

## **L’ambivalence, un choix stratégique porteur de risques et/ou de résilience ? Le cas du musée du Louvre-Lens.**

**JAMIN, Bénédicte**

**Université d’Artois**

**[benedicte.jamin@univ-artois.fr](mailto:benedicte.jamin@univ-artois.fr)**

### **Résumé :**

---

La recherche interroge la pertinence du choix stratégique de l’ambivalence qui, couplé à une création de sens, tendrait à accroître les capacités de résilience organisationnelle, en dépit des risques qu’il fait courir. La grande majorité des articles consacrée à l’ambivalence – essentiellement centrée sur l’ambivalence attitudinale – relève plutôt des domaines de la médecine et de la psychologie sociale. Cette dernière y est généralement présentée comme une faiblesse, car elle empêche ou à tout le moins retarde les décisions et actions des individus. Peu de travaux concernent en réalité l’ambivalence d’objectifs dans les organisations. L’assimiler à une force, comme chez certains gestionnaires, est présentée comme une innovation. La recherche qualitative longitudinale étudie le cas unique du Louvre-Lens, une branche du musée du Louvre largement inspirée du modèle à succès du Guggenheim de Bilbao. Dans la contribution, la dualité du Louvre-Lens, héritée de sa double filiation, est considérée comme une ambivalence. Le musée a deux sens, l’un culturel, l’autre économique. Sa création en 2012 sert deux objectifs simultanés, mis en tension par ses fondateurs : un plan national de décentralisation et de démocratisation culturelles et une entreprise locale de revitalisation économique d’un territoire en crise. Le musée lensois a connu tous les succès pendant deux ans, jusqu’à ce que les chiffres de sa fréquentation et des retombées économiques – tombés en dessous des prévisions – déçoivent et inquiètent les élus des collectivités contributrices. L’ambivalence s’est alors dégradée en une série d’ambiguïtés qui a eu pour conséquence de relancer les débats sur la pertinence d’un Louvre "au pays des coronas" aussi coûteux. L’objectif général de la recherche vise une meilleure compréhension de la résilience à travers les apports de l’ambivalence, un phénomène encore peu étudié en sciences de gestion bien que très présent dans les organisations. La contribution a, en particulier, pour ambition de décrire et comprendre comment un projet fondé sur une ambivalence peut à la fois représenter une source avérée d’inconfort et de risques et constituer un facteur prometteur de résilience. Pour ce faire, le concept d’ambivalence (Baek, 2010) s’est enrichi des apports de la théorie du sensemaking (Karl Weick, 1988, 1995, 2001 et Vidaillet, 2003) et de la résilience (Bégin, Chabaud, 2010), notamment à travers l’étude de l’apprentissage des crises et des transformations organisationnelles (Weick et Sutcliffe, 2007 ;

Van der Vegt, Essens, Wahlstrom & George, 2015). Les résultats montrent que par des mécanismes défensifs d'évitement et de domination, l'ambivalence permet à une organisation d'absorber le choc d'une crise avant de sortir, grâce au compromis et à l'holisme, transformée et renforcée. L'ambivalence n'est pas à considérer comme un piège, c'est-à-dire une dualité subie, dont il faut absolument se sortir. Au contraire, la tension fructueuse de ses orientations est à rechercher et à valoriser, même si le risque d'ambiguïté existe. L'ambivalence présente l'avantage de fournir un programme d'actions originales et variées pour construire, entretenir voire renforcer les capacités de résilience des organisations.

**Mots-clés :** résilience, ambivalence, ambiguïtés, création de sens, musée du Louvre-Lens

---

## **L’ambivalence, un choix stratégique porteur de risques et/ou de résilience ? Le cas du musée du Louvre-Lens.**

### **INTRODUCTION**

Le musée d’art moderne et contemporain de la fondation Guggenheim de Bilbao constitue l’un des exemples les plus emblématiques de l’évolution du rôle des musées et de leur place dans la cité. Son bâtiment totémique<sup>1</sup> a largement contribué à changer l’image du plus grand port de la région basque espagnole, sinistré dans les années 80 à la suite d’une crise industrielle (Tobelem, 2014). Depuis 1997, cette antenne du Guggenheim représente un symbole fort à la fois du dynamisme culturel de la Biscaye et d’une – attractivité économique retrouvée. Les retombées colossales du musée – 485 M€/an pour un million de visiteurs/an<sup>2</sup> – souvent qualifiées d’effet (voire de miracle) de Bilbao, ont séduit à travers le monde de nombreuses villes désireuses de sortir de la crise, grâce à la culture (Mairesse, 2019). Les villes de Metz et Lens – soutenues par leur région respective, Lorraine et Nord – Pas-de-Calais<sup>3</sup> – ont suivi cet exemple. Elles ont décidé d’accueillir et de financer les branches de deux des plus grands musées nationaux : le Centre-Pompidou en 2010 et le Louvre en 2012. L’ouverture du musée du Louvre-Lens, sur un ancien carreau de mine, trouve ses origines dans la rencontre de deux volontés, l’une nationale, l’autre locale. D’un côté, le musée du Louvre, qui souhaite réaliser en dehors de Paris ses objectifs de décentralisation et de démocratisation culturelles en s’adressant en priorité à un public de proximité, réputé éloigné de la culture. De l’autre, les collectivités territoriales de l’ancien Bassin minier – au premier rang desquels le conseil régional – qui entendent donner un nouvel essor à l’arrondissement de Lens qui subit, depuis la disparition des Houillères<sup>4</sup> dans les années 60, une grave crise sociale et économique. Dans cette entreprise d’instrumentalisation d’un grand équipement culturel, c’est le public qui dépense – touristes et nouveaux habitants – qui constitue le cœur de cible de ces collectivités contributrices.

---

<sup>1</sup> Signé par l’américain Franck Gehry un grand nom de l’architecture mondiale.

<sup>2</sup> Source : 2016 montant calculé par le cabinet B+I Strategy et cité par le Journal Eco 121, du 26 avril 2019.

<sup>3</sup> Devenue les Hauts-de-France en janvier 2017.

<sup>4</sup> Les Houillères du Bassin Minier du Nord – Pas-de-Calais (HBNPC) désignent le nom donné (de 1946 à 1993) aux 18 compagnies minières nationalisées.

Dans la recherche, la dualité originelle du musée<sup>5</sup> – Louvre et Lens – est qualifiée d’ambivalence : le musée sert deux visions – culturelle et économique – en même temps. Il a deux sens. Sans être complètement opposés, ces deux sens<sup>6</sup> ont la réputation d’être difficilement conciliables, y compris dans une organisation culturelle comme un musée (Malet, 2015). Dès son annonce en 2004, le projet du Louvre-Lens a en effet suscité beaucoup d’interrogations, tant le décalage entre le prestige du musée et la réputation de Lens était grand. D’emblée, le projet est apparu contre-intuitif : le musée s’adresse en priorité à des visiteurs que les musées n’intéressent – a priori – pas, tandis que le Territoire<sup>7</sup> entend faire de Lens – commune dépourvue d’héritage patrimonial et de pouvoir d’attraction notable – une destination touristique à succès (Baudelle, 2015). Pour toutes ces raisons, la création et la gestion dynamique de sens a jalonné la construction du projet et perdure encore aujourd’hui dans l’organisation (Jamin, 2019).

