peut ne pas survenir, même quand toutes les conditions que l'on croyait nécessaires sont réunies. La promesse de résonance a d'ailleurs souvent été utilisée par le capitalisme afin de créer du profit : par la commercialisation de retraites spirituelles, de cours de yoga, etc. Cela découle d'un phénomène d'individualisation alors que la résonance est un concept qui se vit *en relation*.¹

Ce que le monde muséal peut retirer de la théorie de Rosa, c'est bien la nécessité de résister à l'aliénation à l'accélération sociale afin que le musée devienne un espace où l'humain peut se laisser *porter* par le monde. De plus, la résonance ne survient pas uniquement dans une relation entre sujets identiques, elle peut survenir dans l'opposition, dans la résistance. La résonance suppose la non-maîtrise.² Dès lors, le musée, s'il veut être un lieu de résonance, ne doit pas forcément chercher à plaire au plus grand nombre et à rester dans le « politiquement correct ». La résistance doit être comprise et acceptée par les sujets.

Néanmoins, le musée peut chercher à rester une « sphère de résonance », c'est-à-dire un espace favorisant la résonance et dans laquelle des axes de résonance se mettent en place. L'un de ces axes est la relation aux objets, vue comme une « relation quotidienne, c'est-à-dire des formes de relation au monde médiées par les choses dans notre vie de tous les

¹ PENCOLÉ, M-A., *Hartmut Rosa, Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, dans *Lectures*, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/lectures/>, consulté le 01/06/2024.

² WALLENHORST, N., dir., *Résistance résonance. Apprendre à changer le monde avec Hartmut Rosa*, Paris, Le Pommier, 2020, p. 73.

jours ».¹ Lié au musée, il semble que nous pouvons retenir ici que l'individu peut entretenir une « relation responsive constitutive d'identité »² (donc une résonance) avec l'objet muséal si la distance entre l'humain et l'objet est réduite, afin que la relation devienne « quotidienne ». Il nous semble que cette distance peut être réduite grâce à la médiation.

L'art est également, selon Rosa, un axe de résonance important car il permet une connexion entre le monde intérieur du sujet dit « recevant » et le phénomène extérieur prenant forme artistique.³ Les musées d'art sont donc des lieux propices à la résonance.

À la vue de ces éléments, il semble que c'est donc sur la favorisation de ces relations que les musées pourraient se concentrer afin d'offrir au visiteur un espace leur permettent de sortir de l'aliénation créée par l'accélération culturelle.

Pour revenir à des notions plus pratiques, si un musée souhaite s'engager dans une décroissance, il est important, comme nous l'avons déjà rappelé, qu'il revienne toujours à ses valeurs et ses besoins mais, en vertu de son rôle social, il doit également s'interroger sur les besoins de la société en matière culturelle. Or, ces besoins ont été amplifiés par la consommation culturelle de masse et ne sont peut-être plus soutenables. Ainsi, un musée qui voudrait décélérer et décroître devraient toujours se poser la question de l'utilité sociale de ses actions. Selon Serge Chaumier et Alain Chenevez, des questions sur la nécessité de l'offre culturelle devraient alors apparaître : « En quoi cette exposition/cet événement est-il nécessaire ? Est-il indispensable même ? ».⁴

« Plus fondamentalement, le musée est le lieu du temps long, ne faut-il pas l'assumer et le positiver en l'affirmant pleinement comme lieu de slow-culture à l'heure d'une accélération dénoncée par beaucoup ? Le musée peut donner l'occasion de ralentir, d'être le lieu de la sobriété et du présentiel, de la rencontre humaine. »⁵ Cette affirmation permet de faire le lien entre la résonance d'Hartmut Rosa et la mission sociale des musées qui pourraient devenir des lieux où faire société mais aussi où entrer en relation avec le monde et la nature de manière plus globale.

¹ ROSA, H., *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte, 2018, coll. « Théorie critique », p. 262-263.

² *Ibid.*, p. 264.

³ *Ibid.*, p. 329.

⁴ CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 86.

⁵ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

3.4. La décroissance des collections

3.4.1. L'accroissement des collections

Les collections, bien qu'elles passent après la question du public dans les besoins des musées comme nous l'avons vu, restent tout de même primordiales au sein des musées occidentaux. La croissance de ces collections, du fait de l'inaliénabilité sous laquelle elles sont placées en Belgique comme en France, ne cessent de croître pour plusieurs raisons.

D'abord, les conservateurs de musée ont historiquement longtemps suivi une logique de thésaurisation du patrimoine afin d'en protéger le plus possible car ce patrimoine était un signe de richesse soit d'un collectionneur soit des autorités publiques, ce dont Richard Veymiers parle :

« Force est de constater que pendant toute une époque, le musée trouvait que sa vocation c'était de thésauriser et d'enrichir son trésor. Et donc ça s'est fait sans garde-fous. »¹

Les dons sont un des moyens principaux qui amènent ces collections à s'agrandir de manière ininterrompue.² Pour beaucoup de musées, et particulièrement les musées d'ethnologie, la politique d'acquisition sur base de dons a été, dans le passé, peu restreinte afin d'assurer une protection du patrimoine la plus complète possible. Cette mission de protection est aussi longtemps passée par des campagnes de « sauvetage » du patrimoine ethnologique.³ C'est le cas du MUSEF à Mouscron :

« Nous, c'est encore un musée où, finalement, les citoyens sont très impliqués parce que toutes nos collections sont quasiment des dons, on en achète très peu. [...] Pas seulement sur Mouscron, mais aussi des Français, on a des gens de Tournai, des gens de Courtrai, qui viennent très volontiers offrir des collections familiales qui sont forcément très sentimentales pour eux, mais qui ont ainsi un intérêt ethnologique évident mais on ne peut pas tout accepter. Donc, voilà, comme le musée existe depuis 53, on a parfois accumulé, accumulé, accumulé. »⁴

¹ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

² JACOBI, D., *Se défaire des collections muséales ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021, p. 11.

³ MORGAN, J., et MCDONALD, S., *Degrowing museum collections for new heritage futures*, dans *International Journal of Heritage Studies*, n°26, 2020, p. 56.

⁴ Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

Le Musée de la Mine et du Développement Durable est dans le même cas :

« On est encore beaucoup en relation avec les familles des mineurs : les enfants et donc avec les grands-parents. Il y a des dons spontanés qui se font parce que les grands-parents ont travaillé ici, à Bois-du-Luc. Ça, c'est encore un patrimoine qu'on récolte, soit par don, soit par achat mais il faut pouvoir avoir une politique d'accroissement des collections qui ne doit pas être infinie chez nous. Parce qu'à un moment, on doit pouvoir arriver à dire ce qu'on a et je ne vois pas pourquoi on continuerait à collecter de manière superfétatoire. »¹

De plus, la fonction scientifique des musées les incite à vouloir acquérir les pièces utiles aux recherches de l'institution.² Dans les cas de musées d'archéologie, l'intégration des pièces trouvées en fouille au sein de l'inventaire est une condition sine qua non. C'est par exemple le cas de l'Espace Muséal d'Andenne qui mène des fouilles archéologiques de la grotte Scladina et qui doit donc assurer la préservation des pièces découvertes :

« Il y a une politique d'acquisition qui est très slow, très, très slow. [...] C'est la politique d'acquisition de la fouille de la grotte Scladina. C'est à dire qu'on fouille millimètre par millimètre depuis 40 ans et que chaque petit os, petite dent, petit caillou qui sort, on le met dans un sachet et ça rentre dans les collections. »³

Enfin, nombreux sont les musées actuels qui cherchent à s'ancrer dans le contemporain⁴, se rapprochant par la même occasion de la définition du musée de société réalisée par Noémie Drouguet⁵, et qui acquièrent donc des pièces, notamment des œuvres d'art, contemporaines.

En mai 2024, une étude des réserves muséales à travers le monde a été publiée par un groupe de travail de l'ICOM présidé par François Mairesse. Elle démontre notamment que les collections muséales ont, en moyenne, augmenté de 5 à 10% sur les dix dernières années.⁶

¹ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

² JACOBI, D., *Se défaire des collections muséales ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021, p. 11.

³ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

⁴ JACOBI, D., *op cit.*, p. 11.

⁵ DROUGUET, N., *L'inconfort du conservateur face au musée « indiscipliné » : la mise en exposition dans le musée de société*, dans *Théma*, n°4, 2016, p. 12-13.

⁶ MAIRESSE, F., dir., *Les réserves muséales à travers le monde*, 2024, p. 34, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/fr/news/les-reserves-museales-a-travers-le-monde/>, consulté le 11/07/2024.

3.4.2. L'engorgement des réserves et son impact socio-écologique

L'accroissement des collections muséales reste pourtant un obstacle important à la sobriété et à la décroissance car il se base sur un principe d'accumulation et l'inaliénabilité des collections crée un engorgement des réserves qui pose problème. Ces problèmes sont économiques¹ mais également liés à un manque d'énergie matérielle comme humaine pour assumer la conservation préventive de chaque objet de collection. Véronique Van de Voorde du MUSEF le rappelle :

« Ce qui est très énergivore, c'est toute la gestion des collections. Ce sont des locaux qu'il faut chauffer. Il faut du personnel aussi pour travailler sur les inventaires, pour gérer tout ça. »²

L'étude réalisée par le groupe de travail de l'ICOM sur les réserves muséales dans le monde nous apprend également que près de 60% des musées étudiés déplorent un manque de matériel afin de conserver leur collection dans des conditions adéquates. 53,7% des musées avouent également manquer d'espace, leur réserve étant pleine.³ Les réserves ne sont pas extensibles indéfiniment et certains musées externalisent les leurs car ils manquent de place dans leurs locaux in situ. C'est le cas au Musée Royal de Mariemont :

« Il y a un engorgement des réserves pour un musée comme le nôtre, qui concerne une très grande quantité de biens culturels. La plupart des institutions comme nous sont confrontées à des problèmes de saturation. Alors aujourd'hui, on est sorti de l'idée que les réserves doivent se trouver dans le musée proprement dit. [...] On fait encore un peu office d'exception mais on a effectivement des réserves sur site et des réserves externalisées. »⁴

D'un point de vue écologique, les énergies utilisées afin de maintenir les bonnes conditions climatiques, le matériel servant au conditionnement ou encore les produits utilisés lors des restaurations, ont un impact indéniable et plus les collections sont grandes, plus cet impact est important. Certes, les réflexions cherchant à minimiser les conséquences écologiques de la conservation-restauration augmentent dans un but de développement durable : les

¹ JACOBI, D., *Se défaire des collections muséales ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021, p. 13.

² Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

³ MAIRESSE, F., dir., *Les réserves muséales à travers le monde*, 2024, p. 36-37, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/fr/news/les-reserves-museales-a-travers-le-monde/>, consulté le 11/07/2024.

⁴ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

restaurateurs cherchent des produits minimisant l'utilisation du pétrole¹ ; les bilans-carbone et les analyses de cycle de vie se multiplient au sein des institutions grâce à des organisations de suivi comme EventChange et Pulse Transitionenwerk, son équivalent flamand ; des recherches sur l'optimisation des conditions climatiques des réserves comme le projet *Resilient Storage* de la KIK-IRPA² sont menées et publiées. Pourtant, est-ce suffisant dans l'actualité d'urgence climatique ?

L'énergie épuisée dans les réserves est également une énergie humaine ne favorisant pas le bien-être des équipes. Pour Mélanie Cornelis de l'Espace Muséal d'Andenne, la gestion des collections est un des plus gros obstacles à la durabilité :

« Je trouve que la gestion des collections, c'est le gros point faible de la problématique possible d'un développement durable dans un musée. On peut agir sur plein de choses, récupérer autant qu'on veut, en gestion des collections, on ne peut pas, en fait. On utilise énormément de plastique. On a besoin de la climatisation. On utilise des produits, des solvants pour restaurer, pour nettoyer. C'est la partie que je trouve la plus difficile à appréhender. »³

Enfin, l'accumulation d'objets de collection dans certains domaines crée un engorgement des réserves qui limite les institutions muséales dans leurs nouvelles acquisitions qui pourraient pourtant permettre de combler des lacunes dans d'autres domaines.⁴

3.4.3. Des infrastructures inadaptées

L'un des besoins avancés par les musées interrogés afin de mener à bien leur mission à la fois de conservation, d'exposition et de médiation est le besoin d'infrastructures adaptées. En effet, plusieurs musées, notamment ceux exerçant leur activité dans des bâtiments historiques, rencontrent des difficultés à la fois afin d'obtenir les normes de conservations préventives idéales et afin d'avoir des espaces adaptés, que ce soit pour des questions de conservation, d'accessibilité ou de médiation.⁵

¹ CHAUMIER, S., *Musées, engagez-vous !*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 24.

² KIK-IRPA, *La cellule durabilité*, [En ligne], disponible sur <https://www.kikirpa.be/fr/conservation-restauration/cellule-durabilite>, consulté le 11/07/2024.

³ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

⁴ LATOUCHE, S., *Muséologie et décroissance*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021, p. 41.

⁵ CHAUMIER, S., *Musées, engagez-vous !*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 25.

Certains musées ont du mal ne serait-ce qu'à atteindre des conditions climatiques idéales, ce dont témoigne Gaylen Vankan du Tréma à Namur, dont les locaux se trouvent actuellement dans un bâtiment du XVIII^{ème} siècle classé par la Région Wallonne :

« On a le cas actuellement d'un projet qui vise à la rénovation et à l'extension du musée. Si vous voulez, on souhaite garder le bâtiment en l'état, garder le monument historique, mais on a besoin de place pour nos architectures : médiation d'une part, et d'autre part, parce qu'on s'est rendu compte aussi que, pour des raisons de conservation, on est mal embarqué à certains niveaux. C'est-à-dire qu'on peut avoir des espaces qui vont varier entre 23, 25 degrés en hiver et on peut atteindre plus de 30 degrés en été, ce qui est problématique, notamment pour des pièces d'orfèvrerie, pour de la sculpture sur bois. »¹

Cette difficulté à atteindre les normes climatiques se retrouve aussi dans les réserves de céramique de l'Espace Muséal d'Andenne qui se trouvent dans l'ancien Musée de la Céramique, dans une ancienne maison de maître d'Andenne :

« En tout cas en céramique, le bâtiment n'est pas adapté. Il va y avoir, à un moment donné, la nécessité de faire quelque chose. J'attire l'attention sur le problème depuis quand même plusieurs années auprès des politiques. [...] On n'a pas vraiment de prise sur les conditions de température. On a froid l'hiver, grosso modo. On a chaud l'été. »²

Pour les musées qui parviennent à obtenir les conditions climatiques adaptées, ce maintien amène une empreinte carbone élevée due aux énergies utilisées afin d'obtenir les conditions climatiques adaptées.

Ces infrastructures inadaptées n'étant pas optimisées demandent donc plus d'énergie, qu'elle soit matérielle ou humaine.

3.4.4. *La décroissance des collections : vers des valeurs immatérielles*

« Si les musées entendent devenir écoresponsables, ils doivent remettre en question la culture matérielle sur laquelle ils se construisent. »³ Cette affirmation forte de Serge

¹ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

² Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

³ CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 88.

Chaumier et Alain Chenevez peut nous servir de piste de réflexion afin de permettre une modification des imaginaires collectifs face au rôle de conservation des musées.

La logique de croissance et d'accumulation ancrée dans le capitalisme et la société de croissance est inhérente à l'institution muséale : qu'est-ce qu'une collection si ce n'est une accumulation d'objets ?¹ Ainsi les collections sont sans doute représentatives des valeurs du capitalisme dont le développement est concomitant à celui des musées. Ces valeurs sont notamment celles de la propriété et de la possession.²

L'impact écologique de la conservation remet aujourd'hui en question ces valeurs. Serge Chaumier pose la question : « conserver oui, mais si c'est au détriment de l'environnement, faut-il encore s'accrocher coûte que coûte à cette notion attachée aux sociétés d'accumulation ? »³

Dans le cas d'un musée qui se voudrait décroissant, d'autres valeurs seraient en vigueur. Ainsi, ce sont plutôt des valeurs de partage qui se développeraient dans ces institutions et leurs missions suivraient, perdant sans doute petit à petit la mission de thésaurisation et d'accumulation. Le rapport de l'homme à son passé se fait par la transmission et cette transmission ne se fait pas uniquement par la conservation du patrimoine comme le rappelle cette citation de Serge Latouche : « Il convient donc de relativiser nos conceptions de la culture et des musées. L'épanouissement culturel auquel les objecteurs de croissance donnent mission de réenchanter le monde implique une transformation radicale de la culture qui reste largement à inventer. Chaque société entretient un rapport particulier avec son passé. Il est même à certains égards beaucoup plus fort dans les sociétés traditionnelles qui valorisent la transmission plutôt que l'innovation. Toutefois, cette transmission ne passe pas nécessairement par la conservation de témoins matériels et surtout sur le mode muséal. »⁴

Pour faire décroître les collections, il convient alors de remettre en question l'inaliénabilité des collections. Certes, afin de mener une gestion des collections raisonnée et d'éviter le phénomène de « collectionnisme »⁵ dont souffrent les musées, la première étape est d'avoir

¹ MAIRESSE, F., *Le musée hybride*, Paris, La Documentation française, 2010, coll. « Musées-Mondes », p. 78.

² CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

³ CHAUMIER, S., *Musées, engagez-vous !*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 24.

⁴ LATOUCHE, S., *Muséologie et décroissance*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021, p. 6-7.

⁵ Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

une politique d'acquisition bien déterminée et raisonnée.¹ Cette nécessité, soulignée par le code déontologique de l'ICOM², est de façon générale plutôt acquise dans les musées.³ Cependant, cela ne permet pas de régler la question des collections déjà inventoriées dont la conservation énergivore ne peut plus être justifiée au regard de la crise socio-écologique actuelle.

L'aliénation des collections, certes taboue dans le milieu muséal, est de plus en plus discutée. Dans la société capitaliste actuelle, elle fait peur à beaucoup car elle pourrait amener des dérives si certains objets ou certaines œuvres étaient replacés sur le marché. Dans une société décroissante, ces risques seraient atténués.⁴ Un certain « principe de précaution » crée aussi la méfiance envers l'aliénation : la peur qu'une pièce aliénée maintenant ne risque de devenir d'importance majeure plus tard.⁵

La question est surtout débattue dans le monde muséal anglo-saxon où elle se pose déjà depuis les années 1980, donnant naissance à une série d'écrits sur le *Deaccessioning*, mot anglais utilisé pour parler d'aliénation. C'est d'abord une réflexion économique qui lance le débat : les collections qui ne sont pas valorisées scientifiquement ou auprès du public apparaissent comme du gaspillage d'énergie humaine et matérielle et donc un gaspillage d'argent. Selon une étude de Jennie Morgan et Sharon McDonald, les musées du Royaume-Uni y sont de plus en plus ouverts comme le montre la proposition de boîte à outils pour l'aliénation créée par la Museums Association.⁶ Aux Pays-Bas également, la réflexion sur le bon protocole à adopter pour l'aliénation des collections est en cours depuis un moment comme on peut le voir dans le guide pour le déclassement écrit par Franck Bergevoet, Arien Kok et Mariska de Wit.⁷

¹ MORGAN, J., et MCDONALD, S., *Degrowing museum collections for new heritage futures*, dans *International Journal of Heritage Studies*, n°26, 2020, p. 56.

² ICOM, *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*, Paris, 2017, p. 9, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-code-Fr-web-1.pdf>, consulté le 11/07/2024.

³ MAIRESSE, F., *Collection strategies now !*, dans PETERSSON, S., et al., dir., *Encouraging Collections Mobility – A Way Forward for Museums in Europe*, Helsinki, Finnish National Gallery, 2010, p. 61.

⁴ LATOUCHE, S., *Muséologie et décroissance*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021, p. 5

⁵ MORGAN, J., et MCDONALD, S., *op cit.*, p. 61.

⁶ *Ibid.*, p. 56-70 ; MUSEUM ASSOCIATION, *Off the Shelf : a toolkit for ethical transfer, reuse and disposal*, [En ligne], disponible <https://www.museumsassociation.org/campaigns/ethics/disposal/#>, consulté le 11/07/2024.

⁷ BERGEOET, F., KOK, A., et DE WIT, M., *Dutch Guideline for Deaccessioning of Museum Objects*, Amsterdam 2006, [En ligne], disponible sur <https://comcol.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/9/2019/01/dutch-guidelines-for-deaccessionung-of-museum-objects-lamo.pdf>, consulté le 11/07/2024.

Quand elle est pratiquée, il semble que les objectifs de l'aliénation restent surtout économiques ou de gain de place dans les réserves afin de pouvoir acquérir de nouvelles pièces pour combler les lacunes des collections. L'objectif socio-écologique, s'il n'est pas cité en premier, n'est pas pour autant oublié. Nick Merriman, dès 2008, souligne le problème de l'accumulation dans les collections et met en lien les principes de durabilité avec l'aliénation. Il propose l'aliénation dans un but de « croissance contrôlée », afin que la collecte se fasse dans des limites soutenables.¹ En France et en Belgique, le colloque *L'inaliénabilité des collections de musée en question* expose le débat en 2009.²

Les recherches de Jennie Morgan et Sharon McDonald permettront de préciser ce lien de façon concrète en s'inspirant notamment des huit « R » de la décroissance proposés par Serge Latouche. Cette proposition offre une bonne idée de la façon dont les collections peuvent être redirigées vers des valeurs plus sobres et solidaires que celles de l'accumulation et de la thésaurisation. Ainsi, la « réévaluation » des collections se baserait sur une vision plus cyclique des pièces à conserver en déterminant leur durée de vie, sans chercher à les conserver *ad aeternam*. Des critères clairs permettant de déterminer cette durée de vie seraient alors à prévoir. La « redistribution, la « réutilisation » et le « recyclage » permettent d'imaginer une aliénation menant à une nouvelle utilité pour la pièce déclassée : utilisation au sein de la médiation, dans des œuvres d'art contemporaines, redistribution à des musées en ayant besoin, remise à neuf afin d'être réutilisée ou encore transformation en matière première réutilisable. La pièce au sein des collections change alors de statut : elle n'est plus « objet de musée », destinée à y rester éternellement mais elle devient « objet de travail » dont le passage au musée est limité dans le temps. Le principe de « réduction » permet de « faire mieux et plus, avec moins » : l'aliénation de certaines pièces permet d'optimiser la conservation et l'étude des pièces restantes jugées plus utiles à l'institution. La « relocalisation » permettrait de remettre en lien les objets avec la communauté du musée en suivant, par exemple, des principes de co-collecte où le public a son mot à dire sur les pièces acquises par le musée.³

¹ MERRIMAN, N., *Museum collections and sustainability*, dans *Cultural Trends*, n°17, 2008, p. 3-21.

² MAIRESSE, F., dir., *L'inaliénabilité des collections de musée en question*, actes de colloques, Mariemont, 2009.

³ MORGAN, J., et MCDONALD, S., *Degrowing museum collections for new heritage futures*, dans *International Journal of Heritage Studies*, n°26, 2020, p. 61-64.

Les avancées techniques et numériques actuelles permettent d'ailleurs aujourd'hui de conserver une documentation complète et précise des pièces bien qu'elles posent d'autres problèmes telles que l'impact écologique des données numériques, la durabilité de ces données, le coût des appareils nécessaires à la digitalisation et l'aspect énergivore de la récolte d'informations si précises.¹

Les valeurs portant la gestion des collections prennent alors un nouveau visage, plus immatériel. La pièce de collection n'est plus vue comme un objet à protéger à tout prix dans son intégrité physique, même quand le risque environnemental est bien présent, mais plutôt comme un objet de travail, d'étude et de mise en lien avec les communautés locales.

3.5. Promouvoir la décroissance au sein du musée : changer les imaginaires collectifs

Il est toujours difficile de dire si ce sont les changements de la société qui changent les institutions culturelles ou les institutions culturelles qui changent la société. Ces deux éléments sont contingents et s'influencent l'un l'autre. Il est en tout cas clair que le rôle culturel du musée lui permet d'opérer une influence sur la société. En effet, le musée peut être acteur de changement car, selon Julie Grieshaber, il a la confiance des visiteurs qui y viennent en étant prêts à apprendre et il a une forte visibilité.²

En Europe, dans son histoire, le musée a souhaité affirmer son caractère d'exemplarité dans ses réponses aux questions d'intérêt collectif au sein de la société et il doit donc s'y tenir. Ainsi, le grand public s'attend à ce que les musées, et les institutions culturelles de façon générale, soient à la pointe de la réflexion concernant ces questions sociétales contemporaines. Un musée souhaitant s'engager dans une transition socio-écologique doit organiser cette réflexion dans toute sa structure mais devrait aussi la présenter auprès de son public, afin de le sensibiliser et de jouer son rôle d'acteur de la société.³

Du point de vue de la décroissance, selon les principes organisationnels proposés par Hankammer et al. (Cf. p. 43-44), une organisation décroissante doit promouvoir

¹ MAIRESSE, F., *Collection strategies now !*, dans PETERSSON, S., et al., dir., *Encouraging Collections Mobility – A Way Forward for Museums in Europe*, Helsinki, Finnish National Gallery, 2010, p. 55.

² Julie Grieshaber durant la table ronde « Sobriété et Gouvernance » lors du Festival de la Muséologie 2024 « Sobriété : innover, renoncer, ralentir » organisé par Métis, Campus Nation – Université Sorbonne Nouvelle à Paris, 25/05/2024, ca. 1h30.

³ CHAUMIER, S., *Musées, engagez-vous !*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 24.

l'acceptation sociale de la décroissance et encourager la suffisance.¹ Comment mettre ce rôle de modèle et de sensibilisation en place ?

3.5.1. Sensibiliser le public et le faire participer

Selon Noémie Drouguet, l'une des caractéristiques du musée de société est qu'il crée un lien avec les enjeux contemporains. Ses recherches portent notamment sur les musées d'ethnographie mais cette recherche d'un rapport aux questions sociales de notre époque peut se faire dans tout musée. Les frontières entre les types de musées étant de toute façon poreuses, plusieurs institutions se retrouvent dans les valeurs portées par le concept de musées de société.² Comment alors présenter les enjeux socio-écologiques actuels au public dans les expositions et la médiation ?

La sensibilisation du public est primordiale dans une volonté de décroissance car c'est en avertissant les individus que ceux-ci pourront mener une réflexion sur leur propre comportement.³

Il s'avère que les musées craignent parfois de perdre en divertissement ou de devenir anxiogène par l'exposition de sujets actuels souvent lourds. Le risque de devenir moralisateur est également présent. C'est ce dont témoigne Chloé Pirson du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc :

« [La question est] : comment mettre les choses en œuvre pour ne pas avoir ce côté complètement rébarbatif, parfois, des expositions plein pot développement durable ? »⁴

Cependant, la « culpabilisation » du public est souvent contrée par un plus grand apport ludique. Or, selon Serge Chaumier, la gravité de ces questions devrait pouvoir justifier une plus grande radicalité afin de confronter l'individu à la réalité.⁵

¹ HANKAMMER, S., et al., *Principles for organizations striving for sustainable degrowth : Framework development and application to four B Corps*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°300, 2021 cité par DEFLANDRE, L., *La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?*, Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023, p. 32-38.

² DROUGUET, N., *Le musée de société : de l'exposition de folklore aux enjeux contemporains*, Paris, Armand Colin, 2015, coll. « U », p. 199.

³ CHAUMIER, S., *Musées, engagez-vous !*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 26.

⁴ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

⁵ CHAUMIER, S., *op cit.*, p. 26.

La peur de perdre en nombre de visiteurs s'impose alors à nouveau. Pourtant, de nombreux musées et lieux d'exposition parviennent à traiter de sujets lourds et sont tout de même fréquentés. C'est par exemple le cas pour des musées traitant des Guerres Mondiales où un surplus d'apport ludique serait bien malvenu. Ce sont certes des musées qui traitent du passé, mais qui parviennent tout de même souvent à créer une réflexion sur les enjeux contemporains. C'est alors un encouragement à la remise en question et au débat qui est proposé, comme dans l'exposition *Plus jamais ça !* proposée par la Cité Miroir de Liège par exemple.¹ Les procédés expographiques sont utilisés pour créer une expérience sensible qui permet d'ailleurs de mettre le visiteur dans une position d'emphase.

La sensibilisation du public peut se faire grâce à des données scientifiques claires au carrefour des sciences dures et des sciences sociales. C'est alors une méthodologie interdisciplinaire qui devrait être mise en place où les chercheurs du patrimoine ne devraient pas craindre de collaborer avec les chercheurs sur l'environnement.²

Ainsi le musée peut devenir un vecteur de transformation sociale si ces actions sont menées par la volonté d'une réelle utilité pour la société.³ Le discours du musée ne doit pas ignorer ni atténuer les crises contemporaines. Les musées de sciences naturelles sont tout indiqués pour parler de ces problématiques sans les contourner : « Oui, les sciences peuvent être amusantes, mais elles peuvent aussi apporter leur lot de mauvaises nouvelles, à nous d'imaginer des stratégies de médiation pour éclairer sans démoraliser, pour mettre en récit et inspirer à passer à l'action et accélérer les transitions ».⁴

Cette transformation sociale peut également se faire grâce à une participation du public, pas seulement dans un but de conseil mais bien dans un but organisationnel. Cette façon d'atteindre une décroissance en privilégiant le rapport social fait fortement écho au concept de décroissance conviviale avancé par Serge Latouche.⁵

La participation au sein du musée a déjà fait l'objet de recherches poussées notamment en identifiant les différents degrés de participation possible allant de la consultation à la

¹ LA CITE MIROIR, *Plus jamais ça !*, [En ligne], disponible sur <https://www.citemiroir.be/plus-jamais-ca>, consulté le 11/07/2024.

² CHICOINEAU, L., *Du feu au mégafeu. Une expérience de médiation en contexte d'éco-anxiété*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p.58-61.

³ CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 89.

⁴ CHICOINEAU, L., *op cit.*, p.65.

⁵ LATOUCHE, S., *Pour une société de décroissance*, dans *Le monde diplomatique*, novembre 2003, p. 18-19.

cocréation. De nombreux musées ont déjà réalisé des expériences de participation avec les communautés qui constituent son public. Néanmoins, cela demande énormément de gestion, une bonne connaissance du sujet et des publics ainsi que beaucoup de temps, comme le souligne Chloé Pirson :

« *La participation citoyenne, c'est un métier. [...] C'est vraiment très compliqué à mettre en œuvre. En tous cas, pour avoir un impact de fond, on a besoin d'être au courant de ce qui se passe.* »¹

Il est certain que la participation présente une charge en plus pour les équipes et qu'elle doit donc être réalisée dans des limites viables pour celles-ci. Pourtant la cocréation montre une véritable valorisation des savoirs populaires et une remise en question de la hiérarchie des savoirs, détachant le musée du savoir élitiste auquel il est souvent rattaché.² La reconnaissance de ce savoir citoyen peut passer par une rémunération.³ Cette pratique permet aussi de réancrer le musée au sein de son territoire, ce qui répond à la « relocalisation » dans les huit « R » de Serge Latouche. Elle montre également une volonté du musée d'être plus inclusif et de proposer une vision du patrimoine plus largement représentative.⁴ Cela répond également à un enjeu d'*empowerment* des communautés. Ce processus d'acquisition de pouvoir par l'individu et la collectivité permet de rééquilibrer les rapports de pouvoir entre le musée, considéré comme temple du savoir, et son public.⁵

Certes, la mise en place de la participation au musée demande énormément de temps, mais dans le contexte d'un musée qui se voudrait décroissant et qui instaurerait donc une décélération muséale, cette temporalité plus longue ne serait plus un problème. Par sa sensibilisation et la participation du public, le musée s'ancrerait dans les valeurs sociales de la décroissance.

¹ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

² CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 82-90.

³ FERLONI, J., et SITZIA, E., *Quand le musée de société donne du pouvoir : enjeux de la construction participative d'expositions au MUCEM*, dans *Culture & musées*, n°39, 2022, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/culturemusees/7888#tocto2n1>, consulté le 11/07/2024.

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*

3.5.2. Communiquer sa propre décroissance

La décroissance au sein des expositions fait également peur car elle induit une diminution de la programmation culturelle ou de l'aspect attractif des expositions qui auront sans doute une scénographie moins aguicheuse, des pièces provenant de moins loin et plutôt des réserves mêmes du musée, etc. La solution à apporter ici est de communiquer sur la décroissance de l'institution auprès du public qui sera alors à même de comprendre pourquoi ces changements s'opèrent et qui les verra alors comme une proposition d'innovation socio-écologique et non pas comme un échec de la part du musée. Ce dernier prend alors en charge d'éduquer le regard et de l'habituer à ces initiatives afin de changer l'imaginaire collectif. C'est d'ailleurs un point qui est fortement ressorti lors du Forum de la Culture Durable de 2023. Au sein d'EventChange, cette communication est encouragée au moment du suivi des institutions culturelles :

« Je pense qu'il est essentiel pour les musées qui sont engagés dans des démarches de décroissance ou de durabilité à travers des approches d'écoconception, d'informer leur public. Je crois que le public peut comprendre à partir du moment où on le dit. [...] Si vous expliquez la démarche, les réactions peuvent être positives. On peut comprendre pourquoi et on peut transformer son regard en disant que finalement c'est chouette [...]. Il faut encore éduquer le regard et les mentalités. »¹

Le fait d'exposer les propres choix muséologiques du musée permet également de former l'esprit critique du visiteur en lui donnant tous les outils nécessaires à la compréhension du discours muséographique. Cela permet au visiteur de se distancier du propos et d'en analyser la construction.² Cette façon d'exposer la muséologie peut déstabiliser le visiteur qui préfère parfois le confort d'une visite où les informations lui sont transmises de façon univoque mais la décroissance implique l'éducation des esprits critiques en favorisant l'autonomie des individus et le développement de leurs capacités.³

¹ Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

² MAIRESSE, F., *Préface. L'univers dans une soupière*, dans SCHÄRER, M., *Exposer la muséologie*, Paris, ICOFOM, 2018, p. 8-9.