La recherche suggère d’explorer des relations nouvelles et fécondes entre ambivalence, sens et résilience, bien que ces sujets ne soient habituellement pas rapprochés dans la littérature pour être discutés. L’objectif général de ces travaux vise une meilleure compréhension de la résilience à travers les apports de l’ambivalence, un phénomène encore peu étudié en sciences de gestion bien que très présent dans les organisations. La contribution a, en particulier, pour ambition de décrire et de comprendre comment un projet fondé sur une ambivalence peut, à la fois, représenter une source d’inconfort et de risque – comme l’ambiguïté – et constituer un facteur de résilience pour une organisation.

Pour ce faire, le concept d’ambivalence (Baek, 2010) est enrichi par l’analyse de la théorie du *sensemaking* (Karl Weick, 1988, 1995, 2001 et Vidaillet, 2003). Dans leurs organisations, les dirigeants peuvent se retrouver face à des situations d’ambivalences (Ashforth et *al.*, 2014) voire d’ambiguïtés (Maitlis, Christianson, 2014), les conduisant à adapter ou à (re)créer leur stratégie de résilience (Bégin, Chabaud, 2010), notamment à travers l’apprentissage des crises et les transformations organisationnelles (Weick et Sutcliffe, 2007 ; Van der Vegt, Essens, Wahlstrom & George, 2015). La recherche est qualitative et interprétative. Elle est centrée sur une étude longitudinale (2014-2020) du cas (Yin, 1990) du musée du Louvre-Lens. Ces

---

<sup>5</sup> Cette dualité, héritée de la double filiation du musée s’est propagée à tous les niveaux de l’organisation : de la dénomination du musée aux lieux de réalisation de l’action, en passant par les finalités des projets et l’accès en miroir aux ressources.

<sup>6</sup> Dans la recherche, le mot « sens » désigne autant une direction qu’un cadre signifiant.

<sup>7</sup> Par souci de concision, le terme « Territoire » désigne les collectivités territoriales fondatrices du musée, à savoir la région Nord-Pas-de-Calais devenue Hauts-de-France en 2017, le département du Pas-de-Calais, la communauté d’agglomération Lens-Liévin et la commune de Lens.

travaux s'appuient sur la conduite de 26 entretiens avec les décideurs du projet et de l'organisation.

La contribution suit le schéma classique de présentation d'une communication scientifique : une première partie étudie le traitement, par la littérature, du concept d'ambivalence et son implication managériale dans les organisations, en lien avec les travaux sur la résilience ; une deuxième partie présente la méthodologie, une troisième fait l'exposé des résultats et, enfin, une quatrième partie est consacrée à la discussion.

## **1. UNE NOUVELLE LECTURE DE L'AMBIVALENCE ET DE SES IMPLICATIONS MANAGERIALES DANS LES ORGANISATIONS : ENTRE RISQUES D'AMBIGUÏTES ET FACTEUR DE RESILIENCE**

Emprunté à l'allemand « *Ambivalenz* », le terme d'ambivalence est formé à partir de deux mots latins : « *ambi* » qui veut dire « tous les deux » et « *valentia* » qui signifie, selon les sources, « puissance, valeur » et/ou « être fort » (Meyerson et Scully, 1995). Dans un premier cas de figure, l'ambivalence est synonyme de dualité : ses deux composantes – sentiments, attitudes, idées, sens – cohabitent en l'état, sans qu'il soit nécessaire de se séparer de l'une au motif qu'elle nuise à l'autre. Les deux éléments constituant l'ambivalence sont considérés comme interdépendants, plutôt que séparés et opposés (Ashforth et *al.*, 2014). Si par la suite la définition précise que l'ambivalence peut « affecter deux formes, servir à deux usages » (portail lexical en ligne du CNRTL) « avoir deux sens ou recevoir deux interprétations » (dictionnaire Larousse), alors l'ambivalence peut, dans ce deuxième cas, être synonyme d'ambiguïté.

### **1.1. DE LA CREATION D'UNE AMBIVALENCE DANS UN PROJET A LA SURVENUE D'AMBIGUÏTES DANS UNE ORGANISATION**

Dans les organisations, l'ambivalence est plus la norme que l'exception (Coser, 1979 ; Merton, 1976 ; Weigert & Franks, 1989, dans Pradies et Pratt, 2010). L'ambivalence est expérimentée, au quotidien, par les acteurs à travers les différents rôles qu'ils ont à jouer, les tâches qu'ils ont à accomplir, les objectifs qu'ils ont à poursuivre dans leurs organisations (Ashforth et *al.*, 2014). Dans certaines circonstances, l'ambivalence constitutive d'un projet peut se dégrader en ambiguïtés dans les organisations. Elles nécessitent une réponse de la part des dirigeants.

### 1.1.1. L'ambivalence, un concept peu étudié mais prometteur

Lorsqu'ils analysent le concept de l'ambivalence, les gestionnaires (Baek, 2010 ; Ashforth et *al.*, 2014 ; Rothman et *al.*, 2016) s'inscrivent à la suite des travaux de leurs collègues issus des sphères médicales et des autres sciences sociales. Pour autant, ces derniers ont récemment marqué une vraie rupture, car ils considèrent que l'ambivalence est à rechercher et à valoriser dans les organisations plutôt qu'à éviter et à combattre.

Elle est préconisée dans les organisations, par les gestionnaires pour plusieurs raisons. Quand les psychologues et les sociologues regrettent la pensée unilatérale et étroite des individus confrontés à l'ambivalence, les gestionnaires y voient une occasion d'élargir les perspectives d'attention et de réflexion de ces mêmes individus. Les acteurs organisationnels prennent mieux en compte les contextes multiples, les points de vue divergents, les solutions alternatives et les objectifs contradictoires (Rothman et Melwani, 2017). Ils appréhendent une complexité qui les dépassait et s'illustrent dans des registres qui leur étaient jusqu'alors inhabituels (Vidaillet, 2003). Quand les premiers pointent du doigt la rigidité des comportements des individus en situation d'ambivalence (notamment lors de situation de changement), les gestionnaires identifient, au contraire, des opportunités d'accroître l'adaptabilité des acteurs : le désapprentissage des routines est plus rapide ; la créativité est stimulée du fait de l'élargissement des visions (Molinsky, 2013). Quand les mêmes psychologues et sociologues dénoncent les capacités de décision réduites par l'hésitation, la rumination et le report, les gestionnaires soulignent une capacité retrouvée des individus à prendre des décisions plus équilibrées. Ils trouvent plus facilement des terrains d'entente avec leurs homologues, y compris avec ceux, venus d'horizons très différents (Wilson et Hodges, 1992). « L'Autre » devient alors un partenaire de négociation et non plus un adversaire (Rothman et Northcraft, 2015).

Pour Karl Weick<sup>8</sup> (2001, p. 361-379), l'ambivalence constitue un « *compromis optimal* » entre savoirs et doutes qui conduit les individus à adopter une attitude de « *sagesse* ». Sans cette recherche d'équilibre entre confiance et prudence, les individus oscilleraient entre deux positions extrêmes, toutes deux préjudiciables : soit ils accumuleraient des connaissances, sans jamais les remettre en question ; soit ils s'empresseraient de rejeter ce qu'ils savent déjà et ne pourraient plus aller de l'avant. Grâce à ce balancement entre savoirs et doutes, les situations équivoques ou incertaines ne sont, ni niées (par excès de confiance), ni amplifiées

---

<sup>8</sup> Universitaire américain, K. Weick enseignait les sciences de l'organisation à l'université du Michigan.

(par excès de prudence). Introduire une dose de doute incite donc les individus à sortir de leurs schémas habituels de pensée et/ou d'activité : ils sont plus attentifs aux signaux faibles de danger (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999) et plus enclins à expérimenter des solutions de rechange, en cas d'erreurs ou d'imprévus. Les corrections sont plus rapides et pertinentes (Vogus et *al.*, 2014). L'ambivalence les aide à développer des stratégies, qui allient le bon et le mauvais côté des choses (Folkman et Moskowitz, 2000).

### **1.1.2. Le rôle de l'ambiguïté dans les relations Ambivalence - sensemaking**

Ambivalence et *sensemaking* ont des points communs identifiés dans la littérature. Tous deux sont une affaire de sens. Pour l'ambivalence, le sens représente l'un de ses éléments constitutifs ; pour le *sensemaking*, il est le résultat d'un processus continu et itératif (Maitlis et Christianson, 2014). Ils s'expérimentent, à la fois, aux niveaux individuel (dans les interprétations) et collectif (dans les représentations et les interactions) (Ashforth et *al.*, 2014). Ils utilisent les mêmes supports de diffusion (conversations, artefacts, etc.), sont concernés au même titre par des questions de temporalité (réactivité, proactivité) et de rythme (continu ou épisodique), lesquelles peuvent varier selon les contextes et les ambitions des acteurs. (Maitlis et Christianson, *ibid.*).

Ambivalence et *sensemaking* entretiennent des relations étroites. L'ambivalence étant constituée de deux sens, le fait qu'elle soit combinée à une création ou à une gestion dynamique de sens démultiplie ses effets positifs ou négatifs. L'ambivalence, en tant que matière première, alimente le processus de *sensemaking*, qui stimule à son tour les décisions et actions des individus. (Weick, Vidaillet 2003, Maitlis et Christianson 2014).

Une ambivalence est susceptible de se transformer en ambiguïté, dès lors qu'il existe plusieurs interprétations possibles. L'ambiguïté est là quand le sens est incertain, rappelle Y. Pesqueux, en 2009. Parce qu'elle occasionne la confusion et le doute – l'individu ne sachant pas quel sens choisir – l'ambiguïté inquiète, voire génère de la suspicion. La situation est difficilement saisissable et explicable. Elle laisse, de surcroît, les individus dans l'inconfort, parce qu'ils sont hésitants face à elle. Ce climat n'est propice, ni à la décision, ni à l'action.

Toutes ces raisons réunies font qu'une (ré)appropriation stratégique des orientations ou des sens de l'ambivalence s'avère nécessaire, dans un premier temps, pour absorber le choc et gérer ces ambiguïtés laissées sans réponse et, dans un second temps, pour sortir renouvelés et renforcés de cette situation de crise, à l'image du « *bambou, qui se plie sous le poids de la neige hivernale mais se tient de nouveau debout au printemps* » (Mitchell, 2013 dans Weick et Sutcliffe, 2007).

## **1.2. DE LA (RE)APPROPRIATION STRATEGIQUE DE L'AMBIVALENCE A LA RESILIENCE**

Face à une ambivalence, les dirigeants adoptent en effet une posture défensive (éviter et dominer) à la suite de quoi ils peuvent s'engager dans une démarche plus offensive, destinée à accroître la capacité de résilience de leur organisation (compromis et approche holistique). Pour ces quatre approches, B. E. Ashforth et *al.* (2014) ont identifié deux leviers d'action pour la gestion des orientations de l'ambivalence : « l'intensité », qui désigne le degré d'attention porté par les dirigeants aux orientations, et la « simultanéité ». En se réappropriant l'ambivalence grâce à la création et/ou à une gestion dynamique du sens, les dirigeants transforment la menace en opportunité pour mieux rebondir. Face à un événement inattendu et/ou indésirable, ils adaptent leurs stratégies (Bégin et Chabaud, 2010) en tirant des enseignements des différentes crises (Weick et Sutcliffe, 2007) qu'ils traversent et en transformant leur organisation et leurs relations avec leurs partenaires (Van der Vegt et *al.* 2015).

### **1.2.1. Les réponses organisationnelles à l'ambivalence**

Parmi les mécanismes identifiés par Ashforth et *al.* (2014), l'évitement est l'un des rares qui permet à un individu – ou à un collectif – de maintenir une faible concentration d'attention sur les deux orientations à la fois. L'évitement protège, pour un temps, l'acteur d'une menace. L'évitement lui permet de rejeter, réinterpréter, oublier ou encore minimiser une information qu'il juge désagréable ou préjudiciable à ses intérêts. En se séparant – parfois inconsciemment – de l'une des deux orientations, l'acteur fait en sorte de ne plus percevoir l'ambivalence. À court terme, l'évitement présente l'avantage de réduire les tensions associées à l'ambivalence (ou, au moins, de les maintenir à un niveau acceptable) et donc d'aménager des circonstances plus favorables pour la conclusion d'un compromis ultérieur. Il présente cependant, à long terme, de nombreux inconvénients. Il ne permet pas de s'attaquer en profondeur aux conséquences indésirables de l'ambivalence.

La domination est un autre moyen de défense à l'ambivalence, recensé dans la littérature. Il s'agit d'un mécanisme par lequel le dirigeant se focalise sur l'une des deux orientations, en ignorant sciemment – ou pas – l'importance de l'autre. Avec la domination, le dirigeant cherche, par la différenciation, à rationaliser ses choix. Il peut ainsi trouver une justification rassurante de ne pas faire les deux, en particulier s'il est responsable devant d'autres acteurs. Une telle rationalisation incite les autres membres du groupe à se convaincre que l'une des orientations est supérieure à l'autre (van Harreveld et *al.*, 2009, *ibid.*). La domination ne peut être efficace que s'il est possible de se passer de l'une des deux orientations. On parle alors

d'orientations mutuellement exclusives. Le choix de la domination présente l'inconvénient de donner l'impression qu'une orientation est abandonnée au profit de l'autre à chaque alternance. Comme pour l'évitement, l'orientation rejetée peut resurgir de manière inattendue ou intensifier la pression de l'autre (Lewis, 2000, p. 763, *ibid.*).

Le compromis implique quant à lui de se concentrer à un niveau modérément élevé sur chacune des deux orientations. Dit autrement, le dirigeant reconnaît l'existence de la simultanéité des orientations et la nécessité de les traiter avec la même intensité. Dans le compromis, une forme de réciprocité est donc envisagée : des concessions sont faites à propos des orientations opposées. Elles sont nécessaires, pour s'accommoder mutuellement. Les orientations sont toutes deux mises en œuvre jusqu'à survenance d'un point d'incompatibilité. Dans la perspective de l'approche holistique de l'ambivalence, le dirigeant parvient à se concentrer à un niveau élevé sur les deux orientations à la fois. Pour B.E. Ashforth et *al.* (2014), l'holisme est généralement la réponse la plus efficace, car les deux orientations sont préservées dans leur intégrité. Aucune des deux n'est privilégiée. La compréhension de l'acteur ainsi que l'appréciation de l'objet de décision sont augmentées de manière significative, ce qui favorise l'engagement et la confiance. La capacité d'adaptation, pour maintenir l'intégrité de l'objet, ainsi que la capacité d'agir de façon multiple, même dans des situations qui semblent incohérentes, sont aussi amplifiées. Dans une approche holistique, l'orientation n'est, ni diluée (comme pour le compromis), ni jetée (comme dans la domination). Le dirigeant sert les deux orientations, sans aucune animosité ou volonté de dissimulation, vis à vis des autres groupes d'acteurs (Plambeck et Weber, 2010, p. 694). Pour L. Rees et *al.* (2013, p. 367), l'existence de *stimuli* variés augmente la probabilité de faire ressortir le côté saillant des deux orientations.