³ HANKAMMER, S., et al., *Principles for organizations striving for sustainable degrowth : Framework development and application to four B Corps*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°300, 2021 cité par DEFLANDRE, L., *La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?*, Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023, p. 32-38.

3.5.3. S'engager

Selon Noémie Drouguet à nouveau, le musée de société fait preuve d'un « engagement scientifique, culturel et politique ».¹ Si tous les musées ne sont sans doute pas censés s'engager de façon militante dans la lutte contre le dérèglement climatique², un musée, pour être vecteur d'une transformation sociale, devrait au moins afficher un positionnement clair sur ces questions.

La neutralité est, a priori, impossible à atteindre car tout discours muséographique est une construction³ et, dans le cas du dérèglement climatique, le consensus scientifique est de toute façon acté. La communication des choix muséographiques permet de montrer cette subjectivité comme nous en avons parlé précédemment mais certains musées choisissent de s'engager de manière encore plus visible.

Il est évidemment plus simple de s'engager dans une institution privée ou de type ASBL, légèrement moins liée au pouvoir public en place, que dans un musée public. Ces musées pourraient alors plutôt devenir des espaces pour que des associations, des collectifs, des artistes plus ou moins radicaux puissent s'exprimer voire remettre en question l'institution muséale elle-même.⁴ Des mouvements militants prennent déjà possession de l'espace muséal pour toucher l'opinion publique par des actes de désobéissance civile. Ces actions montrent une réelle désillusion des activistes face aux musées qui, par leur manque d'engagement, leur volonté de proposer un discours anti-anxiogène, leur participation à un système néo-libéral qui semble pourtant être la cause du dérèglement climatique, perdraient leur statut de « garants institutionnels du savoir et des patrimoines ».⁵

Le musée pourrait se montrer ouvert à ces mouvements afin de créer des actions en cocréation. Plusieurs muséologues et chercheurs en sciences sociales et de la communication pensent d'ailleurs qu'il est temps pour le musée de radicaliser son discours comme le prouvent des expressions telles que « il est temps que les musées entrent en rébellion ! »

¹ DROUGUET, N., *Le musée de société : de l'exposition de folklore aux enjeux contemporains*, Paris, Armand Colin, 2015, coll. « U », p. 199.

² CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 86.

³ SCHÄRER, M., *Exposer la muséologie*, Paris, ICOFOM, 2018, p. 16.

⁴ CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *op cit.*, p. 86.

⁵ BABOU, I., *Pour un changement radical de modèle, de discours et d'alliances*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 98.

d'Igor Babou¹ ou « Musées, engagez-vous ! » de Serge Chaumier². Ces chercheurs aimeraient « que les musées, qui sont des institutions patrimoniales et de transmission de valeurs, expriment leur effroi devant l'avenir, au lieu de minorer la situation et d'en rester à des obsessions de succès de fréquentation, de logique marchande et de pratiques de sensibilisation timides et souvent édulcorées. Les enjeux de la crise environnementale et climatique devraient pourtant mobiliser toutes les institutions, en particulier celles qui ont des missions qui touchent au patrimoine et à la transmission. »³

Cet engagement du musée en son propre nom ne devrait alors pas se montrer uniquement dans le rapport au public mais également au niveau structurel, notamment en revoyant ses alliances et ses partenariats si ceux-ci se font avec des organismes qui, eux-mêmes, ne respectent pas l'environnement.⁴ Si cette réflexion n'est pas mise en place, le musée qui se voudrait en transition risque de perdre en cohérence.

Le musée peut donc promouvoir la décroissance et aiguïser l'esprit critique de ses visiteurs grâce à plusieurs méthodes, plus ou moins engageantes, telles que la sensibilisation et la participation du public, la communication de sa propre décroissance ou par un engagement plus militant.

3.6. Proposition d'une grille de critères

Ces diverses réflexions permettent de créer une grille de critères permettant d'imaginer ce que serait un musée en décroissance à la fois d'un point de vue de sa structure mais aussi de son organisation. Il est intéressant de remarquer que, dans l'ouvrage *Musées et développement durable*, de Serge Chaumier et Aude Porcedda, c'est déjà la gouvernance, la gestion culturelle, la gestion des collections et le rapport au public qui définissaient les grands leviers de transformation du musée.⁵ Néanmoins, ces transformations ne se basaient pas sur une réévaluation des besoins de l'institution.

¹ BABOU, I., *Pour un changement radical de modèle, de discours et d'alliances*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 98.

² CHAUMIER, S., *Musées, engagez-vous !*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 20-27.

³ BABOU, I., et al., *Face au mépris suscité par l'activisme écologiste, « que les musées expriment leur effroi devant l'avenir »*, dans *Basta !*, 2022, [En ligne], disponible sur <https://basta.media/Tribune-Plutot-que-mepriser-l-activisme-ecologiste-on-aimerait-que-les-musees-expriment-leur-effroi-devant-l-avenir-Just-Stop-Oil>, consulté le 11/07/2024.

⁴ BABOU, I., *Pour un changement radical... op cit.*, p. 98.

⁵ CHAUMIER, S., et PORCEDDA, A., dir., *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, 2011, coll. « Musées-Mondes ».

Domaine	Critères de décroissance	Points d'attention
Utilité, valeurs et besoins	Analyse et affirmation de l'utilité de l'institution au sein de la société	Questionner la nécessité du musée pour la société
		Analyser l'utilité du musée au sein de son territoire
		Imaginer une reconversion pour des musées jugés inutiles
	Redéfinition des valeurs de l'institution dans le respect de la mission sociale du musée	Inclure toutes les parties prenantes dans cette définition
		Lier les valeurs du musée (justesse scientifique, diffusion de l'information, etc.) à celles de la décroissance (solidarité, suffisance, etc.)
	Identification et respect des besoins de l'institution dans un principe de suffisance	Inclure toutes les parties prenantes dans cette identification
Questionner la nécessité de chaque action du musée au regard de ces besoins		
Gouvernance	Leadership engagé	Créer et suivre une vision commune axée sur la décroissance
		Mettre en place une transition structurelle qui ne doit pas être du <i>green washing</i>
	Gouvernance démocratique et participative	Imaginer de nouveaux modèles de gouvernance horizontale
		Former et suivre les équipes afin d'encourager leur responsabilisation et la polyvalence
	Respect du bien-être et de la santé du personnel	Ne pas se reposer sur la passion et la bonne volonté des équipes
		Envisager une diminution du temps de travail
		Faire passer les impératifs humains avant les impératifs matériels

Gestion culturelle	Encouragement d'une décélération culturelle	Revoir la programmation muséale à la baisse
	Création de l'offre culturelle dans l'optique de combler un besoin social et selon un principe de suffisance	Se poser la question de la nécessité de chaque action
	Créer des expositions et des événements selon une chaîne de valeur éco-responsable	Créer une circularité dans les dispositifs scénographiques selon des principes de recyclage, d'écoconception, etc.
		Minimiser la mobilité des pièces en revoyant leur caractère essentiel au sein de l'exposition
	Favoriser la relation sociale au sein de l'offre et la relation au monde	
Gestion des collections	Réévaluation du rapport de l'institution à la culture matérielle et mise en place de valeurs sociales	Mettre en avant la rencontre des communautés avec leur patrimoine avant la thésaurisation des collections
	Mise en place d'une gestion raisonnée des collections	Créer une politique d'acquisition visant la suffisance en regard des besoins de l'institution
		Remettre en question l'inaliénabilité des collections et penser les méthodes d'aliénation
	Gestion des collections selon une chaîne de valeur éco-responsable	Réfléchir à la consommation d'énergie au sein des réserves
Réfléchir à l'impact du matériel et des produits utilisés dans les réserves		
	Mettre en place des infrastructures adaptées et suffisantes	
Promotion de la décroissance	Sensibilisation du public et participation des communautés	Mettre en place une sensibilisation au carrefour des sciences sociales et des sciences dites « dures »
		Mener des actions fondées sur une nécessité sociale

		Mettre en place une participation du public au niveau structurel et organisationnel
	Communiquer sa propre décroissance	Permettre au public de comprendre les choix muséographiques du musée afin d'éduquer son esprit critique et de permettre l'autonomisation de l'individu
	Montrer l'engagement de l'institution	S'engager au nom de l'institution pour la transition socio-écologique et la décroissance
		Se séparer de partenariats non-fructueux dans le cadre d'une transition socio-écologique
		Offrir le musée comme espace pour l'expression d'organisations militantes

PARTIE 3 : MISE EN PLACE DE LA DÉCROISSANCE DANS LES MUSÉES

Dans cette partie nous analyserons comment les critères listés précédemment sont déjà mis en place ou non au sein des musées étudiés dans le cadre de cette recherche grâce aux entretiens réalisés avec leur direction et l'analyse de leurs rapports d'activité. Quelques initiatives d'autres institutions de la Fédération Wallonie-Bruxelles développées au cours de différentes conférences, journées de rencontre et colloques sur la transition socio-écologiques des musées et jugées particulièrement innovantes seront également décrites.

1. UTILITÉ, VALEURS ET BESOINS

Les valeurs des différents musées interrogés sont souvent réévaluées lors d'un changement dans l'histoire de l'institution comme l'arrivée d'une nouvelle direction, un changement de statuts ou un déménagement.

Le Musée Royal de Mariemont a ainsi revu ses valeurs à l'arrivée de Richard Veymiers, permettant de créer une vision commune pour tous les membres de l'équipe. Celles-ci se basent sur une forte volonté de valoriser le patrimoine de la FWB auprès de tous les types de public.¹

A l'Espace Muséal d'Andenne, c'est la fusion du Musée de la Céramique et du Musée de la grotte Scaldina et la prise de direction de Mélanie Cornelis sur l'ensemble de l'institution qui permet de revoir les valeurs de l'institution. Le musée se dirige alors vers des valeurs correspondant plutôt à celles du musée de société tel que décrit par Noémie Drouguet : une attention est mise sur la culture immatérielle, sur les enjeux contemporains et l'ancrage disciplinaire est remis en question pour se diriger vers une recherche au croisement de plusieurs disciplines.²

Au Musée de la Mine et du Développement Durable, l'ajout du développement durable dans les statuts du musée s'est fait à l'arrivée de Chloé Pirson. Ce changement de statut a permis, en théorie, de réellement inscrire la lutte socio-climatique dans les priorités du musée.³

¹ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

² Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

³ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

Gaylen Vankan du Musée des Arts Anciens de Namur indique que, n'ayant repris la direction du musée que depuis un an, les nouvelles initiatives et actions prennent seulement place car il a fallu un temps d'adaptation à cette nouvelle direction au sein de l'institution. L'identité du musée a déjà pu être reprécisée mais Monsieur Vankan insiste moins sur ses valeurs, si ce n'est la volonté d'une valorisation plus poussée du patrimoine.

« Je pense qu'il faut vraiment mener une réflexion et retourner à la base et donc essayer de comprendre quelle est l'identité de ce musée. On l'a déjà dit à plusieurs reprises : musée d'art médiéval, musée de la Renaissance et de se dire déjà qu'on a une chance absolument incroyable d'avoir cette collection et donc pour moi le premier point c'est de réfléchir aux besoins en termes de valorisation de cette collection. De quoi a-t-on besoin aujourd'hui ? Quelles sont les activités qu'on peut mener pour mettre en valeur ceci sans même aller chercher des pièces à l'étranger ? Et quel public est-ce qu'on veut toucher ? »¹

Il apparaît donc que la réévaluation des valeurs d'un musée peut être portée principalement par sa direction. Cela confirme la nécessité d'un leadership engagé. Dans un état des lieux au niveau mondial sur le leadership dans le contexte muséal réalisé par l'ICOM, bien que la modification de la structure organisationnelle du musée apparaisse comme très difficile pour la plupart des directions, la création d'une nouvelle vision stratégique est, quant à elle, jugée plutôt aisée².

Néanmoins, la réévaluation des valeurs de l'institution ne semble pas avoir été faite en consultation systématique avec les membres de l'équipe, dans aucun des cas étudiés, ce qui est en contradiction avec ce qui est pourtant recommandé pour un organisme en décroissance.

La question des besoins du musée est plus difficile : lorsque qu'il est demandé aux directeur.ice.s de les identifier, la réponse ne vient pas naturellement prouvant que cette question est au final assez peu posée. Plusieurs parviennent à être à l'écoute de leur équipe pour identifier leurs besoins au sein des services mais ces besoins ne sont pas déterminés à l'avance et ne guident donc pas la réflexion sur la consommation et la production de chaque département.

¹ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

² ICOM, *Le leadership dans le contexte muséal : état des lieux 2021*, Paris, 2022, [En ligne], disponible sur https://intercom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/62/2022/04/PULSE-2021-FRA_compressed-compressed.pdf, consulté le 31/07/2024, p. 42.

Le principe de suffisance est donc rarement respecté, surtout au vu du tournant néo-libéral des musées qui cherchent constamment à agrandir et diversifier leur public et leurs recherches coûte que coûte comme c'est le cas au Musée Royal de Mariemont par exemple :

« L'entrepreneuriat, ce n'est pas que dans le monde économique. C'est justement comment créer plus de recherche, comment créer plus de culture, comment s'en donner les moyens. Ce n'est pas vraiment la sobriété, mais c'est la raison pour laquelle on existe. »¹

Il y a donc ici un paradoxe déjà bien identifié par Serge Chaumier et Aude Porcedda selon lesquels les valeurs sociales du musée qui sont encore aujourd'hui souvent portées par la démocratisation culturelle deviennent un obstacle aux luttes socio-climatiques qui, du fait de leur urgence, devraient devenir une priorité.²

2. GOUVERNANCE

2.1. Gouvernance démocratique et bien-être du personnel

La mise en place d'une hiérarchie plus horizontale et d'une gouvernance démocratique et participative semble se faire de manière plus ou moins formelle dans les institutions. La réorganisation de l'organigramme semble en tout cas être une des premières étapes. De plus en plus de musées ont abandonné le modèle pyramidal de leur organigramme qui, avant le développement de la Nouvelle muséologie, plaçait le conservateur au-dessus des secteurs liés aux publics. Nous observons que l'organisation des équipes se fait maintenant plutôt par service (souvent au moins un service « collections », un service « publics » et un service administratif) soit avec un chef de service chargé de faire le lien avec la direction, comme c'est le cas au Musée Royal de Mariemont, soit avec de fréquentes réunions de service incluant la direction comme à l'Espace Muséal d'Andenne.

Dans cette dernière institution, Mélanie Cornelis met en place une gouvernance basée sur une forte écoute du personnel et une réelle empathie envers celui-ci :

« J'essaye d'être à l'écoute pour pouvoir permettre aussi aux gens de se sentir confortable dans leurs baskets au boulot et de ne pas être dans un rythme effréné de travail. Je pense

¹ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

² PORCEDDA, A., et CHAUMIER, S., *Les paradoxes du musée et du développement durable*, dans CHAUMIER, S., et PORCEDDA, A., dir., *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, 2011, coll. « Musées-Mondes », p. 9-13.

que ça passe aussi par un management avec de l'empathie et de l'écoute. [...] Il y a de l'informel et il y a du plus formel. En général, le formel suit l'informel [...] Pour moi, finalement, en tant que manager, l'ambiance de travail et la santé mentale du personnel est très importante. [...] Il y a une entraide et une solidarité que moi, je n'avais pas vu avant dans mes anciens boulots. »¹

Richard Veymiers formalise un peu plus cette démarche, ce qui est d'autant plus nécessaire que son équipe est beaucoup plus large. En effet, le Musée Royal de Mariemont compte une centaine d'employés. Ainsi, un véritable management humain a été mis en place au sein de l'institution : des enquêtes sont menées afin de mesurer le niveau de bien-être du personnel en plus d'une charte assurant le respect et la bienveillance entre collègues. Une méthodologie a donc été mise en place pour assurer la valorisation et la reconnaissance des employés. Des principes issus du concept de sociocratie² sont aussi utilisés au sein de l'établissement. La prise de décisions en est rendue plus lente mais l'équipe se sent plus responsabilisée face à ces décisions puisqu'elle y a participé.³

La gouvernance démocratique et participative peut également être totalement formalisée avec l'introduction de modèles innovants. Lors du Forum de la Culture Durable organisé par EventChange, Justine Dandoy, directrice du Centre culturel de Huy expliquait la transformation opérée au sein de son organisation. Elle ne s'est pas fixée sur un modèle « tout fait » de management car, pour elle, une équipe est tellement organique qu'un même modèle ne correspond pas à toutes les organisations. Pour s'assurer du bien-être de l'équipe, ils ont mis en place une stratégie SOBANE⁴ qui permet un diagnostic des risques contre le bien-être des travailleurs d'une organisation et une analyse des besoins de ceux-ci. Au niveau structurel, l'organigramme a également été modifié pour suivre le principe des cercles ayant chacun un représentant chargé de porter les demandes de ses collègues auprès des autres cercles. L'élection de ce représentant se fait sans candidat et a lieu tous les six mois.⁵

¹ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

² Caractéristiques de ce modèle Cf. p. 71.

³ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.3).

⁴ *Stratégie SOBANE de gestion des risques professionnels*, [En ligne], disponible sur <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/cc28b38bd40d42048e6a3ceef8eeef683.pdf>, consulté le 11/07/2024.

⁵ Pitch de Justine Dandoy « Nouvelles formes de gouvernance » lors du Forum de la Culture Durable 2023 organisé par EventChange, Centre culturel de Charleroi (EDEN), 05/12/2023, ca. 30 min.

Au Préhistomuseum de Ramioul, le directeur Fernand Collin, a tenté de mettre en place le modèle de l'holocratie¹ mais a dû en revenir car, lors de la crise du covid 19, il est apparu que ce modèle très peu hiérarchisé ne permettait pas de gérer une crise d'une telle ampleur.² L'état des lieux sur le leadership en contexte muséal réalisé par l'ICOM fait apparaître ici l'importance du réseau en cas de crise afin de pouvoir obtenir les expériences et les conseils d'autres institutions étant potentiellement passées par les mêmes difficultés.³ Ce sont donc des organismes tels que MSW ou Brussel Museums qui permettent la création de tels réseaux.

Il semble donc que la mise en place d'une gouvernance plus horizontale et d'une stratégie de bien-être des équipes puisse se faire de manière plus ou moins formelle soit en s'inspirant d'un modèle de management humain tel que la sociocratie ou l'holocratie sur quelques aspects, soit en les mettant en place dans tous leurs aspects. Pour cela, l'analyse montre la nécessité de commencer par un diagnostic de la situation auquel tous les travailleurs sont invités à participer. L'autonomie des individus et le peu de hiérarchie permises par ce type de système peuvent créer des tensions en période de crise. Il est alors intéressant de penser en amont à un protocole de gestion en période critique afin de ne pas risquer de retomber dans un leadership autoritaire. Ce sont également des modèles de gouvernance parfois plus difficiles à mettre en place dans des institutions de grande taille avec un personnel plus nombreux.

2.2. Création d'une stratégie axée sur la suffisance

Comme Timothée Parrique le proposait pour créer la stratégie de décroissance d'organisations, il peut être utile de créer un comité de décroissance au sein de l'institution.⁴

¹ Caractéristiques de ce modèle Cf. p. 71.

² BLAMPAIN, Z., et COLLIN, F., *Entretien accordé par Fernand Collin, directeur du Préhistomuseum à Ramioul, à Zélie Blampain*, dans *Les cahiers de muséologie*, n°3, 2023, p. 244-245.

³ ICOM, *Le leadership dans le contexte muséal : état des lieux 2021*, Paris, 2022, [En ligne], disponible sur https://intercom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/62/2022/04/PULSE-2021-FRA_compressed-compressed.pdf, consulté le 31/07/2024, p. 64.

⁴ REBOOT BUSINESS, *Timothée Parrique, la Décroissance Appliquée aux Entreprises*[Podcast], n°6, disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/DF564K5W/reboot-business-6-la-decroissance-appliquee-aux-entreprises.html>, consulté le 25/11/2023.

Julie Grieshaber a d'ailleurs identifié que les institutions culturelles mettant en place une *green team* étaient plus efficaces dans la mise en place de leur transition.¹

Les employés qui en feront partie devront alors obtenir du temps de travail pour mener à bien ce projet afin qu'il ne devienne pas une tâche en plus à réaliser dans les mêmes heures que les tâches incombant à leur poste. En effet, les tentatives de création de comités ayant pour but la création d'une stratégie de transition socio-écologique pour une institution muséale ont souvent été peu fructueuses car elles ne s'accompagnent généralement pas de la création de postes pour cette tâche dans la structure de l'équipe. La participation au comité devient alors une charge en plus pour les employés qui ne sont donc pas volontaires. Ce cas de figure s'est vu au Musée Royal de Mariemont lorsqu'un programme intitulé « Durabilité et innovation », se divisant en quatre axes (transition écologique, sociétale, numérique et économique), a été proposé par Richard Veymiers :

« Mon étonnement a été que, si au départ il y avait beaucoup d'enthousiasme, au final, quand c'est les équipes elles-mêmes qui ont dû se porter volontaires et investir ce processus, il y a eu très peu de répondant et très peu de volontaires. La principale difficulté, c'est qu'avoir l'envie de voir se développer un processus institutionnel à Mariemont en la matière, c'est une chose, mais après, quand tu dois toi-même finalement t'y investir et y travailler, il faut pouvoir concilier ça avec les autres missions et c'est là où beaucoup de membres du personnel attendent que ce soit quelqu'un d'autre qui s'y investisse par peur de tomber eux-mêmes dans une situation de surcharge, de saturation, qui en plus va à l'encontre du bien-être du personnel qui est aussi un des grands axes du développement durable. »²

La plupart des musées n'ont pourtant pas le personnel ni les fonds nécessaires à la création d'un comité qui aurait pour seule charge la création d'une stratégie de décroissance. Ceci est à nouveau un argument prouvant le besoin d'interroger, au sein du décret de reconnaissance des musées, la place laissée à la valorisation et au subventionnement de la sobriété, ce qui permettrait au secteur de créer des postes pour mener à bien les projets de création de programmes de transition. Néanmoins, certains musées ont déjà en leur sein des organes de conseil constitué non pas de membres du personnel mais de volontaires extérieurs. C'est le

¹ Julie Grieshaber durant la table ronde « Sobriété et Gouvernance » lors du Festival de la Muséologie 2024 « Sobriété : innover, renoncer, ralentir » organisé par Métis, Campus Nation – Université Sorbonne Nouvelle à Paris, 25/05/2024, ca. 1h30.

² Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

cas du MUSEF à Mouscron dont l'ancien conseil d'administration est devenu une commission d'accompagnement :

« Il y a deux, trois ans, par après les nouvelles infrastructures ici, on a changé ce conseil d'administration en commission d'accompagnement qui donne des avis, qui donne des regards extérieurs, qui interpelle aussi les politiques. Par le bouche-à-oreille, ils ramènent aussi des avis ici au sein du musée, des projets d'exposition, ... »¹

Cette manière de fonctionner pourrait être inspirante afin de créer des commissions d'accompagnement axées sur la durabilité. Il ne faut pourtant pas oublier l'un des pièges de la création d'un poste ou d'un comité pour la transition écologique de l'institution : la déresponsabilisation du reste de l'équipe. Il faudrait donc imaginer des moyens de porter la nouvelle stratégie auprès de tous les membres.

3. GESTION CULTURELLE

3.1. Décélération culturelle

3.1.1. Diminution de la programmation

Afin que cette décélération prenne place de façon organisée dans l'institution, sa réflexion en amont de la création du programme scientifique et culturel (PSC) des musées et son argumentation sont utiles. Il est de plus en plus fréquent pour les musées d'inscrire la durabilité au sein de leur PSC et il pourrait en être de même de la décroissance afin que celle-ci devienne une pierre angulaire du programme muséal. Au moment donc de concevoir ce programme, il convient de réfléchir, une fois de plus, aux besoins du musée et à la nécessité de réduire le nombre d'expositions temporaires et d'évènements afin que la décélération muséale soit organisée en amont.

Certains musées ont déjà mis en place une diminution de la programmation, en supprimant des expositions temporaires pour en allonger d'autres sans que cela n'ait impacté leur nombre d'entrées. C'est le cas, selon Vanessa Bebronne, de la Centrale for Contemporary Art à Bruxelles.² Le Tréma à Namur réfléchit actuellement à soit diminuer son nombre d'expositions temporaires annuelles, soit garder le même nombre d'expositions en réduisant

¹ Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

² Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

l'ampleur de l'une d'entre elles, notamment en se basant plutôt sur les collections internes au musée afin de minimiser les transports.¹

C'est également le cas du Musée Royal de Mariemont qui a diminué sa programmation à différentes fins :

« [D'abord,] dans une logique de retour sur l'investissement, parce que ce sont des expositions dans lesquelles il y a évidemment beaucoup de moyens qui sont mis même si certaines d'entre elles sont toujours pensées avec une logique d'économie de moyens, de mutualisation de moyens. Quand on fait ce genre d'exposition avec nos collections, évidemment, c'est plus facile. Mais ce sont des expositions qui, pour finalement avoir leur impact public, méritent d'être présentées plus longtemps dans notre institution. Ça permet aussi de réduire le nombre d'expositions de ce type qui sont présentées et de mieux rentabiliser les expositions qui sont produites. Et donc, de manière très logique, en procédant de la sorte, on capitalise sur ce qu'on a et on réduit finalement l'impact énergétique, on s'inscrit vraiment dans une logique de durabilité. Et donc, clairement, ça permet aussi de réduire la fatigue des équipes. Donc, le bien-être des équipes est aussi intégré dans ce choix-là. [...] On se rend compte que, finalement, plutôt que faire trois expositions de deux ou trois mois, n'en faire qu'une de sept mois, l'impact public est presque identique en donnant la chance à un projet vraiment de grandir et d'être présenté, en épargnant aussi une partie des équipes, tout en évitant un gaspillage monstrueux. »²

Comment alors réussir à ne pas perdre un nombre considérable de visiteurs et tout de même réussir à renouveler le public ? Selon Vanessa Bebronne, ce n'est pas tant le nombre d'expositions différentes qui permet de renouveler le public mais plutôt l'efficacité de la médiation organisée autour de celles-ci. Elle propose donc l'idée de réduire le nombre d'évènements et d'expositions temporaires mais d'axer l'énergie plutôt sur la médiation afin que celle-ci soit le plus efficace possible.³ Cela pourrait prendre la forme d'une logique de circularité dans la conception des expositions.

Un bon exemple de ce type de médiation est le cycle *Céramix* proposé par l'Espace Muséal d'Andenne. Cette activité, qui prend place tous les premiers mercredis du mois et qui est

¹ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

² Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

³ Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

destinée aux enfants entre 4 et 8 ans, dure environ deux heures et est divisée entre une visite interactive dans les salles de référence du musée et une activité manuelle dans les locaux pédagogiques. Le thème de l'activité est à chaque fois différent. La sélection d'objets présentés durant la visite, l'axe choisi pour les présenter, les activités durant celle-ci ainsi que l'activité manuelle sont donc chaque mois différents. L'équipe a une série de jeux et d'activités préconçues afin de pouvoir proposer une visite différente sans devoir créer tout un nouveau dispositif de médiation à chaque fois.

Plusieurs points sont à retenir de cette activité : les enfants peuvent y revenir régulièrement et toujours entendre un discours différent. Ils se familiarisent avec le musée qui devient alors pour eux un lieu connu et ainsi une véritable habitude culturelle se crée. D'un autre côté, l'aspect très modulable de la médiation permet une diminution de la surcharge des équipes. Le musée met en place ce même type d'activité pour d'autres publics : adolescent et adulte par exemple.

Si nous reprenons le concept de résonance d'Hartmut Rosa, cette mise au contact des objets du musée, plus récurrente et interactive, favoriserait la résonance et la création d'une relation de réciprocité entre l'objet et le visiteur. Lors du Festival de la Muséologie 2024, le principe de résonance au sein des musées a été discuté afin d'identifier des éléments qui pourraient augmenter la capacité de résonance, comme une diminution du nombre d'objets par exposition, une architecture adaptée ou l'augmentation de la quantité d'informations sur la pièce pour enrichir l'expérience.¹

Afin de ne pas surcharger les équipes, ce n'est pas le nombre d'activités de médiation qui importe mais leur pertinence. Celle-ci se traduit par le caractère interactif, sensible et scientifiquement correct de ce type d'action qui reste modulable pour qu'elle puisse être récurrente sans pour autant empêcher le visiteur d'y assister plusieurs fois.

En conclusion, si nous revenons aux principes de Stephan Hankammer et al.² vus dans la première partie de ce mémoire (Cf. p. 43-44) et permettant de penser une organisation en

¹ Festival de la Muséologie 2024 « Sobriété : innover, renoncer, ralentir » organisé par Métis, Campus Nation – Université Sorbonne Nouvelle à Paris, 24/05/2024 et 25/05/2024.

² HANKAMMER, S., et al., *Principles for organizations striving for sustainable degrowth : Framework development and application to four B Corps*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°300, 2021 cité par DEFLANDRE, L., *La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?*, Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023, p. 32-38.

décroissance, un encouragement à la suffisance, en se posant la question de la nécessité à chaque étape et sur un ancrage local, permet une diminution de l'accélération muséale et donc de la programmation.

3.1.2. *Proposer une offre respectueuse de l'environnement*

Il est néanmoins normal que le musée, pour se faire connaître et créer un lien avec la communauté du territoire sur lequel il se trouve, souhaite réaliser des événements plus exceptionnels. Dans ce cas, comment mettre en place des expositions et événements respectueux de l'environnement dans toute la chaîne opératoire ? Afin d'aider à la création d'événements sobres, le secteur de l'événementiel est une réelle source d'inspiration. Des guides ont déjà été créés comme le *Guide qui rend ton événement plus écocitoyen*¹ disponible en ligne et proposant des solutions pour chaque aspect de la création d'un événement. Ce type de guide est recensé notamment par EventChange afin de faciliter la recherche d'informations des institutions.²

Afin de viser la sobriété, si un musée juge sa quantité d'expositions temporaires comme adaptée, plusieurs leviers peuvent être activés : l'ampleur de celles-ci est peut-être à revoir. L'important pour la sobriété est toujours de réfléchir aux besoins et aux nécessités à chaque étape de la conception de l'exposition. Est-il nécessaire d'avoir un nombre élevé d'objets au sein de l'exposition ? Est-il nécessaire de faire venir ces objets de l'international ou est-il possible d'obtenir des objets semblables à proximité ? Est-il nécessaire de créer une scénographie totalement inédite ou les principes d'écoconception ne sont-ils pas intéressants à mettre en place ?

Diminution de la mobilité des pièces

La mobilité est le secteur de la conception d'exposition le plus émetteur de carbone.³ Ainsi, la solution la plus évidente pour diminuer l'emprunte carbone d'une exposition semble être la réduction des mouvements des pièces sortantes et entrantes. Pourtant, pour beaucoup, la mobilité de ces pièces est un des leviers principaux de valorisation du patrimoine et une

¹ *Le Guide qui rend ton événement plus écocitoyen*, disponible sur <https://www.eventecocitoyen.be/>, consulté le 11/06/2024.

² EVENTCHANGE, *Fiches pratiques*, [En ligne], disponible sur <https://eventchange.be/fiches/>, consulté le 31/07/2024.

³ Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

grande source de collaboration entre les musées. Cette valorisation du patrimoine est-elle encore justifiable à la vue de la crise environnementale ? Qu'en est-il de la collaboration entre musées pour l'échange de pièces, notamment sur de grandes distances ? Si l'on décide de se concentrer sur une mobilité locale des pièces, comment ne pas limiter le discours ?