### **1.2.2. Le traitement de la résilience dans la littérature**

Le nom résilience provient du latin « *resilientia* », qui signifie resauter, rebondir. La première définition – empruntée à la physique – fait référence à la notion de résistance et plus précisément à la capacité du métal à retrouver sa forme initiale après un choc. A l'instar de l'ambivalence, les gestionnaires qui ont étudié le concept de résilience organisationnelle se sont inspirés des travaux issus de la sphère médicale et des autres sciences sociales. Pour les premiers, la résilience désigne la capacité des individus à se régénérer après une blessure et/ou à dépasser leur souffrance après un traumatisme psychologique. Pour les seconds, elle correspond à la qualité intrinsèque des individus et des organisations à apprendre de leurs expériences douloureuses et à devenir plus forts (Bégin et Chabaud, 2010).

Chez les gestionnaires, les travaux sur la résilience ont tout d'abord concerné la gestion de crise et les organisations à haute fiabilité<sup>9</sup> (Weick et Sutcliffe, 2007) entraînées à prendre en charge des événements inhabituels voire dramatiques<sup>10</sup> (Hollnagel & D. Woods, 2006 et G. de Terssac & Mignard, 2011). D'autres recherches se sont intéressées à des organisations dont les activités ne les exposaient a priori pas à un risque grave. Ce qui ne les empêchait pas d'être confrontée ponctuellement à des événements inattendus et largement perturbateurs<sup>11</sup> (Christianson et al. 2009). L. Bégin et D. Chabaud suggèrent de leur côté que la capacité à rebondir des organisations face aux épreuves s'organisent autour trois dimensions : la capacité d'absorption du choc (lui résister et survivre à ses conséquences), la capacité de renouvellement (agir et imaginer des solutions inédites) et enfin la capacité d'appropriation (tirer les leçons de la crise pour en sortir grandie). L'ambivalence peut contribuer à activer ces capacités de résilience, car elle élargit les horizons de perception et de réflexion des individus et leur permet de s'illustrer sur des terrains et des registres d'actions inhabituels. Mais ce n'est pas sa seule vertu : l'ambivalence stimule en effet d'autres facteurs de résilience, identifiés par K. Weick comme la créativité (2001, p. 284-304), la sagesse et l'interaction respectueuse (2001, p. 361-379).

## **2. LE LOUVRE-LENS, UN CAS D'ETUDE UNIQUE MAIS EMBLEMATIQUE**

La stratégie de recherche est discutée, avant la présentation du contexte du cas.

### **2.1. UN CAS UNIQUE LONGITUDINAL**

Cette recherche qualitative et interprétative (Lincoln et Guba, 1989) se concentre davantage sur les sujets à l'œuvre que sur la structure elle-même des capacités de résilience du musée. La réponse conceptuelle de ces travaux correspond donc plus à une interprétation du management stratégique de l'ambivalence à des fins de résilience qu'à une explication des causes de dysfonctionnements possibles (Hadly Rispal, 2002 : 28-29). La stratégie de recherche consiste à étudier un cas unique, celui du Louvre-Lens. L'étude de cas est longitudinale. Les données ont été en majeure partie produites dans le cadre d'une thèse de doctorat (2014 à 2019). La production de données a été triangulée par des entretiens dans le mode principal, l'observation directe et l'étude documentaire dans les modes secondaires. 26 entretiens semi-structurés, d'une durée moyenne d'une heure et demie, ont été menés avec les

---

<sup>9</sup> Aussi connues sous le sigle anglais HRO, pour High Reliability Organizations.

<sup>10</sup> Tels que l'explosion de l'usine chimique AZF en 2001.

<sup>11</sup> Comme l'effondrement du toit de la Rotonde du musée ferroviaire de Baltimore & Ohio à la suite d'une tempête de neige en 2003.

responsables et cadres supérieurs du projet, tant au Louvre que dans les collectivités contributrices. Leur contenu ainsi que celui de la documentation ont été partiellement traités à l'aide du logiciel d'analyse de discours Le Sphinx IQ2 option Quali. L'observation directe a permis une compréhension détaillée du contexte. Elle a été complétée par une veille stratégique documentaire : documents institutionnels internes, articles de la presse spécialisée, analyses d'experts. La "généralisation analytique" (Yin, 1990) du cas du Louvre-Lens permet de formuler des propositions théoriques à propos du rôle de l'ambivalence dans la résilience des organisations. La conception de la recherche garantit un haut niveau de fiabilité grâce à l'étude longitudinale approfondie du cas et un haut niveau de fiabilité grâce à sa crédibilité (Lincoln, 1995).

## **2.2. LE CONTEXTE DU CAS : DE LA VISION ENTHOUSIASTE AUX ATTENTES DEÇUES**

Les dirigeants du prestigieux musée parisien et du territoire du Nord – Pas-de-Calais ont – en 2004, sous l'égide de l'État – saisi l'opportunité de créer un Louvre en région. En trouvant des points de convergence entre les préoccupations<sup>12</sup> de leur agenda décisionnel respectif, les fondateurs se sont entendus sur un sens collectif<sup>13</sup> – « rapprocher les populations des œuvres » – à donner à ce projet d'envergure. Mais, ce sens collectif cache en réalité une ambivalence d'objectifs. Dans ce partenariat étroit et novateur, le Louvre établit le programme scientifique et culturel et prête une partie de ses collections. Tandis que les collectivités locales s'engagent, à prendre en charge la construction du musée et à en financer le fonctionnement<sup>14</sup>. Au Louvre-Lens, l'accès aux ressources présente la particularité d'être croisé : les finalités des uns constituant les moyens des autres. La réalisation des objectifs de décentralisation et de démocratisation culturelles du Louvre dépend, en effet, des 15 M€ versés par an par les collectivités territoriales, dont la réalisation de leur objectif d'instrumentalisation d'un grand équipement à des fins de redémarrage économique dépend elle-même des 500 000 visiteurs que le musée parvient à attirer tous les ans.

---

<sup>12</sup> Sujets qui accaparent l'attention du dirigeant à un moment donné.

<sup>13</sup> Zone de recouvrement entre les deux orientations (culturelle et économique).

<sup>14</sup> Selon la répartition suivante : région (80 %), département (10 %) et communauté d'agglomération (10 %).

**Tableau 1. Structure d'équivalence des actes instrumentaux et actes consommatoires**

|  | <b>LOUVRE</b>                                   | <b>TERRITOIRE</b>  |
|--|---|--|
| Finalités du projet et de l'organisation<br>(Actes consommatoires) | Décentralisation et démocratisation culturelles | Instrumentalisation du Louvre à des fins de redémarrage économique |
| Moyens, Contributions, Apports<br>(Actes instrumentaux)            | 500 000 visiteurs / an                          | 201 M€ (construction)<br>15 M€/an (fonctionnement)                 |

Sources : auteur, tiré d'Allard-Poési 2003, p 95.