A l'Espace Muséal d'Andenne, une réflexion est menée sur la mobilité des pièces ou des expositions itinérantes pour les expositions temporaires à la fois sur le périmètre d'où peuvent provenir ces pièces mais également sur les modes de transport :

« Je ne ferai jamais venir une expo par avion ou par bateau donc, ma limite, c'est le semi-remorque. [...] Je ne pourrais pas faire venir une expo des Etats-Unis ou autre. Je pense que ça, ce n'est pas OK. [...] »

Mélanie Cornelis pose donc des limites pour la mobilité des pièces et des expositions au sein du musée, pour des questions écologiques mais aussi économiques et de gain de temps. Il est également important pour elle de montrer que les musées belges font un travail de bonne qualité en eux-mêmes, avec des collections déjà assez complètes, sans devoir recourir à des pièces internationales. Ainsi, limiter la mobilité des pièces ne représente pas, pour elle, une perte dans la qualité scientifique du discours :

« L'objectif, c'est quand même qu'on représente la richesse de nos collections en Belgique. C'est important aussi que le visiteur belge et que les touristes étrangers, s'il y en a, se rendent compte qu'on fait un travail dans les musées belges de qualité. Et en termes simplement de coûts, de transports et de gain de temps, je ne vais pas courir à Paris, à Lille, à Strasbourg pour emprunter trois spécimens. [...] On ne recourt qu'à des musées belges ou limitrophes. »¹

Les collaborations à l'international demandées par le décret de reconnaissance des musées en Fédération Wallonie-Bruxelles peuvent alors se faire par d'autres canaux, dans des échanges par exemple plus scientifiques d'informations. Si les musées diminuent leur apport en pièces venues de collections extérieures, c'est également l'occasion pour eux de valoriser leurs propres collections, ce que Gaylen Vankan appuie :

« Il faut pouvoir contribuer à proposer un renouvellement de l'expérience dans les collections de référence. »²

¹ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

² Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

Collaboration et mutualisation

L'analyse montre une autre solution : les collaborations locales à long terme. Le Musée des Arts Anciens de Namur, par exemple, entretient un partenariat avec le Musée Wittert de Liège qui permet également de renouveler l'accrochage de l'exposition permanente du musée de Namur :

« On a un partenariat avec le Musée Wittert de l'Université de Liège, où tous les trois mois, on expose une gravure qui est issue des collections du Musée Wittert [...] ce qui permet au Musée Wittert, qui est une collection d'une extrême richesse, d'avoir une vitrine, de pouvoir montrer leurs pièces. Nous, ça nous permet d'exposer des objets qui ne sont pas de notre collection, et tous les trois mois, de proposer une expérience renouvelée à nos visiteurs. Donc ça pour moi, c'est un des moyens de contribuer à se renouveler sans avoir à passer par l'exposition. »¹

Certes, la mobilité des pièces n'est ici pas nulle car elle est régulière mais elle se fait sur une courte distance et se couple avec un partenariat plus local de longue durée.

A nouveau, ces collaborations peuvent être plus ou moins formelles. Ainsi, les prêts et dons de matériel scénographique entre les musées d'une même zone géographique peuvent se faire de manière informelle. Le Musée de Bois-du-Luc reçoit de manière ponctuelle des demandes de prêt. Chloé Pirson déplore pourtant que cette mutualisation ne soit pas faite de manière plus organisée :

« C'est vrai que, quand on a autant de musées sur un aussi petit territoire, comme c'est le cas ici à la Louvière, on aurait tout intérêt à pouvoir se mettre autour d'une table. Le problème, c'est qu'on est tellement pris par le temps, et on est tellement peu, qu'on n'a pas ce temps. Donc, de nouveau, il faudrait qu'un opérateur externe du type MSW ou la Fédération prenne le temps de faire des audits et des propositions. »²

Lors de la formation « Tapas une idée pour... Eco-concevoir mes expositions », ce manque de formalisation de la mutualisation avait déjà été soulevé.³ MSW met déjà en place un

¹ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

² Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

³ Formation « Tapas une idée... pour éco-concevoir mes expositions ? » organisée par MSW en collaboration avec EventChange, Musée de la Vie Wallonne à Liège, 23/12/2023 ; CLERC, M., CAVIGLIA, J., et BOUJU, R.,

système de prêt de son propre matériel, notamment informatique.¹ Les exemples de véritable mutualisation de matériel scénographique entre les musées sont en fait encore trop rares. Certaines réserves mutualisées apparaissent comme l'Artothèque de Mons. Les musées de Namur travaillent actuellement à un projet de réserve et d'espace de rangement de matériel mutualisé, comme l'indique Gaylen Vankan, que nous développerons plus loin.²

Eco-conception

L'éco-conception est une démarche qui se développe depuis le début des années 2000 et qui est de plus en plus acquise par les institutions culturelles. Elle se base notamment sur le principe de recyclage du matériel expographique. Ce recyclage doit alors être pensé en amont dans le cahier des charges de l'exposition et notamment pour la scénographie, afin que la durabilité soit au cœur du projet. Il est donc important de penser à l'avance le démontage de l'exposition afin d'être certain de pouvoir stocker et réutiliser les dispositifs.³

Nombreux sont les musées qui mettaient déjà en place ce recyclage du matériel dans un but écologique ou pratique, comme le Tréma à Namur :

« On ne produit quasiment rien de neuf, donc on a, dans les espaces, des vitrines qui sont présentes de manière permanente, [...] c'est une contrainte avec laquelle on est obligé de travailler, puisque ces vitrines sont obligées de rester dans l'espace, on n'a pas la possibilité de les faire quitter les lieux. Donc ça veut dire soit les exploiter en y plaçant des pièces, au moment de l'exposition, soit concevoir une zone dans les salles qui est une sorte de zone de stockage de matériel où on va cacher les vitrines à la vue du public. [...] On a des socles standards qu'on va simplement repeindre en fonction des besoins des différentes expos. Dans la mesure du possible, on évite de refabriquer, on va vraiment recycler systématiquement le matériel. »⁴

L'éco-conception des expositions : un enjeu majeur pour les structures muséales et les centres d'exposition, dans CHAUMIER, S., et PORCEDDA, A., dir., *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, 2011, coll. « Musées-Mondes », p. 9-13, p. 95-105.

¹ MSW, *Prêt de matériel*, [En ligne], disponible sur <http://msw.be/pret-de-materiel/>, consulté le 20/07/2024.

² Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

³ Formation « Tapas une idée... pour éco-concevoir mes expositions ? » organisée par MSW en collaboration avec EventChange, Musée de la Vie Wallonne à Liège, 23/12/2023.

⁴ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

D'autres musées mettent en place cette éco-conception de manière plus formalisée comme c'est le cas à Mariemont :

« On a fait en sorte que dans tous nos cahiers des charges - c'est qu'on fait appel à Mariemont, pour les grandes expositions, à des scénographes de métiers - dans les marchés de services qui sont proposés, il y ait la logique d'avoir une scénographie durable qui va réutiliser les scénographies précédentes, les dispositifs précédents. Donc à ce niveau-là, on rejoint des enjeux d'éco-conception déjà dans les expositions à Mariemont. C'est un principe qui est inscrit dans la prochaine exposition Bouddha qui va s'ouvrir en septembre, elle est complètement conçue avec une scénographie durable. L'exposition Le mystère Mihtra avait déjà été faite dans cet esprit, mais c'est une scénographie qu'on a faite en interne. Donc on a testé cette logique nous-mêmes avant même de l'imposer. On n'est pas du tout dans une logique de gaspillage à ce titre, au contraire, et c'est vraiment quelque chose qui est complètement intégré par les équipes. »¹

Pourtant, d'après Vanessa Bebronne, bien que le concept d'éco-conception permette de diminuer l'impact carbone d'une institution, il n'est pas suffisant. Pour elle, si les musées opèrent une décroissance dans les collections et dans leur programmation, leur impact environnemental diminuera de lui-même dans toutes les missions muséales :

« L'éco-conception, l'éco-scénographie, ... c'est intéressant, c'est bien. Mais de nouveau, ça ne tient pas compte de la réalité de l'impact écologique et social des musées qui, souvent, n'est pas là. Ça va plus loin que ça. Ça doit être revu. En fait, si on pense tout le musée de façon sobre, tout en découlera tout seul. La gestion des déchets, le transport... »²

Serge Chaumier identifie tout de même des écueils à l'éco-conception : la difficulté d'introduire le scénographe dès la création du projet de l'exposition et non pas après l'écriture de celle-ci afin que la durabilité de l'exposition soit réfléchi à sa source, la difficulté de penser plusieurs expositions à la fois pour s'assurer de pouvoir réutiliser 100% du matériel ou encore le manque d'espace fréquent des institutions pour stocker leur matériel scénographique.³

¹ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.3).

² Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.6).

³ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

Le numérique

Selon Vanessa Bebronne, la question de la sobriété numérique, surtout dans les expositions, est un des défis que les musées doivent surmonter dans le cadre d'une recherche de décroissance :

« On crée des faux besoins avec des outils qui sont développés, qui ont un coût financier énorme à la création, à l'entretien, à la maintenance, et pour lesquels les musées ne sont pas formés. Ils s'avèrent être la plupart du temps, quand même, soit des gadgets, soit très rapidement dépassés. Donc, [il faut] questionner le besoin réel en termes de médiation, envisager des alternatives qui pourraient ne pas être numériques parce qu'il y a eu ce côté, de nouveau, un peu « waouh » du numérique où tout le monde a voulu avoir son jouet. »¹

Vanessa Bebronne coordonne un groupe de travail bruxellois sur le numérique responsable et a également tenu une conférence sur le même sujet en juin 2023. Elle cite l'exemple de la Centrale for Contemporary Art qui a aujourd'hui mis en place une véritable décroissance numérique.

Pourtant, le décret de reconnaissance des musées en Fédération Wallonie-Bruxelles demande un développement numérique des institutions muséales notamment dans la gouvernance et la médiation.² Cette demande pousse donc malheureusement les musées à créer des dispositifs numériques sans réfléchir à la réelle nécessité de ceux-ci.

4. GESTION DES COLLECTIONS

4.1. Décroissance des collections

Face à l'engorgement des réserves, quelles sont les solutions que peuvent trouver les musées afin de pouvoir encore acquérir ?

¹ Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.3).

² *Un nouveau décret « musées » en phase avec les enjeux d'aujourd'hui*, [En ligne], disponible sur https://www.culture.be/index.php%3F%3Dtx_nawsecuredl%26u%3D0%26file%3Dfileadmin/sites/culture/upload/culture_super_editor/culture_editor/services/Insp_cult/DOCUMENTS/Lysiane/HUY_WAREMME/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=6566fd0718ac058b81117eea05cd5529b38a5f98&file=fileadmin/sites/culture/upload/culture_super_editor/culture_editor/documents/Focus_2019/Dossier2-focus-2019.pdf, consulté le 26/07/2024.

4.1.1. Politiques d'acquisition raisonnée

D'abord, revoir sa politique d'acquisition et gérer les acquisitions de manière extrêmement raisonnée est un point qui a déjà été mis en place par de nombreux musées. Comme nous l'avons vu, la politique d'acquisition d'un musée qui se voudrait en décroissance se base sur un principe de suffisance, principe alors clairement inscrit dans sa politique.

Afin de créer puis d'implanter cette nouvelle politique d'acquisition, il est utile de faire un diagnostic des réserves afin d'identifier les lacunes des collections et donc les besoins en termes d'acquisition comme l'exprime Chloé Pirson du Musée de la Mine et du Développement Durable :

« Maintenant, il faudrait aussi faire ce travail d'analyse et voir exactement ce qu'il nous manque. »¹

Véronique Van de Voorde rappelle également l'importance d'acquérir des pièces qui apportent de l'information afin qu'elles soient créatrices de savoir et une occasion de médiation.²

Au Tréma, la politique d'acquisition a été revue en 2023 afin de recentrer les domaines couverts par la recherche du musée, l'art du Moyen-Age et de la Renaissance, afin de pratiquer des acquisitions plus raisonnées. Le but de la précision de cette politique est de limiter les acquisitions et ainsi d'être certain de pouvoir assurer la conservation et les restaurations les plus complètes possibles sur toutes les pièces de la collection.³

4.1.2. Déclassement des collections

Avant d'en arriver au déclassement ou à l'aliénation de pièces de collection, il est bon de rappeler que la mise en dépôt de longue durée est une méthode utilisée par les musées pour désengorger leurs réserves en proposant des pièces en dépôt à d'autres musées qui en auront plus l'utilité. C'est ce que fait par exemple l'Espace Muséal d'Andenne pour ses collections préhistoriques :

¹ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

² Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

³ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

« On va se défaire de collections préhistoriques qui nous avaient été données il y a 30 ans, qui étaient des collections préhistoriques wallonnes et qu'on va mettre en dépôt, pour une partie, et en don au Préhistomuseum pour qui c'est le corps business. Ça a plus de sens. Ça nous permet, nous, de rationaliser aussi notre inventaire, nos réserves et d'être cohérents avec notre politique d'acquisition. »¹

L'aliénation ou le déclassement de collection semble être une réflexion qui prend doucement de l'ampleur en Belgique. Certains musées commencent alors à réfléchir au processus à suivre. La construction d'un protocole précis est importante afin d'éviter toute subjectivité dans les critères engendrant l'aliénation. Le MUSEF travaille actuellement à la création d'un tel protocole. D'après Véronique Van de Voorde, le musée travaille en collaboration avec Frédérique Vincent, conservatrice-restauratrice française menant ses recherches notamment sur la durabilité des moyens de conservation, afin à la fois de réfléchir aux critères de déclassement, au processus même et d'imaginer l'avenir des pièces déclassées.

Les critères pouvant mener au déclassement d'une pièce serait alors : la présence de nombreux doublons, le mauvais état d'une pièce pouvant parfois même mener à la contamination d'autres pièces, le manque d'informations sur l'objet ou encore l'impossibilité de valoriser la pièce car elle ne correspond pas aux missions de ce musée.

Afin de déclasser la pièce, dans le cas du MUSEF qui est un musée communal, la proposition de déclassement devrait passer par plusieurs instances : leur commission d'accompagnement qui était anciennement leur conseil d'administration et le collège communal qui prendra la décision finale. Dans tous les cas, le numéro d'inventaire de la pièce ne serait pas supprimé afin de garder la trace de sa présence, un jour, au sein des collections.

Enfin, lorsque la décision est prise de déclasser une pièce, plusieurs solutions s'offrent à eux, les deux principales étant de proposer la pièce à d'autres musées plus à même de les conserver ou d'utiliser la pièce à des fins de médiation au sein du service pédagogique. La solution la plus taboue reste de se séparer totalement d'une pièce qui n'aurait aucune autre utilité, en en faisant alors un déchet, ce qui est aux antipodes des missions muséales². Le MUSEF travaille toujours sur cette question.³

¹ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

² CHAUMIER, S., *Musées, engagez-vous !*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 25.

³ Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

4.2. Les infrastructures de conservation

Les principes organisationnels d'une entreprise en décroissance selon Hankammer et al. (Cf. p. 43-44) proposent donc d'intégrer un partage des ressources. Ainsi cette mutualisation peut se faire afin de permettre les missions pédagogiques et de diffusion du musée mais aussi de mission de conservation. Des musées créent ou réfléchissent à la façon de mettre en place des réserves partagées qui permettraient de mettre en commun à la fois les financements, les infrastructures et le matériel nécessaire à la conservation préventive.

Les musées de la ville de Namur cherchent à mettre en place ce type de réserve à la fois pour les pièces de collection mais aussi pour le matériel d'exposition qui n'est pas utilisé. Le Tréma, qui se situe dans un bâtiment ancien qui ne permet pas une conservation adaptée, fait partie de ce projet :

« Au niveau de Namur, le Musée des Arts Anciens appartient à ce qu'on appelle le Service des Musées et du Patrimoine Culturel, [...] et on s'est rendu compte que le matériel, parfois, il pourrait être utilisé par les différents services et donc on travaille actuellement à un projet de réserve externalisée. On va essayer d'investir un ancien bâtiment de la province qui va être désaffecté où on pourrait y stocker les œuvres qui ne sont pas exposées, mais aussi et surtout y placer le matériel dans une perspective de mutualisation du matériel, si bien que quand on n'a pas l'utilisation de nos socles, mais que le Musée Félicien Rops, imaginons, en aurait un besoin imminent, il pourrait aller puiser dans le même stock que nous. On a aussi le projet que cette réserve puisse être visitable. »¹

Ainsi ce type de réserve commune permet des économies à tous les niveaux et permettra même une valorisation des pièces de collection qui ne sont pas montrées dans les expositions. Néanmoins, le risque reste que les visites de ces réserves deviennent un poids pour les équipes dans la programmation des différents musées.