Depuis son ouverture en 2012 le musée lensois a accueilli 4 121 895 visiteurs (communiqué de presse du musée, 8 janvier 2020), ce qui fait de lui le troisième musée le plus visité de France en région<sup>15</sup>. Après deux années de succès<sup>16</sup>, l'effet "lune de miel" disparaît : à partir de 2015 la fréquentation descend en dessous de la barre symbolique des 500 000 visiteurs par an. La presse relaye les inquiétudes des élus du Territoire qui, déçus par le montant jugé trop faible des retombées économiques<sup>17</sup>, enjoignent au musée d'attirer plus de public. En mars 2016, Daniel Percheron le président de l'exécutif régional (2001-2016) et principal financeur du musée regrette en effet « un dialogue de sourds depuis un ou deux ans [...] Nous mettons 15 M€ chaque année dans le Louvre, c'est nous qui avons vidé nos poches pour le faire, nous avons besoin d'expositions ou d'événements qui attirent [...] Il faut que le Louvre-Lens se bouge ! » (La Voix du Nord, 24 mars 2016 & France 3, 3 mai 2016). Quelques semaines plus tard, J.-M. Tobelem<sup>18</sup> publie dans le journal Le Monde, une tribune au titre évocateur "Le Louvre-Lens n'aura pas l'effet Bilbao escompté" : « Si l'on se réfère aux objectifs fixés au Louvre-Lens par ses promoteurs [...] on peut évoquer la possibilité d'un échec : la fréquentation est en diminution malgré la gratuité du parcours permanent ; les expositions temporaires attirent de moins en moins ; la stratégie touristique apparaît encore en devenir ; l'impact économique est décevant ».

Cette succession de déclarations a eu pour conséquence de relancer des débats sur la pertinence de ce musée à une heure de Paris. C'est à partir de cette époque que l'ambivalence originelle s'est transformée en une série d'ambiguïtés, portant sur des différences d'interprétations à propos de la hiérarchie des objectifs à poursuivre (culturel *versus* économique), des publics ciblés (visiteurs locaux *versus* touristes) et des moyens à mettre en

<sup>15</sup> Après le musée des confluences de Lyon et le MuCEM de Marseille.

<sup>16</sup> 900.000 visiteurs ont franchi les portes du Louvre-Lens en 2013, 530.000 en 2014. Les retombées économiques se sont élevées à 42 M€ la première année.

<sup>17</sup> Depuis 2014, les retombées économiques stagnent à 20 M€/an (source : Euralens).

<sup>18</sup> Professeur associé à l'université Panthéon-Sorbonne et spécialiste de l'économie des musées.

œuvre (médiation *versus* œuvres iconiques). Suscitant doutes et inquiétudes, ces ambiguïtés ont dégradé les conditions de développement du musée. Entre temps, le mandat de 5 ans (2011-2016) du premier directeur prend lui aussi fin. Il quitte Lens pour poursuivre sa carrière à l'étranger. Une conservatrice générale lui succède.

### **3. LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE L'AMBIVALENCE AU MUSEE DU LOUVRE-LENS DANS UNE PERSPECTIVE DE RESILIENCE**

Afin de lutter contre ce climat d'incertitude, la nouvelle équipe dirigeante du musée gère activement l'ambivalence de sens et le cortège d'ambiguïtés qu'elle a entraîné. Elle va s'employer à transformer la menace qui plane sur ces financements en opportunité. Si le musée n'attire pas en nombre suffisant les visiteurs, les collectivités n'accepteront plus de verser leur contribution annuelle de 15 M€. Le Louvre sera alors contraint de trouver d'autres ressources ou de fermer les portes de son antenne lensoise. En revanche, si le Louvre-Lens parvient à se sortir grandi de cette crise au point de servir de modèle (en se hissant en tête du palmarès des musées les plus fréquentés de France en région, qui plus est par un public plus diversifié qu'ailleurs), il enverra alors un signal fort à ses partenaires qui coopéreront de nouveau en toute confiance. Les capacités de résilience du musée s'en trouveront d'autant plus renforcées.

#### **3.1. DE L'APPRENTISSAGE DE LA CRISE AUX TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES**

Pour faire face à cette crise, les dirigeants du musée adoptent une posture défensive (évitement et domination) à la suite de quoi, pour en sortir renforcés, ils s'engagent dans une démarche plus offensive (compromis et approche holistique).

##### **3.1.1. Une gestion défensive de l'ambivalence, pour apprendre de la crise**

L'évitement est le premier mécanisme de défense utilisé par les dirigeants du musée. Il a pour objectif de réduire les tensions avec leurs partenaires du Territoire. La première urgence pour la direction est de garantir son accès aux ressources (15 M€) pour réaliser ses propres objectifs de décentralisation et de démocratisation culturelle. Afin de réduire les tensions ou à tout le moins de les ramener à un niveau acceptable, la directrice et ses équipes mettent en place, dès l'automne 2016, une posture d'évitement, voire de déni. L'évitement leur permet de n'accorder – au moins en apparence et seulement pour un temps – qu'une faible attention aux deux orientations de l'ambivalence. Pour ce faire, la directrice du musée délivre à ses contradicteurs un discours qu'elle souhaite le plus rassurant possible : « Cela ne veut rien dire les chiffres. En plus, on peut leur faire dire ce que l'on veut. Ce que l'on fait ici, c'est un

travail de long terme ; il ne se voit pas forcément dans les chiffres [...] La mission principale du musée, c'est être dans la relation, plus que dans la fréquentation. » (journal La Voix du Nord, 21 novembre 2017).

La domination d'un sens par rapport à l'autre représente le deuxième mécanisme de défense, mobilisé par la direction du Louvre-Lens. Il contribue à réduire l'éventail des interprétations sources d'ambiguïtés. Pour ce faire, l'équipe dirigeante décide de focaliser son attention et sa communication sur l'orientation qui remporte le plus de succès, à savoir les objectifs de décentralisation et de démocratisation culturelles au détriment – au moins pour un temps – de celle soutenue par le Territoire (projet de redémarrage économique). La direction du musée entre, début 2017, dans une phase de domination. S'il n'y a plus qu'un seul sens qui subsiste, le nombre d'interprétations va diminuer mécaniquement : « Nous avons non seulement relevé le pari de nous inscrire dans le tissu local, mais aussi d'attirer des publics peu familiers des musées tout en les fidélisant [...] [Cependant] Il faut bien avoir en tête que le public étranger n'a jamais été la cible principale du Louvre-Lens. Bien au contraire, l'idée était justement de faire l'inverse du musée du Louvre à Paris. Nous avons donc ciblé dans un premier temps le public de proximité et ce, avec succès. La démarche n'est donc, ni la même qu'au Centre Pompidou-Metz, ni la même qu'au musée Guggenheim de Bilbao (Espagne), souvent cités en comparaison. » explique la directrice (Marie Lavandier, dans News Tank culture, 16 janvier 2018). Ces clarifications émanant de la direction du musée visent à restaurer un climat de confiance, propice au développement de nouvelles relations avec le territoire et ses habitants.

### **3.1.2. Une gestion proactive de l'ambivalence, pour transformer l'organisation**

Dans un deuxième temps – à partir du printemps 2017 – ces processus de défense vont être progressivement complétés, voire remplacés par des processus d'émergence et d'innovation. Ces mécanismes de plus grande envergure visant à mieux intégrer les deux orientations de l'organisation sont mis en place sur le long terme.

Le compromis entre les deux sens – culturel et économique – permet de transformer l'organisation vers plus d'universalité et de transversalité. Dans ce compromis, la directrice du musée reconnaît la simultanéité des deux orientations et va choisir de les traiter toutes les deux, mais seulement partiellement ou alternativement. Pour donner des gages à ses partenaires, la direction du Louvre-Lens réaffirme son lien consubstantiel avec son nouveau territoire : « Le Louvre-Lens, ce n'est pas un musée que l'on aurait envoyé sur un territoire où il n'y aurait rien eu avant. Ce sont deux mondes de culture très forte qui vont se rencontrer et

vivre une aventure ensemble. C'est ça ce que l'on construit au quotidien. » (Marie Lavandier, France TV, le 12 octobre 2018). Dans cette volonté de reconquête du territoire, Marie Lavandier va mettre en avant deux types de ressources : le parc et les voisins du musée. Deux ressources dont on n'aurait jamais imaginé qu'elles puissent être mobilisées pour assurer le succès du musée, tant elles étaient perçues négativement au moment de son ouverture. Pour Marie Lavandier, le parc n'est pas seulement le point d'entrée du Louvre-Lens, il a vocation à être une destination à part entière. Dès lors, il devient le théâtre d'animations et d'événements d'envergure : arrivée de la Route du Louvre<sup>19</sup>, opération « Parc en fête »<sup>20</sup>, concerts, séances de cinéma de plein air, etc. S'agissant des voisins, Marie Lavandier ne se contente pas de faire, comme son prédécesseur, le « Louvre pour eux ». Elle fait le « Louvre avec eux », dans l'espoir de les laisser faire, dans un proche avenir, le « Louvre par eux-mêmes » (réunion "retours focus groupes", 16 septembre 2018).