Pour la création de nouvelles infrastructures, plusieurs musées tentent maintenant de réaliser des bâtiments ayant le plus petit impact carbone possible grâce notamment à une grande réflexion sur les énergies utilisées. Les bâtiments dans lesquels se trouve le MUSEF,

¹ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

construits entre 2014 et 2019, ont été réalisés dans un objectif de sobriété avec de nombreux éléments recyclés, récupérés. Ces bâtiments sont à très faible consommation d'énergie.¹

Grâce à l'inscription du développement durable dans ses statuts, le musée de Bois-du-Luc obtient des financements pour améliorer l'impact environnemental de ses infrastructures, ce qui lui permettra en 2027 d'être parfaitement autonome d'un point de vue énergétique notamment grâce à la mise en place de panneaux solaires.²

« Une fois qu'on a mis le pied dans un mécanisme, en fait, la logique de financement est impactée par ce premier maillon et c'est ça qui est important. »³

Le Phare, bâtiment dans lequel l'EMA expose ses collections et ses expositions temporaires, a ses locaux situés dans l'ancienne école normale d'Andenne. Ce bâtiment datant des années 30 a connu une réhabilitation commencée dès 2015, lorsque la ville obtint le financement du Fond Européen de Développement Régional et de la Wallonie. Ce bâtiment a été créé afin d'optimiser une utilisation rationnelle de l'énergie.⁴

Les rénovations et extensions prévues à la fois au Tréma à Namur et au Musée Royal de Mariemont se font toutes deux dans une optique de développement durable notamment grâce à une inscription de cette volonté dans les appels à projet et les cahiers des charges mais cela ne vient pas sans contraintes :

« Ces espaces vont être pensés pour pouvoir respecter les normes de conservation et pour être également éco-responsables. C'est-à-dire que la province de Namur mène une politique de 0% émissions pour toutes ses nouvelles constructions. Et donc, on est invité à faire en sorte que pour toute nouvelle construction, on puisse garantir un zéro carbone. [...] Le problème, chez nous, c'est la réalité du bâtiment, le fait qu'il soit classé. Pour l'Agence Wallonne du Patrimoine, tout ce qui est question d'ordre environnemental n'a pas d'impact, puisqu'il faut garantir avant tout l'intégrité historique du bâtiment. [...] On est un petit peu dans l'entre-deux, c'est-à-dire qu'on a cette contrainte au niveau du bâtiment historique, on sait qu'on ne pourra pas faire grand-chose, mais par contre, pour toute nouvelle

¹ Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.5).

² Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

³ *Ibid.*

⁴ LE PHARE, *Le Phare*, [En ligne], disponible sur <https://lephare-andenne.be/le-phare/>, consulté le 31/07/2024.

construction, c'est-à-dire l'extension et le -1, là par contre, on veillera à avoir l'impact le plus faible possible sur l'environnement. »¹

« A l'échelle de Mariemont, il y a aujourd'hui un programme de revitalisation qui vient d'être financé, [...] donc on a obtenu le lancement d'un marché de services qui va ouvrir la voie à la modernisation, à améliorer la qualité de l'accueil, les commodités pour les usagers, etc. mais l'objectif est surtout d'assurer la durabilité du site et d'augmenter son attractivité en même temps. [...] Il y a un cahier des charges, et dans ce cahier des charges, il y a l'obligation d'avoir une stratégie environnementale et une stratégie énergétique pour l'ensemble du site. C'est-à-dire que l'enjeu de la performance énergétique mais aussi, justement, de l'économie d'énergie est vraiment au cœur de ce programme. Et donc on a tous les enjeux de développement durable qui sont au cœur même de ce masterplan sur lequel va se bâtir l'avenir de notre institution. Et donc c'est vraiment pensé en amont du projet de manière à ce que les choix architecturaux et les travaux qui seront exécutés soient pensés en fonction de cette stratégie-là. »²

Le classement des bâtiments anciens est donc un obstacle à une véritable transition des infrastructures anciennes au point où certains musées, comme le Tréma, doivent faire construire des extensions qui permettront d'assurer la conservation de leurs pièces.

5. PROMOTION DE LA DÉCROISSANCE

5.1. Sensibilisation et participation du public

5.1.1. Accessibilité et gratuité

Afin de favoriser la justice sociale et le respect des droits culturels, beaucoup de musées optent pour la gratuité de leur exposition de référence. Selon une étude réalisée dans les musées français en 2007, la gratuité permet, aux yeux du public, de faire sortir le musée d'un système marchand. Cette gratuité permet d'augmenter l'accessibilité des institutions, de multiplier ses publics³ et ainsi, pour un musée qui se voudrait décroissant, d'élargir sa sensibilisation.

¹ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

² Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

³ GOMBAULT, A., et al., *Gratuité des musées et valeur perçue par les publics*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°111, 2007, p.33.

Cette accessibilité est fortement valorisée par le ministère de la culture de la FWB. En effet, les dernières politiques de la Fédération mettent en avant l'accessibilité des populations à la culture notamment avec des obligations telles que la gratuité des musées le premier dimanche du mois et l'obligation d'une grille tarifaire spécifique pour le public scolaire et le public défavorisé.¹ Ainsi, l'intégration de l'accessibilité des publics dits éloignés et défavorisés est un point assez bien acquis par les musées étudiés et qui correspond à la décroissance dans sa recherche de justice sociale.

Richard Veymiers a, par exemple, instauré la gratuité des expositions de référence du Musée Royal de Mariemont :

« Notre rôle est de favoriser l'accessibilité financière à la culture, c'est pour ça que j'ai voulu que Mariemont devienne un musée gratuit, pour ses collections permanentes. On est un des seuls du secteur. En revanche, on a revalorisé légèrement le prix d'entrée des expositions temporaires, dont la qualité a considérablement augmenté, mais dans des proportions très raisonnables. »²

Pourtant, il apparaît que le néo-libéralisme actuel a créé une certaine méfiance du visiteur envers la gratuité : le prix d'une expérience est devenu gage de qualité dans les imaginaires collectifs.³ Ainsi, la gratuité, ou le prix peu élevé, d'une exposition n'indique pas qu'elle sera plus fréquentée. Le Tréma en a fait le constat :

« En tant qu'institution publique, notre but étant de rendre accessible la culture au plus grand nombre, on fait en sorte de mettre les tarifs les plus bas possible ce qui nous dessert parfois puisque, dans une étude des publics, il est apparu qu'un prix très bas était un frein pour le visiteur qui estimait que, comme c'est tellement bas, ça ne vaut pas le coup de venir. Ça a été aussi un des enseignements qui fait qu'on réfléchit actuellement à une révision de la grille

¹ Un nouveau décret « musées » en phase avec les enjeux d'aujourd'hui, [En ligne], disponible sur https://www.culture.be/index.php%3F%3Dtx_nawsecuredl%26u%3D0%26file%3Dfileadmin/sites/culture/upload/culture_super_editor/culture_editor/services/Insp_cult/DOCUMENTS/Lysiane/HUY_WAREMME/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=6566fd0718ac058b81117eea05cd5529b38a5f98&file=fileadmin/sites/culture/upload/culture_super_editor/culture_editor/documents/Focus_2019/Dossier2-focus-2019.pdf, consulté le 26/07/2024.

² Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

³ GOMBAULT, A., et al., *Gratuité des musées et valeur perçue par les publics*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°111, 2007, p.33

tarifaire pour essayer de la rendre plus adaptée sachant qu'elle n'a pas évolué depuis plus de 10 ans. »¹

La promotion de la décroissance et de la suffisance apparaît comme une solution à ce problème car, dans ce système, le prix d'une expérience ne serait plus indicateur de sa qualité puisque les indicateurs de réussite ne seraient plus quantitatifs mais qualitatifs.

Les cinq musées étudiés mettent au moins en place une initiative pour les publics à besoin spécifiques. L'EMA, dont l'une des médiatrices est spécialisée dans ces publics et le Musée Royal de Mariemont dont le service pédagogique organise plusieurs médiations tournées vers ces publics, semblent être les plus avancés sur la question.

Ainsi, la question sociale de l'intégration de ces publics entre dans la conception de la décroissance et permet, si une sensibilisation socio-écologique est actionnée, de toucher un plus large public.

5.1.2. Sensibiliser le public dans les expositions et la médiation

Des expositions consacrées aux problèmes socio-écologiques actuels sont déjà proposées dans plusieurs musées et parviennent à exposer ces sujets en restant en adéquation avec des valeurs durables, même si elles ne se dirigent pas toujours vers une décroissance. Beaucoup de musées en Fédération Wallonie-Bruxelles ont inclus dans leur politique d'y ajouter un lien avec les enjeux contemporains. Cette sensibilisation peut se faire dans les expositions et/ou dans les activités de médiation.

Pourtant, certains musées rencontrent des difficultés à sensibiliser le public au sein de leur exposition. C'est souvent le cas des musées d'art et d'archéologie pour lesquels ce thème peut sembler plus difficilement adaptable, ce dont Gaylen Vankan du Musée des Arts Anciens de Namur témoigne :

« On n'est pas encore au stade où le sujet d'une exposition est centré sur l'écologie. »²

Des musées craignent également d'ajouter ces thématiques dans leurs expositions de peur de devenir moralisateur et de perdre en divertissement. Il est étonnant de voir que, sur les

¹ Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

² *Ibid.*

différents musées interrogés, c'est le Musée de la Mine et du Développement Durable qui a le plus appuyé cette peur. Pour y pallier, le musée organise généralement des expositions en lien avec la mine en y ajoutant une dimension sociale et environnementale mais il est rare que les enjeux socio-écologiques soient le sujet principal de leur exposition.¹ Il est intéressant de noter que le changement du nom du musée, en intégrant alors les termes "développement durable", permette de rendre visible auprès du public la volonté du musée de se diriger vers une certaine durabilité.

Le Musée Royal de Mariemont réalise dans chacune de ses expositions un lien avec la société contemporaine ce qui mène parfois à une sensibilisation sur les crises socio-écologiques actuelles, comme dans l'exposition-focus *La Chine au Féminin* qui menait une réflexion sur les inégalités hommes/femmes dans la société chinoise, bien que cela ne soit pas systématique.² Le Domaine Royal de Mariemont accueille parfois des associations écologiques telles que l'ASBL BeWaPP qui a organisé en mars 2023 une récolte de déchets sur le domaine. Cependant ces événements semblent être généralement des initiatives des associations et non du musée lui-même.³

A l'Espace Muséal d'Andenne, un point d'honneur est mis sur la sensibilisation dans les expositions. *Mammouth* (2021-2022) sensibilisait à l'importance de la protection des espèces en voie de disparition, *Le Chat* (2023) en collaboration avec Philippe Geluck parlait de différents problèmes sociaux actuels, *Les As de la Jungle* (2023-2024) décrivait la destruction et la protection des écosystèmes.⁴ Pour Mélanie Cornelis, cette sensibilisation est primordiale et il est important que ce propos face preuve d'un véritable engagement :

« En fait, l'idée, c'est quand même que quand les visiteurs viennent à l'EMA, ils se disent qu'ils vont avoir un propos engagé. »⁵

Cette sensibilisation est aussi introduite dans la médiation de l'EMA, autant dans leur offre pérenne que dans les activités liées aux expositions temporaires. Le thème de la Préhistoire

¹ Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

² *Rapport d'activité – 2022*, Musée et Domaine Royal de Mariemont, Morlanwelz-Mariemont, 2022.

³ *Rapport d'activité – 2023*, Musée et Domaine Royal de Mariemont, Morlanwelz-Mariemont, 2023.

⁴ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3) ; *Mammouth, Steppe by steppe : dossier de presse*, Andenne, 2021, disponible sur <https://lephare-andenne.be/wp-content/uploads/2021/11/Mammouth-dossier-de-presse.pdf>, consulté le 20/07/2024.

⁵ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

leur permet facilement de réaliser ce lien avec les enjeux climatiques. Un projet de médiation « Culture et citoyenneté » a aussi été créé permettant de replacer les visiteurs au sein de leur écosystème et de la société avec des questions telles que « suis-je supérieur à un animal ? » ou « qu'est-ce que la notion de culture ? ». Le public cible de ces activités est le public scolaire car pour l'équipe, la sensibilisation doit se faire dès le plus jeune âge et doit faire partie de l'éducation des jeunes citoyens.¹

5.1.3. Participation

La participation des communautés liées aux musées se fait, comme nous l'avons dit, à plusieurs degrés. La plupart du temps, cette participation se fait à court terme, pour des événements précis car les équipes manquent de temps et de formation pour mener des projets à long terme.

La participation, à son degré le plus minimum, prend forme en général lors de la consultation du public. Cette consultation peut se faire par des méthodes à court terme telles que des enquêtes de public, des dispositifs muséographiques comme des murs participatifs, des invitations à des suggestions, etc. La totalité des musées interrogés mettent en place au moins une de ces méthodes.

D'un point de vue événementiel, le Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc propose chaque année une journée nommée *I Love Green* pendant laquelle le visiteur est invité à participer à différentes activités sur le site dont notamment un marché des exposants composés d'artisans et d'artistes locaux. De nombreuses activités autour de la durabilité sont également organisées en collaboration avec des associations et ASBL locales durant cette journée. Tout en faisant participer les communautés locales, cet événement participe à la sensibilisation du public. Néanmoins, ce musée ne met pas en place une participation du public à un niveau structurel et organisationnel.²

Certains mettent en place une consultation sur un plus long terme comme le MUSEF grâce à la création de son comité de consultation que nous avons déjà pu décrire.

¹ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

² Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1) ; MUSEE DE LA MINE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE BOIS-DU-LUC, *I Love Green*, [En ligne], disponible sur <http://www.boisdulucmdd.be/fr/activites/evenements/a-venir/i-love-green>, consulté le 24/07/2024.

L'Espace Muséal d'Andenne a créé un projet participatif à long terme afin d'améliorer l'accessibilité du musée aux publics dits minorisés : un comité composé d'entre 30 et 50 personnes volontaires d'horizons différents et considérées comme ne faisant pas partie de ce que Mélanie Cornelis appelle la « culture dominante ». Ce comité est invité à aider l'équipe lorsque de nouveaux dispositifs de médiation doivent être créés et testés voire, parfois, pour créer des parties du discours dans certaines expositions.¹

5.2. Exposer ses choix muséographiques

De plus en plus, les musées mettent en place une véritable communication à propos de la façon dont leurs expositions sont construites, et surtout les musées qui s'inscrivent dans une recherche d'éco-conception. Cette communication peut se faire de différentes manières, plus ou moins systématiques.

Le Tréma à Namur, par exemple, ne s'inscrit pas dans un partage systématique de sa conception d'expositions mais celui-ci apparaît souvent lors des visites guidées :

« C'est quelque chose sur lequel on échange avec nos visiteurs. C'est-à-dire que, quand on est amené à faire une visite guidée, d'autant plus quand la personne qui fait la visite est la même, ou en tout cas est proche de ceux qui ont conçu l'exposition, il y a toujours ce petit moment où on partage les trucs et astuces d'un montage d'expo, et donc on insiste sur la question des transports et sur toute la réflexion qui a été menée en amont »²

Le Musée Royal de Mariemont ayant introduit un véritable processus d'éco-conception en son sein va réaliser une communication à ce propos :

« Aujourd'hui, si la scénographie de nos expositions est réalisée avec une logique de durabilité, nous on le savait en quelque sorte, mais ce n'était pas mis suffisamment en valeur aux yeux de nos visiteurs. Assez récemment, j'ai donc souhaité qu'on puisse également informer le visiteur à cet égard, que ce soit visible, que ça apparaisse grâce à un dispositif qui dit que « cette exposition a été conçue dans une logique de recyclage, dans une logique d'éco-conception », et que ce soit vraiment assumé, que ce soit visible, que ce soit

¹ Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

² Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

matérialisé. Ça l'est dans notre communication, dans le message oral, que ce soit la com ou la médiation, mais physiquement ce n'était pas suffisamment explicite. »¹

Aucune des directions interviewées ne mettant en place une réelle décroissance volontaire et assumée, il n'y a pas vraiment d'exemples de communication auprès des visiteurs de la sobriété des expositions mais plutôt sur la durabilité de celles-ci.

6. CONCLUSIONS

Plusieurs conclusions sont à tirer de ces études de cas. Tout d'abord, il apparaît évident que la personnalité à la tête de l'institution et sa propre sensibilisation personnelle opèrent des changements majeurs dans la façon de gérer les questions socio-écologiques au sein du musée. Actuellement, sans une personnalité engagée à la tête du musée, seules des injonctions politiques permettraient d'assurer une transition.

Ensuite, les critères de sobriété et de décroissance vu dans la partie deux de cette recherche peuvent être instaurés à différents niveaux de formalisation au sein de l'institution. Plusieurs directions mettent en place un management horizontal et démocratique sans que celui-ci soit valorisé dans leurs rapports d'activité ou dans leurs plans quinquennaux. De même, plusieurs actions telles que la diminution de la programmation ou la recherche autour de l'aliénation des collections sont réalisées par des institutions sans que celles-ci ne les portent de façon positive. Pourtant, dans les rapports d'activité, les actions répondant aux objectifs du développement durable sont plus facilement valorisées, comme les expositions conçues de manière durable ou sensibilisant le visiteur aux enjeux socio-écologiques. Une question peut donc se poser ici : face aux injonctions politiques telles que le décret de reconnaissance des musées en FWB qui suit une logique de croissance, les musées ont-ils peur de valoriser leurs initiatives sobres et décroissantes ?

Il apparaît également, notamment avec l'exemple du Musée de la Mine et du Développement Durable, que l'inscription de la durabilité d'un point de vue structurel comme au sein des statuts de l'organisation, ne mène pas forcément à un profond engagement écologique de l'institution dans toutes ses missions muséales.