Les principes de transversalité et d'universalité, tant dans la présentation des œuvres que dans les méthodes de travail au sein du musée, sont développés pour augmenter les capacités de résilience du musée : « Pour la Galerie du temps, nous allons ouvrir les champs chronologiques et géographiques [pour intéresser un public plus large et plus diversifié]. Pour les expositions temporaires, il y aura plus de clins d'œil au territoire. Nous allons faire de l'histoire de l'art autrement [...] en abordant des sujets universels qui touchent chacun dans son quotidien comme l'amour ». Un musée qui, promet-elle, va continuer « à innover, à inventer. On a marqué des points. Mais ce n'est jamais suffisant. Nous allons poursuivre nos efforts pour réinventer notre propre modèle. » (Marie Lavandier, La Voix du Nord, 21 novembre 2017).

Une réorganisation fonctionnelle des services a aussi été réalisée et a donné lieu à un nouvel organigramme, qui rend mieux compte de l'importance de la place qui est à présent accordée au public au Louvre-Lens. La méthode s'est appuyée sur un groupe de travail coopté<sup>21</sup>, qui a œuvré pendant presque 6 mois en 2018 : « Je n'ai plus voulu qu'il y ait de service des publics au Louvre-Lens. Dans sa conception, dans son esprit, c'est un établissement qui est entièrement tourné vers les publics. » (Marie Lavandier, conférence SITEM Paris, 22 janvier 2019).

---

<sup>19</sup> « La Route du Louvre » est un marathon organisé chaque année entre Lille et le musée du Louvre-Lens. Le 13 mai 2018, 12 600 personnes – sur les 25 000 personnes présentes sur le site – ont franchi les portes du musée.

<sup>20</sup> musée du Louvre-Lens propose durant les deux mois de l'été des activités ludiques et sportives. Fort de son succès en 2017, l'opération a été renouvelée en 2018 (19 616 participants) ainsi qu'en 2019 (25 734).

<sup>21</sup> 11 agents de tous les services, se sont réunis à 7 reprises du 22 juin au 13 octobre 2018.

Dans le même temps, la directrice du musée communique beaucoup sur le concept-valise du « Louvre autrement » : « Dès son origine, il y a eu la volonté de ne pas créer un mini Louvre ou un Louvre-ailleurs, mais un Louvre autrement » (brochure institutionnelle 5<sup>ème</sup> anniversaire, décembre 2017), « [un musée] que je souhaite plus que jamais ouvert à tous, innovant et participatif » (French Vanity Tribune, juillet 2018). Dans la perspective du compromis, les deux orientations sont mises en œuvre jusqu'à la survenance d'un point d'incompatibilité. L'œuvre iconique<sup>22</sup> et le choix des thèmes des expositions temporaires ont longtemps constitué des points de tension entre la direction du musée et certains élus. Le souhait de l'actuel maire de Lens de faire venir la Joconde à Lens en est une illustration.

L'approche holistique constitue la dernière étape du management stratégique de l'ambivalence. L'équipe dirigeante du musée réalise, à cette occasion, la prouesse de se concentrer à un niveau élevé sur les deux orientations à la fois. Elle réalise une sorte de synthèse. Pour ce faire, la direction générale du Louvre-Lens a décidé de se lancer dans un projet inédit de co-rédaction de son nouveau projet scientifique et culturel (PSC)<sup>23</sup>, intitulé « Louvre-Lens 2030, un projet écrit à 1 000 mains ». Cette opération, qui constitue une première en France dans les musées tant par la forme que par l'envergure du projet, s'est déroulée de février 2018 à janvier 2019. Le musée a délibérément choisi le « mode projet » pour l'élaboration de son nouveau PSC. Cette démarche participative a fait appel à tous les agents du musée, les publics (visiteurs et habitants), les partenaires (collectivités, entreprises, associations, acteurs du champ culturel) « pour construire ensemble le musée de demain ». Les grandes orientations du musée ont ainsi été définies collectivement. Le musée s'inscrit dans des dynamiques d'émergence et d'innovation. En stimulant sa créativité, le musée conforte sa capacité à agir, par opposition à l'inertie ou à la simple réaction face à un environnement qui aurait pu devenir hostile au fil du temps. Peu à peu, il construit une identité qui lui est propre. Le nouveau projet scientifique et culturel de 92 pages a été adopté à l'unanimité lors du conseil d'administration du 5 avril 2019 : « La démarche collective a permis à 99 % des agents de mieux appréhender l'avenir du musée, 88% des agents jugent la démarche collective enrichissante sur le plan professionnel » (rapport d'activité, édition 2018).

---

<sup>22</sup> L'œuvre parle à l'inconscient collectif. Elle est sensée attirer des foules de touristes susceptibles de dépenser sur le territoire.

<sup>23</sup> Le PSC est un texte engageant les grandes orientations et les stratégies du musée pour les dix prochaines années, en cohérence avec l'ensemble de ses missions.

### **3.2. L'AMBIVALENCE, UN CHOIX STRATEGIQUE**

Cette ambivalence a été créée par les fondateurs du projet, alors même que ces derniers étaient issus d'horizons très différents. Ce choix stratégique, couplé à un processus de *sensemaking* dynamique, rend possible une mise en tension féconde de deux orientations, culturelles et économiques. L'ambivalence demeure toutefois un dispositif exigeant, destiné à un public avisé, car il faut être capable de gérer deux orientations en même temps. A court terme, elle peut être source d'inconfort et de prise de risques. A long terme, elle peut constituer une stratégie gagnante, les interactions fructueuses entre les deux orientations rapportant plus que leur gestion séparée.

#### **3.2.1. L'ambiguïté, un risque géré par la création de sens**

Lors de la mise en œuvre de ce volet défensif, la direction générale du musée entendait restaurer un sens rompu ou, à tout le moins, détérioré. On parle alors de « construction générique de sens ». Cette création de sens renvoie à des dynamiques de reproduction et de stabilité. Concrètement il s'agissait de mettre en place des mesures correctives dont l'objectif affiché était de réduire au maximum l'éventail des interprétations d'un échec possible. Des actions de communication en termes de résultats de démocratisation culturelle sont venues compléter ce dispositif. Voir dériver cette ambivalence de sens vers des ambiguïtés aux yeux des autres membres de l'organisation et de son environnement était un risque à assumer. Les ambiguïtés ont révélé des interprétations et des opportunités auxquelles l'équipe de la direction n'avait peut-être pas pensé. Elles ont signalé un malaise chez les partenaires. La direction du Louvre-Lens a appris de la crise.

Le volet offensif avait pour ambition d'impliquer davantage les partenaires dans la (re) ou (co)construction des deux sens de l'ambivalence, en vue de leur meilleure appropriation. Au cours de l'étape du compromis, la direction du musée a pris l'initiative d'organiser une création de sens qui se concentrait davantage sur la manière de faire « Le Louvre autrement » et les moyens – 450 000 visiteurs et 15 millions d'euros de budget de fonctionnement – que sur les objectifs (« L'autre Louvre »). C'est en cela que l'on peut parler d'une création collective de sens et non plus d'une création d'un sens collectif. Dans une construction collective de sens, seule compte la vision des moyens à mettre en œuvre (« Le Louvre autrement » plutôt que « L'autre Louvre »). La coïncidence des objectifs ou des représentations de la réalité n'est plus nécessaire entre les partenaires. La création collective de sens a favorisé les transformations organisationnelles et les relations avec les partenaires, pour aller vers plus d'universalité et de transversalité. Dans l'étape ultime de l'ambivalence

(le système holiste), les deux sens du musée ont vocation à se réaliser simultanément avec le même haut niveau d'intensité. S'entendre uniquement sur les moyens, même si cela a permis de dépassionner les débats au moment où les ambiguïtés sur le sens étaient à leur paroxysme (on parlait alors de la possibilité d'un échec), n'était pas suffisant à long terme. Après avoir mis en commun des moyens, il fallait à nouveau s'entendre sur des objectifs communs : « Le Louvre-Lens a fait naître des attentes légitimes qui vont bien au-delà des enjeux de la simple démocratisation culturelle » a souligné la directrice des musées de France, lors d'une table ronde qui s'est déroulée au musée le 8 décembre 2017. Quand le Louvre-Lens aura une identité organisationnelle suffisamment forte, il sera porteur d'un seul sens : le sien. Ce sens sera le résultat de la synthèse des deux sens. A ce moment, il ne sera plus nécessaire (voire possible) de faire référence à un objectif plutôt qu'à un autre, à un public plutôt qu'à un autre.

### **3.2.2. L'ambivalence, un management réussi au service de la résilience**

Si l'ambivalence est porteuse de sens, elle présente aussi l'avantage de stimuler un certain nombre de facteurs de résilience : la créativité, la sagesse, l'interaction respectueuse. Ces facteurs font l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants du Louvre-Lens.

La créativité désigne la faculté des organisations à faire preuve d'ingéniosité, à ne pas s'en tenir aux réponses habituelles pour se développer et s'inscrire dans la durée. L'établissement public de coopération culturelle (EPCC) du musée du Louvre-Lens constitue une innovation organisationnelle en lui-même, puisqu'il a été – avec le Centre Pompidou-Metz – l'une des premières concrétisations d'envergure des politiques de décentralisation et de démocratisation culturelles initiées par le gouvernement français dans les années 2000. Pour Henri Loyrette<sup>24</sup>, le musée lensois constitue, dès sa fondation, « un enjeu inédit pour le Louvre, puisqu'il s'agit de s'ouvrir à de nouveaux publics et territoires [...] un "musée hors les murs", où tout est à inventer » (PSC, juin 2008 p. 7 et 8). Des propos repris depuis par Marie Lavandier, notamment lors du High Digital Forum de Roubaix en 2017 : « Dès le départ, l'innovation est dans l'ADN du musée [...] J'ai vraiment des gens très créatifs dans la maison [...] qui cherchent et partagent des solutions nouvelles à des questions qui elles aussi sont souvent nouvelles ou qui n'ont jamais été formulées très précisément jusqu'à maintenant ». Une stratégie payante, saluée notamment par le maire de Lens qui, dès le début de son discours lors de la dernière cérémonie des vœux à ses concitoyens, a déclaré : « Le cru 2019 est très bon au Louvre-Lens. Je remercie Marie Lavandier, directrice du musée, pour son travail [...]

---

<sup>24</sup> Président-directeur du Louvre (2001-2013) et fondateur du Louvre-Lens.

Cette réussite est due à son ouverture d'esprit et à l'inventivité des équipes du musée. » (Sylvain Robert, Actu.fr, 8 janvier 2020). L'ambivalence sert la résilience du projet, car elle permet au musée, grâce à la créativité dont il fait souvent preuve, de s'illustrer de manière originale sur des terrains et des registres d'action qui lui étaient jusqu'alors inhabituels voire inédits <sup>25</sup> : « Dans ce musée, la responsabilité muséale doit s'envisager plus largement que d'habitude. Le domaine culturel et éducatif, évidemment c'est notre métier, on y croit et c'est une mission, un enjeu qui nous porte. Mais notre responsabilité sociale et économique et particulièrement importante sur le territoire. Elle est à gros enjeux » (Marie Lavandier, *ibid.*). Ensuite, une attitude de sagesse a également été recherchée. Avec le Louvre-Lens, le plus grand musée du monde démontre qu'il est capable, au travers d'un projet d'envergure et complexe, de se remettre en cause et d'acquérir de nouvelles connaissances sur lui-même et sur les autres. Pour Henri Loyrette « [s'implanter à Lens,] ce n'était pas seulement partir en région, c'était aussi nous regarder d'ailleurs et retravailler nos missions [...] c'était quelque chose qu'il faut nourrir, constamment expérimenter » (entretien , 4 juillet 2018). L'habitude de travailler en mode projet, y compris avec des acteurs extérieurs parfois éloignés de la sphère culturelle, l'intégration de réseaux inter-organisationnels variés<sup>26</sup>, la volonté particulière de développer du mécénat de compétence et de projets <sup>27</sup>, la consultation des agents<sup>28</sup> sont autant de signes que la direction du Louvre-Lens tend, plus qu'ailleurs, à donner la parole à ceux qui savent ou agissent, sans considération de fonctions ou de place dans la hiérarchie. L'ambivalence sert cette sagesse en ce sens qu'elle permet une meilleure prise en compte des points de vue différents.

Enfin, dans le prolongement de la sagesse, « l'interaction respectueuse » désigne la confiance, le respect de soi, la considération d'autrui. Elle est également visée au Louvre-Lens. Quand il visitait le Louvre, Charles Péguy disait qu'il venait « contempler ce long et visible cheminement de l'humanité ». Quand bien même il était à l'époque un étudiant pauvre et méprisé, il y ressentait immédiatement « un sentiment de promotion de l'être » (Henri

---

<sup>25</sup> De 2012 à 2017 ; 1 014 activités de médiation organisées ont été organisées pour 21 structures partenaires dont Pôle Emploi, ATD Quart Monde, Les Restos du Cœur, différents centres hospitaliers, des maisons d'accueil spécialisées, le centre d'accueil de demandeurs d'asile, la direction interrégionale des services pénitentiaires, la direction interrégionale de la protection judiciaire de la jeunesse, etc. Rien qu'en 2019, 4 000 personnes ont participé aux activités hors-les-murs (soit une augmentation de 32 % par rapport à 2018).

<sup>26</sup> La directrice du musée est administratrice dans les conseils d'Administration d'Euralens, de la Louvre Vallée et de l'Opéra de Lille, la commission Tourisme de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Artois et le Conseil de succursale de la Banque de France d'Arras.

<sup>27</sup> Fondations Engie, Groupe RATP ; Orange.

<sup>28</sup> Réunis en groupes de travail lors de la co-construction du nouvel organigramme ou de la co écriture du projet scientifique et culturel.