¹ Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

Enfin, chaque musée ayant des besoins différents, il n'existe pas de modèle « clé sur porte » pour atteindre la sobriété. Aucun des musées étudiés ne semble réfléchir à la décroissance de manière structurelle, mais la prise d'initiative afin de réduire la production et la consommation des musées montre que l'innovation ne se trouve pas uniquement dans la recherche de croissance. Les musées sont dans une véritable recherche de ralentissement culturel pour des raisons parfois écologiques mais avant tout pour des objectifs économiques et de bien-être du personnel. La diminution de la programmation est actuellement ce sur quoi les musées étudiés réfléchissent le plus. La participation et la sensibilisation du public, notamment défavorisé, est également déjà bien avancée, sans doute car ce sont des éléments favorisés par le ministère de la culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Ces études de cas montrent que l'introduction de la décroissance au sein d'un musée implique en tout cas un changement des imaginaires collectifs du personnel et du public ainsi qu'une transformation des habitudes de travail qui sont parfois ancrées depuis longtemps dans les musées et souvent portées par des logiques « croissantistes ».

CONCLUSIONS, LIMITES DE LA RECHERCHE ET PISTES À POURSUIVRE

La décroissance apparaît donc comme un paradigme permettant de dépasser les paradoxes créés par le développement durable qui vise une croissance verte et donc un découplage qui, comme nous l'avons vu, est réfuté par les objecteurs de croissance. Elle réfute l'idéologie de la croissance économique en proposant une réduction de la consommation et de la production dans un but de suffisance et de respect des limites planétaires.

La grille de critères que nous avons pu former dans la deuxième partie de cette recherche permet de répondre aux critères organisationnels de décroissance listés par Stephan Hankammer, et al.¹ (Cf. p. 43-44). Ainsi, grâce à une transformation des critères de reconnaissance des musées et des modèles de financement axée sur une transition socio-écologique et la sobriété, les activités des institutions muséales seraient réorientées vers l'environnement et la société. La réussite des musées ne serait plus évaluée selon une maximalisation des entrées et des profits mais selon des critères qualitatifs mesurant si les besoins des parties prenantes sont remplis efficacement. Pour parvenir à cette modification, l'impulsion semble devoir venir des acteurs du monde muséal de la FWB eux-mêmes. Ceux-ci devraient donc parvenir à s'organiser pour faire remonter leurs demandes vers les politiques grâce à des organismes tels que MSW, EventChange ou Brussels Museums et grâce à un engagement fort et, selon des auteurs comme Serge Chaumier, radical.

De la décroissance inscrite en amont dans la stratégie de l'institution découlerait la réduction de l'impact environnemental tout au long de la chaîne de valeur. La croissance de la taille du musée, de ses profits et de ses entrées ne serait plus un objectif et toutes les étapes composant les chaînes opératoires de chaque mission muséale seraient réétudiées au regard des besoins de l'institution. Cette stratégie doit être créée en concertation avec toutes les parties prenantes du musée et peut être portée par un comité spécifique comme c'est déjà le cas dans certains musées pour le développement durable.

Le leadership engagé et la gouvernance démocratique de l'institution devraient passer par l'inclusivité, la collaboration, l'adaptation et les principes démocratiques. Cette méthode de

¹ HANKAMMER, S., et al., *Principles for organizations striving for sustainable degrowth : Framework development and application to four B Corps*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°300, 2021 cité par DEFLANDRE, L., *La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?*, Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023, p. 32-38.

gouvernance devrait aussi permettre d'assurer le bien-être des équipes et l'équilibre entre la vie professionnelle et privée. Les directions des musées étudiés dans le cadre de ce mémoire mettent déjà en place une gouvernance horizontale et à l'écoute, néanmoins il reste rare que cela soit vraiment formalisé dans la stratégie de l'institution.

La communication des musées au sujet de leur propre décroissance et leur engagement pour une société sobre permettrait de promouvoir l'acceptation sociétale de la pensée décroissante ce qui permettrait de changer les imaginaires collectifs afin que l'arrêt de la croissance ne soit pas vu comme négatif. C'est ici un point primordial car, du fait de sa valeur d'exemplarité, le musée peut modifier la façon dont la sobriété est vue afin de la valoriser comme une initiative positive pour la société.

Le critère « promotion de la conception de produits et services pour la durabilité » peut être adapté au domaine de la culture par la conception d'actions culturelles sensibilisant à la transition écologique. Par la même occasion, les institutions muséales encourageraient les visiteurs à la suffisance en promouvant la consommation remplissant les besoins essentiels sans surconsommation. Le tournant néo-libéral actuel des musées ne permet pas cet encouragement à la suffisance car les musées eux-mêmes créent des besoins de consommation culturelle comme matérielle chez le visiteur. La décélération culturelle et la résonance comme théorisée par Hartmut Rosa permettent ici d'imaginer comment remplir les véritables besoins des visiteurs en favorisant leur sentiment d'appartenance au monde et à la société.

L'utilisation et le partage des produits et donc l'invitation à la consommation collaborative des biens est un critère difficile à adapter au domaine muséal car celui-ci ne crée, a priori, pas des biens qui peuvent devenir la propriété du visiteur grâce à un achat matériel. Néanmoins, le renforcement de l'accessibilité aux musées, l'invitation des communautés à la participation, au débat et la valorisation du musée comme un lieu pouvant permettre de faire société sont des pistes de réponses à ces questions. Ce sont également ces éléments qui permettront un ancrage local. La politique de la FWB a promu ces dernières années l'accessibilité aux musées des communautés défavorisées et éloignées. Ces points se retrouvant dans les critères de reconnaissance, ils sont développés dans tous les musées interrogés. Ceci est la preuve que la modification des politiques a un réel impact sur le secteur.

La sensibilisation, la co-création, la valorisation des savoirs non-académiques permettraient la favorisation de l'autonomie et du développement des capacités des individus. Cette autonomie serait aussi maximisée grâce à la formation des équipes à la transition de leur poste et de leur rôle au sein de l'institution ce qui permettrait leur responsabilisation. Ce besoin en formation et en accompagnement se retrouve fortement vers les acteurs du secteur culturel qui se retrouvent souvent démunis face aux principes de durabilité qui sont parfois nouveaux pour eux.

Enfin, les principes de mutualisation des ressources et des espaces autant pour la conservation, pour le matériel expographique, pour la diffusion des données scientifiques que pour le partage des compétences et des expériences seraient primordiaux dans le cadre de musées décroissants. Cette mutualisation manque de formalisation en FWB. Les musées qui s'y attellent le font de manière non-formelle, grâce au bouche-à-oreille et à leur réseau. Néanmoins, c'est un point de plus en plus réfléchi par les musées notamment en ce qui concerne l'éco-conception d'expositions.

Les petits musées mettent souvent déjà en pratique la sobriété pour des questions économiques. Celle-ci pourrait donc être valorisée dans une optique écologique sans que cela change leurs habitudes de manière radicale. Les plus gros musées, reposant de manière plus intensive sur leurs fonds propres, devront opérer une rupture sans doute plus brutale avec leurs méthodes de travail si ceux-ci souhaitent mettre en place la décroissance.

Il reste pourtant difficile d'imaginer un musée totalement en décroissance dans le système capitaliste largement dominé par les méthodes néo-libérales actuelles. De nombreux muséologues avaient déjà démontré le lien entre le musée et ce système capitaliste, notamment grâce à une étude historique. L'analyse des injonctions politiques a mené au même constat : le décret de reconnaissance des musées en Fédération Wallonie-Bruxelles montre un idéal de croissance porté par les politiques afin de faire participer le musée à la croissance économique générale du pays, notamment grâce à la valorisation du tourisme et du développement numérique. Les critères de reconnaissance et les attentes des pouvoirs subsidiaires se basent sur une recherche de réussite quantitative et non qualitative, ce que les acteurs du monde muséal regrettent. De plus, un véritable manque de critères liés à la transition socio-écologique a été observé.

Pourtant, si nous imaginons que la société se met un jour à tendre petit à petit vers la sobriété, le domaine culturel pourrait, entre autres, être à l'origine de cette prise de conscience et être un moteur de cette impulsion. De plus, il est intéressant de déjà prévoir l'organisation de cette décroissance dans le cas où les politiques la valoriseraient un jour. Les actions à l'échelle d'une seule institution ne sont de toute façon jamais inutiles et sont porteuses d'un message fort auprès des équipes et des visiteurs.

Si la décroissance propose une réduction de la production et de la consommation et que le développement durable propose une production et une consommation vertes, la solution se trouve sans doute dans les deux concepts. La production et la consommation seraient limitées à la suffisance et, lorsqu'elles sont nécessaires pour remplir des besoins, elles se feraient de manière durable.

Cette recherche tendait à obtenir une vision globale de ce que serait la décroissance au sein de chaque fonction muséale, de manière structurelle et organisationnelle. Elle pourrait se poursuivre par une analyse plus approfondie de la sobriété au sein de chaque secteur.

De la même manière, elle ne se concentrait que sur les musées de la Fédération Wallonie-Bruxelles mais devrait pouvoir être adaptée à d'autres zones géographiques afin d'étudier comment les politiques de ces zones influent sur la possibilité ou non d'une décroissance dans les institutions muséales. La question des écoconditions peut également être analysée d'un point de vue plus international, au niveau européen par exemple. Le débat a par exemple été lancé lors de la journée d'étude « Culture et durabilité : les enjeux des éco-conditions sur le territoire européen » organisée dans le cadre Présidence belge de l'Union Européenne et en collaboration avec EventChange en avril 2024.

Enfin, ce sont ici les musées subventionnés par les pouvoirs publics qui ont été étudiés mais il serait également intéressant de voir comment les collections privées, comme les collections de fondations par exemple, pourraient s'adapter aux critères de décroissance. En effet, la question des mécènes et de leur implication ou non dans des valeurs socio-écologiques se poserait alors, impliquant une grande transparence de ces institutions.

Comme nous l'avons dit, il n'existe pas de modèle « clé sur porte » de la décroissance d'une entreprise ou d'une institution. Néanmoins, si le développement durable est aujourd'hui jugé comme inefficace face à l'urgence des troubles socio-écologiques, il est important de se

poser la question de la réduction de la production et de la consommation et pour cela, la réflexion et la proposition de nouvelles initiatives sont primordiales. Le secteur devrait alors parvenir à se mobiliser autour de ces questions et c'est d'ailleurs ce qu'il tente de faire actuellement grâce à l'organisation de rencontres sur le sujet. Nous pouvons cependant nous poser la question de la véritable prise de décisions et de la véritable organisation qui suit ces évènements. Mènent-ils vraiment à l'action ou restent-ils au stade de la discussion ? C'est pour proposer une première forme d'organisation que Serge Chaumier propose l'écriture d'un manifeste « pour en finir avec le développement durable ». ¹ Au regard de l'urgence climatique, il ne faut pas avoir peur de revoir les fondements mêmes de l'institution muséale ni de remettre en question ses missions initiales. Pour reprendre une dernière fois les mots de Serge Chaumier : « le chantier ne fait que commencer, si l'avenir nous en laisse le temps »².

¹ CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

² CHAUMIER, S., *Musées, engagez-vous !*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 27.

BIBLIOGRAPHIE

1. INTRODUCTION

- Entretiens

Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.6).

- Ressources écrites

AMABLE, B., *A propos du « néo-libéralisme »*, dans *Zilsel*, n°3, 2018, p. 181-188.

CHEVALIER, A., *Editorial*, dans *La vie des musées*, n°27, 2020, p. 5-9.

CHAUMIER, S., *Face aux défis contemporains, la métamorphose*, dans *Patrimoines*, n°17, 2022, p. 10-15.

CHAUMIER, S., *Les musées, vecteurs d'un nouveau monde ?*, dans *La vie des musées*, n°27, 2020, p. 22-30.

CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.

CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 82-90.

CHAUMIER, S., et PORCEDDA, A., dir., *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, 2011, coll. « Musées-Mondes ».

EVENTCHANGE, [En ligne], disponible sur <https://eventchange.be/>, consulté le 24/07/2024.

- ICOM, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/fr/>, consulté le 03/06/2024.
- KRAMAR, N., *Questionner les liens société-terre*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 15-19.
- LATOUCHE, S., *Muséologie et décroissance*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021.
- LE PHARE D'ANDENNE, [En ligne], disponible sur <https://lephare-andenne.be/>, consulté le 27/07/24.
- MARIEMONT, [En ligne], disponible sur <http://www.musee-mariemont.be>, consulté le 31/07/2024.
- MORGAN, J., et MCDONALD, S., *Degrowing museum collections for new heritage futures*, dans *International Journal of Heritage Studies*, n°26, 2020.
- MMDD, [En ligne], disponible sur <http://www.boisdulucmmdd.be>, consulté le 31/07/2024.
- MUSEE DE FOLKLORE DE MOUSCRON, [En ligne], disponible sur <http://www.musee-moucron.be/>, consulté le 31/07/2024.
- PORCEDDA, A., *Musées & développement durable : les Muséums nature de Montréal*, thèse pour l'Université du Québec, Montréal, 2006.
- REINERT, M., et JUNGERS, S., *Tout comprendre aux limites planétaires*, dans REPORTERRE, 2022, [En ligne], disponible sur <https://reporterre.net/Qu-est-ce-que-les-limites-planetaires#1>, consulté le 24/07/2024.
- REPORTERRE, *Timothée Parrique : "la décroissance est incompatible avec le capitalisme"*, [En ligne], disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/KKPJ9Q7N/Timothee-Parrique-La-decroissance-est-incompatible-avec-le-capitalisme.html>, consulté le 24/07/2024.
- RESEAU ACTION CLIMAT, *Synthèse du 6^{ème} rapport du GIEC : l'urgence climatique est là, les solutions aussi*, 2023, [En ligne], disponible sur <https://reseauactionclimat.org/synthese-du-rapport-du-giec-lurgence-climatique-est-la-les-solutions-aussi/>, consulté le 30/07/2024.
- SCLADINA, [En ligne], disponible sur <https://www.scladina.be/>, consulté le 27/07/24.
- TREMA, [En ligne], disponible sur <https://www.museedesartsanciens.be>, consulté le 31/07/2024.

VOUILLAMOZ, J., *Anthropocène, dire l'indicible*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 9-13.

2. PARTIE 1

- Ressources écrites

AMAR, A., *La croissance et le problème moral*, dans *La Nef*, n°52, 1973, p. 133.

ALTERNATIVES ECONOMICS, *Le dictionnaire*, [En ligne], disponible sur <https://www.alternatives-economiques.fr/dictionnaire>, consulté le 01/07/2024.

ALVEAR, G.C., et VANDANA, *Only for the Global North? Questioning the 'who should degrow' issue*, dans *Degrowth Journal*, n°1, 2023, [En ligne], disponible sur <https://doi.org/10.36399/Degrowth.001.01.03>, consulté le 02/01/2024.

ARIÈS, P. *Décroissance ou barbarie*, Villeurbanne, Golias, 2005.

ARNSPERGER, C., *Critique existentielle de la croissance économique. Élément pour une « transition anthropologique*, dans *Revue interdisciplinaire d'étude juridique*, n°77, 2016, p. 73-97.

BIAGINI, C., MURRAY, D., et THIESSET, P., dir., *Aux origines de la décroissance, 50 penseurs*, Paris, Le pas de côté-Ecosociété, 2017.

BUSSY, F., *L'utopie ou la nécessité des écarts entre l'idéal et la réalité*, dans *Le Philosophoire*, n°44, 2015, p. 55-68.

CAMINEL, T., FRÉMAUX, P., GIRAUD, G., et al., *Produire plus, polluer moins : l'impossible découplage ?*, Paris, Les Petits Matins, 2014.

CAZENAVE, F. et CHARREL, M., *Les théories de la décroissance sont-elles vraiment applicables ?*, dans *Le Monde*, 2018, [En ligne], disponible sur https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/11/30/les-solutions-des-theoriciens-de-la-decroissance-sont-elles-viables_5390612_3234.html, consulté le 10/01/24.

CHAIRE PROSPERITE ET POST-CROISSANCE, *La post-croissance*, [En ligne], disponible sur https://www.postgrowth.be/?utm_source=personal-email&utm_medium=email&utm_id=martin-signature#equipe, consulté le 02/01/2024.

CHAUMIER, S., *Les musées, vecteurs d'un nouveau monde ?*, dans *La vie des musées*, n°27, 2020, p. 21-30.

CHEYNET, V., BERNARD, M., et CLÉMENTIN, B., dir., *Objectif décroissance. Vers une société harmonieuse*, Paris, Parangon, 2003.

- CHEYNET, V., et CLÉMENTIN, B., *La décroissance soutenable et conviviale*, dans *Silence*, n°280, 2002, p. 4-7.
- CLERC, D., *De l'état stationnaire à la décroissance : histoire d'un concept flou*, dans *L'économie politique*, n°22, 2004, p. 76-96.
- DALY, H., *In defense of a steady-state economy*, dans *American Journal of Agricultural Economics*, n°54, 1972, p. 945-954.
- DEFLANDRE, L., *La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?*, Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023.
- DUVERGER, T., *La décroissance, histoire d'une idée*, dans *EHNE*, [En ligne], disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/2PPXGQNF/la-d%C3%A9croissance-histoire-d%E2%80%99une-id%C3%A9e.html>, consulté le 02/01/2024.
- FLIPO, F., *La décroissance : une utopie au présent*, dans *Mouvements*, n°41, 2005, p. 36-42.
- GODARD, O., *Le développement-durable, une chimère, une mystification ?*, dans *Mouvements*, n°41, 2005, p. 14-23.
- GRANDJEAN, A. et LEFOURNIER, J., *L'illusion de la finance verte*, Ivry-sur-Seine, Editions de l'Atelier, 2021.
- HANKAMMER, S., et al., *Principles for organizations striving for sustainable degrowth : Framework development and application to four B Corps*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°300, 2021, [En ligne], disponible sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621010374>, consulté le 01/04/2024.
- KAËS, R., *L'idéologie est une position mentale spécifique, elle ne meurt jamais (mais elle se transforme)*, dans *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n°67, 2016, p. 11-26.
- KEMPF, H., *Comment les riches détruisent la planète*, Paris, Editions du Seuil, 2007.
- KEMPF, H., *Pour sauver la planète, sortez du capitalisme*, Paris, Editions du Seuil, 2020.
- KEMPF, H., *Sauver le monde par la « décroissance soutenable »*, dans *Le Monde*, 2002, [En ligne], disponible sur https://www.lemonde.fr/archives/article/2002/02/21/sauver-le-monde-par-la-decroissance-soutenable_4212354_1819218.html, consulté le 25/11/2023.
- LATOUCHE, S., *A bas le développement durable ! Vive la décroissance conviviale*, dans *Silence*, n°280, 2002, p. 8-11.
- LATOUCHE, S., *La décroissance*, Paris, Presses Universitaires de France, 2019, coll. « Que sais-je ? ».

- LATOUCHE, S., *Le pari de la décroissance*, Paris, Fayard, 2006.
- LATOUCHE, S., *Les précurseurs de la décroissance, une anthologie*, Neuvy-en-Champagne, Le Passager Clandestin, 2016.
- MAISON COMMUNE DE LA DÉCROISSANCE, *La décroissance et ses déclinaisons : pour sortir des clichés et des généralités*, Paris, Editions Utopia, 2022.
- MAISON COMMUNE DE LA DECROISSANCE, *La décroissance, qu'est-ce que c'est ?*, 2022, [En ligne], disponible sur https://ladedcroissance.xyz/2022/02/16/decroissance-selective-critique-de-la/#identifier_2_2757, consulté le 05/02/2024.
- NESTEROVA, I., *Addressing the obscurity of change in values in degrowth business*, dans *Journal of Cleaner Production*, n°315, 2021, [En ligne], disponible sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621023702>, consulté le 01/04/2024.
- PARRIQUE, T., *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil, 2022.
- PARRIQUE, T., *The political economy of degrowth*, thèse de doctorat à l'Université Clermont-Auvergne et l'Université de Stockholm, Clermont-Ferrand, 2019, p. 69.
- PARRIQUE, T., BARTH, J., BRIENS, F-C. et al., *Decoupling Debunked: evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability*, s.l., 2019.
- REPORTERRE, *De la décroissance à l'a-croissance*, [En ligne], disponible sur <https://reporterre.net/Dela-decroissance-a-l-a>, consulté le 02/01/2024.
- RICOEUR, P., *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Editions du Seuil, 1997.
- SCHMELZER, M., *The growth paradigm: history, hegemony, and the contested making of economic growthmanship*, dans *Ecological Economics*, n°118, 2015, p. 262-271.
- SALIN, M., *La « courbe de Kuznets environnementale » et le « découplage » : deux concepts du débat sur la croissance verte*, dans *Regards croisés sur l'économie*, n°26, 2020, p.145-152.
- THIRY, G., *Au-delà du PIB, un tournant historique. Enjeux méthodologiques, théoriques et épistémologiques de la quantification*, thèse de doctorat à l'Université Catholique de Louvain, Louvain, 2012.
- UNITED NATIONS, *Objectifs du développement durable*, [En ligne], disponible sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>, consulté le 14/12/2023.

- Ressources audio-visuelles

REBOOT BUSINESS, *Timothée Parrique, la Décroissance Appliquée aux Entreprises* [Podcast], n°6, disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/DF564K5W/reboot-business-6-la-decroissance-appliquee-aux-entreprises.html>, consulté le 25/11/2023.

REPORTERRE, *Timothée Parrique : « la décroissance est incompatible avec le capitalisme »* [Podcast], 2023, disponible sur <file:///C:/Users/User/Zotero/storage/KKPJ9Q7N/Timothee-Parrique-La-decroissance-est-incompatible-avec-le-capitalisme.html>, consulté le 02/01/2024.

Y'A PLUS DE SAISONS, *Timothée Parrique : le dieu du stade décroissant*, [Vidéo], 2023, disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=qf0pKjmpe3g&t=171s>, consulté le 02/01/2024.

- Sources primaires

BRUNDTLAND, G.-H., CLIFFORD, L., GAGNON, L., et al., *Notre avenir à tous*, Montréal, CMED, 1988.

GEORGESCU-ROEGEN, N., *The Entropy of Law and the Economic Process*, Cambridge/London, Harvard Press, 1971.

MEADOWS, D.H., MEADOWS, D.L., RANDERS, J., et al., *The Limits of Growth*, New-York, Potomac Associates, 1972.

3. PARTIE 2 ET 3

- Entretiens

Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.1).

Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Tréma (Musée des Arts Anciens) de Namur, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25 (Cf. Annexe 1.2).

Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15 (Cf. Annexe 1.3).

Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10 (Cf. Annexe 1.4).

Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein

d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00 (Cf. Annexe 1.5).

Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20 (Cf. Annexe 1.6).

- Conférences/colloques

Festival de la Muséologie 2024 « Sobriété : innover, renoncer, ralentir » organisé par Métis, Campus Nation – Université Sorbonne Nouvelle à Paris, 24/05/2024 et 25/05/2024.

Formation « Tapas une idée... pour éco-concevoir mes expositions ? » organisée par MSW en collaboration avec EventChange, Musée de la Vie Wallonne à Liège, 23/12/2023.

Forum de la Culture Durable 2023 organisé par EventChange, Centre culturel de Charleroi (EDEN), 05/12/2023.

Journée d'étude « Culture et durabilité : les enjeux des éco-conditions sur le territoire européen » dans le cadre Présidence belge de l'Union Européenne et en collaboration avec EventChange, Théâtre National de Bruxelles, 23/04/2024.

Soirée-débat de déontologie « Peut-on encore acquérir ? » organisée par ICOM France, visio-conférence, 20/06/2023.

- Ressources écrites

ANDERSON, B., *Imagined Communities, reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, Londres/New-York, Revised Edition, 1991.

AUTISSIER, D., et MOUTOT, J-M., *L'innovation managériale, rupture et évolution du management*, dans *Question(s) de management*, n°13, 2016, p. 27-28.

BABOU, I., et al., *Face au mépris suscité par l'activisme écologiste, « que les musées expriment leur effroi devant l'avenir »*, dans *Basta !*, 2022, [En ligne], disponible sur <https://basta.media/Tribune-Plutot-que-mepriser-l-activisme-ecologiste-on-aimerait-que-les-musees-expriment-leur-effroi-devant-l-avenir-Just-Stop-Oil>, consulté le 11/07/2024.

BERGEVOET, F., KOK, A., et DE WIT, M., *Dutch Guideline for Deaccessioning of Museum Objects*, Amsterdam 2006, [En ligne], disponible sur <https://comcol.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/9/2019/01/dutch-guidelines-for-deaccessionung-of-museum-objects-lamo.pdf>, consulté le 11/07/2024.

- BLAMPAIN, Z., et COLLIN, F., *Entretien accordé par Fernand Collin, directeur du Préhistomuseum à Ramioul, à Zélie Blampain*, dans *Les cahiers de muséologie*, n°3, 2023, p. 237-256.
- CATTA, G., *Hartmut Rosa, Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, dans *La découverte*, 2018, n°367, 2018.
- CHAUMIER, S., *Les musées, vecteurs d'un nouveau monde ?*, dans *La vie des musées*, n°27, 2020, p. 21-30.
- CHAUMIER, S., *Musées, engagez-vous !*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°187, 2020, p. 20-27.
- CHAUMIER, S., *Vers la fin de l'exposition temporaire ?*, 2014, [En ligne], disponible sur <https://invisibl.eu/2014/02/02/vers-la-fin-de-lexposition-temporaire/>, consulté le 11/07/2024.
- CHAUMIER, S., *Pour en finir avec le développement durable dans les musées*, [En ligne], disponible sur <https://www.pearltrees.com/s/file/preview/268143603/Texte%20Musees%20et%20environnement%203522.pdf?pearlId=443060158>, consulté le 11/07/2024.
- CHAUMIER, S., et CHEVENEZ, A., *Faire avec ou faire contre ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 82-90.
- CHAUMIER, S., et PORCEDDA, A., dir., *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, 2011, coll. « Musées-Mondes ».
- Culture et création en mutations. Synthèse*, [En ligne], disponible sur https://cultureetcreationenmutations.fr/wp-content/uploads/2023/11/Synthese-PIA4_2CM.pdf, consulté le 11/07/2024.
- BAYARD, D., et BENGHOZI, P-J., *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, La Documentation française, 1993.
- DROUGUET, N., *Le musée de société : de l'exposition de folklore aux enjeux contemporains*, Paris, Armand Colin, 2015, coll. « U ».
- DROUGUET, N., *L'inconfort du conservateur face au musée « indiscipliné » : la mise en exposition dans le musée de société*, dans *Théma*, n°4, 2016, p. 11-22.
- EVENTCHANGE, *Pour des politiques culturelles orientées transition durable*, 2024, [En ligne], disponible sur <https://eventchange.be/pour-des-politiques-culturelles-orientees-transition-durable/>, consulté le 06/07/2024.
- FEDERATION WALLONIE-BRUXELLES, [En ligne], disponible sur <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=39>, consulté le 06/06/2024.
- FERLONI, J., et SITZIA, E., *Quand le musée de société donne du pouvoir : enjeux de la*

- construction participative d'expositions au MUCEM*, dans *Culture & musées*, n°39, 2022, p.135-162.
- GOMBAULT, A., et al., *Gratuité des musées et valeur perçue par les publics*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°111, 2007, p.31-39.
- GREFFE, X. et SIMONNET, V., *La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique*, dans *Recherches économiques de Louvain*, n°74, 2008, p. 327-357.
- GREFFE, X. et SIMONNET, V., *Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ?*, dans *Revue d'économie politique*, n°120, 2010, p. 57-86.
- GUIRAGOSSIAN, O., *Journée de recherche-action « les musées et l'argent » : introduction par François Mairesse*, 2019, [En ligne], disponible sur <https://metis-lab.com/2019/04/05/journee-de-recherche-action-les-musees-et-largent-introduction-par-francois-mairesse/>, consulté le 02/06/2024.
- ICOM, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/fr/>, consulté le 03/06/2024.
- ICOM, *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*, Paris, 2017, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-code-Fr-web-1.pdf>, consulté le 11/07/2024.
- ICOM, *Le leadership dans le contexte muséal : état des lieux 2021*, Paris, 2022, [En ligne], disponible sur https://intercom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/62/2022/04/PULSE-2021-FRA_compressed-compressed.pdf, consulté le 31/07/2024.
- JACOBI, D., *Exposition temporaire et accélération, la fin d'un paradigme ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°150, 2013, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/ocim/1295>, consulté le 06/06/2024.
- JACOBI, D., *Se défaire des collections muséales ?*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021, p. 10-15.
- KATONA, G., *The Mass Consumption Society*, New-York, McGraw-Hill, 1964.
- KIK-IRPA, *La cellule durabilité*, [En ligne], disponible sur <https://www.kikirpa.be/fr/conservation-restauration/cellule-durabilite>, consulté le 11/07/2024.
- LATOUCHE, S., *Muséologie et décroissance*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°196, 2021, p. 38-43.
- LE MAREC, J., SCHIELE, B. et LUCKERHOFF, J., dir., *Musées, mutations*, Dijon, MkF, 2019.
- MAIRESSE, F., *Le musée hybride*, Paris, La Documentation française, 2010, coll. « Musées-Mondes ».

- MAIRESSE, F., *Le tournant néo-libéral du musée*, dans *Nectart*, n°14, 2022, p. 54-70.
- MAIRESSE, F., dir., *Les réserves muséales à travers le monde*, 2024, [En ligne], disponible sur <https://icom.museum/fr/news/les-reserves-museales-a-travers-le-monde/>, consulté le 11/07/2024.
- MARTIN, S., CLIFFORD, J. et KECK, F., *Quelles perspectives pour les musées du XXI^e siècle ?*, dans *Les actes de colloques du musée du quai Branly Jacques Chirac*, n°8, 2017, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/actesbranly/802>, consulté le 01/07/2024.
- MERRIMAN, N., *Museum collections and sustainability*, dans *Cultural Trends*, n°17, 2008, p. 3-21.
- MORGAN, J., et MCDONALD, S., *Degrowing museum collections for new heritage futures*, dans *International Journal of Heritage Studies*, n°26, 2020, p. 56-70.
- OSBALDISTON, N., ed., *Culture of the Slow: Social Deceleration in an Accelerated World*, New-York, Palgrave Macmillan, 2013.
- PAQUETTE, J., *Les musées, instruments des pouvoirs*, dans *Nectart*, n°1, 2015, p. 41-46.
- PENCOLÉ, M-A., *Hartmut Rosa, Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, dans *Lectures*, [En ligne], disponible sur <https://journals.openedition.org/lectures/>, consulté le 01/06/2024.
- PETTERSSON, S., et al., dir., *Encouraging Collections Mobility – A Way Forward for Museums in Europe*, Helsinki, Finnish National Gallery, 2010.
- PORCEDDA, A., et al., *Former les personnels des musées aux enjeux des transitions socio-écologiques*, dans *La lettre de l'OCIM*, n°207, 2023, p. 70.
- PORCEDDA, A., *La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporain*, dans *Muséologies*, n°10, 2021, p. 117-133.
- PORCEDDA, A. et LAPIERRE, L., *Leadership et développement durable*, dans *Gestion*, n°33, p. 41-44.
- PORCEDDA, A., *Pour la suite du monde : développement durable ou décroissance soutenable ?*, compte-rendu de colloque, dans *Nature Sciences Sociétés*, n°18, 2010, p. 335.
- ROSA, H., *Accélération : une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 2010, coll. « Théorie critique ».
- ROSA, H., *Aliénation et accélération*, Paris, La Découverte, 2012, coll. « Théorie critique ».
- ROSA, H., *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte, 2018,

coll. « Théorie critique ».

REISCH, L., *Nature et culture de la consommation dans les sociétés de consommation*, dans *L'Economie politique*, n°39, 2008, p. 42-49.

SALIBA, J., et al., *La consommation culturelle (notes sociologiques)*, dans *Liberté. Art et politique*, n°9, 1967, p. 37-47.

SCHÄRER, M., *Exposer la muséologie*, Paris, ICOFOM, 2018.

THIESSE, A-M., *L'histoire de France en musée*, dans *Raisons politiques*, n°37, 2010, p. 103-117.

UNESCO, [En ligne], disponible sur <https://www.unesco.org/fr>, consulté le 03/06/2024.

WALLENHORST, N., dir., *Résistance résonance. Apprendre à changer le monde avec Hartmut Rosa*, Paris, Le Pommier, 2020.

YANN, N., dir., *Modèles économiques des musées et bibliothèques*, Paris, La Documentation française, 2017, coll. « Musée-Monde ».

TABLE DES FIGURES

Fig. 1 : Courbe environnementale de Kuznets d'après Kate Raworth (extraite de SALIN, M., <i>La « courbe de Kuznets environnementale » et le « découplage » ...</i> , dans <i>Regards croisés sur l'économie</i> , n°26, 2020, p.146).	24
Fig. 2 : Cadre pour les organisations qui approchent de la décroissance d'après Stephan Hankammer, et al. (extrait de DEFLANDRE, L., <i>La décroissance : comment les organisations de l'économie sociale peuvent contribuer à cette nouvelle perspective ?</i> , Mémoire de master pour l'UCL et l'UNamur, Louvain-la-Neuve/Namur, 2023, p. 38.)	44