Loyrette, journal Le Figaro, 16 avril 2012). Le président-directeur du Louvre a gardé en mémoire cette citation du poète français du XIX<sup>ème</sup> siècle et n'a jamais caché qu'il s'en était largement inspiré pour fonder le Louvre-Lens<sup>29</sup> et, plus particulièrement, pour inventer le concept de la Galerie du temps. Pour Henri Loyrette, le musée est un lieu de vie dans toutes ses composantes, avec toutes sortes d'individus : « [les] propos [des musées] doivent toucher à la fois le connaisseur et le néophyte, l'enfant et le savant, l'étranger et le voisin » (dossier de presse, inauguration du Louvre-Lens, 12 décembre 2012). Cette considération nouvelle pour le public<sup>30</sup> a bouleversé selon lui le rôle du musée et, par voie de conséquence, le périmètre des fonctions du conservateur. « L'ouverture à l'autre, la capacité à recevoir et à donner » sont des préoccupations qui tiennent une place de choix dans son agenda décisionnel, aux côtés de celles directement liées aux collections qu'il a, en parallèle, continué à conserver, enrichir et partager<sup>31</sup> (Journal Le Figaro, 8 septembre 2016). La direction générale du Louvre-Lens a fait sienne cette considération nouvelle pour le public : « La place qui est accordée au public est fondamentale. La médiation du Louvre-Lens, c'est trente agents dès le départ. C'est une manière particulière de travailler » (Marie Lavandier, conférence SITEM, 22 janvier 2019). Cette considération et cette confiance vis-à-vis des autres<sup>32</sup> semblent également s'être étendues aux relations de travail au sein des équipes du musée : « On a de la chance de travailler dans un lieu qui a autant de sens [...] cela nous donne une énergie extraordinaire. Le projet nous dépasse tous [...] les choses sont assez fluides entre nous. On est une équipe très soudée. On est dans la coopération, dans la transparence » rapporte la directrice de la stratégie (entretien, 5 juillet 2018).

Après ces cinq années d'action d'ouverture tous azimuts, le Louvre-Lens renoue avec le succès. En sept ans, il a accueilli plus de quatre millions de visiteurs. Mais surtout, sa fréquentation annuelle en 2019 est passée au-dessus du cap symbolique des 500 000 visiteurs (533 171 visiteurs, soit une augmentation de 10 % en un an), ce qui n'était plus arrivé depuis 2014. La médiation culturelle, comme facteur d'ouverture a particulièrement bien fonctionné en 2019, puisque 59 827 personnes ont participé à une activité au musée (contre 15 000 en 2018 et 7 644 en 2017). Les activités hors les murs ne sont pas en reste : en 2019, 4 000 personnes y ont participé, contre 3 026 participants en 2018, soit une augmentation de 32 %

---

<sup>29</sup> D'avril 2012 à avril 2014, Henri Loyrette cite le poète Charles Péguy dans 10 articles.

<sup>30</sup> Impulsée également par la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France (dite « loi des musées ») et les politiques de démocratisation culturelle initiées par le gouvernement.

<sup>31</sup> Sous différentes formes : expositions, publications, programmes éducatifs, parcours pédagogiques, etc.

<sup>32</sup> Dans les capacités des uns et des autres à découvrir et s'appropriier l'art, même si cela ne se fait pas de la même manière pour tous.

(rapport d'activité 2018 et communiqué de presse, 8 janvier 2020). La direction du musée a su prouver qu'en se réappropriant l'ambivalence constitutive du projet, l'organisation était capable de traverser cette crise et d'en sortir renforcée, au point de servir de modèle : « Le Louvre-Lens reste un musée au positionnement original, fondé sur l'articulation du local et d'une grande marque non seulement nationale mais aussi internationale. Plutôt que de mettre en opposition ces deux caractéristiques, le musée a toujours placé dans cette ambivalence le gage de sa réussite, de son innovation et de son rayonnement » a fait remarquer Marie Lavandier lors du conseil d'administration du 5 avril 2019, alors qu'elle commentait les bons résultats de 2018. Forte de ses succès, la directrice du Louvre-Lens souhaite à présent faire davantage connaître le modèle à l'étranger : « Le musée reste un modèle totalement unique, mais qui a vocation à s'exporter » (La Voix du Nord, 7 janvier 2020). Une performance saluée, à la fois, par le Président-directeur du Louvre Paris, Jean-Luc Martinez<sup>33</sup>, et par le Président de la région Hauts-de-France, Xavier Bertrand<sup>34</sup>, qui indique dans un tweet du 9 janvier 2020 : « L'ouverture du Louvre-Lens était un défi dans le Bassin minier. C'est une réussite, un véritable accélérateur de la transformation du territoire qui rayonne bien au-delà des frontières des Hauts-de-France ».

#### **4. DISCUSSION**

L'analyse du cas permet d'établir des contributions théoriques et managériales.

##### **4.1. APPORTS DE L'AMBIVALENCE A LA THEORIE DE LA RESILIENCE**

Les résultats montrent que le management d'une ambivalence, stimulé par un *sensemaking* dynamique, peut contribuer à la construction, l'entretien voire au renforcement des capacités de résilience d'une organisation. Dans cette perspective, l'ambivalence n'est pas à considérer comme un piège, c'est-à-dire une dualité subie, nécessairement issue d'un conflit et dont il faut absolument se sortir. La tension fructueuse de ses orientations est au contraire à rechercher et à valoriser pour rebondir après un choc.

A titre général, un rapprochement peut être fait entre les mécanismes identifiés par B. E. Ashforth et *al.* en 2014 pour le management d'une ambivalence et les actions suggérées par L. Bégin et D. Chabaud en 2010 pour activer (voire renforcer) les capacités de résilience d'une organisation. Le management de l'ambivalence offre ainsi toute une panoplie d'actions pour alimenter les capacités de résilience. La première étape, défensive (déli et domination),

---

<sup>33</sup> Qui s'est félicité de "l'exploit" réalisé par le Louvre-Lens, dans les Hauts-de-France, grâce à une "politique des publics" dans une région défavorisée culturellement (L'Express, 3 janvier 2020).

<sup>34</sup> Successeur de Daniel Percheron, depuis janvier 2016.

accroît la capacité d'absorption de choc. Elle lui permet de résister à une épreuve et de survivre à ses conséquences. Elle lui fournit aussi des occasions d'activer la capacité d'appropriation des expériences passées, en lui permettant de tirer les leçons de la crise. La deuxième étape, plus offensive (compromis et approche holistique), stimule la capacité de renouvellement de l'organisation en lui redonnant l'opportunité d'agir et d'imaginer des solutions inédites. S'agissant de la capacité à apprendre des crises, le volet défensif du management de l'ambivalence répond aux exigences posées par K. Weick et K. Sutcliffe en 2007, à savoir continuer à travailler, même quand les choses sont difficiles, et communiquer sur sa résilience, quand la crise est bien gérée. Quant à lui, le volet offensif stimule les transformations organisationnelles vers plus d'ouverture sur l'environnement extérieur. Van der Vegt, Essens, Wahlstrom & George (2015) préconisent en effet de renforcer la résilience, bien au-delà des seules organisations, en impliquant tous les niveaux de la société : « *les gens, les communautés, les villes, les régions, les nations* ».

L'ambivalence présente de surcroît l'avantage de stimuler un certain nombre de facteurs de résilience, identifiés dans les travaux de K. Weick (2001, p. 284 - 304) : la créativité, la sagesse, l'interaction respectueuse. Autant d'éléments considérés comme des idéaux vers lesquels il faut tendre.

Enfin des correspondances existent entre le concept d'ambivalence et celui du « slack conceptuel », analysé par P. Schulman dans son analyse des organisations à haute fiabilité (1993). Même si des différences, tenant à la définition même de ces concepts, sont à souligner : à partir d'un *stimulus* unique, les deux orientations du « slack conceptuel » vont aller en s'écartant – principe de divergence – tandis que celles de l'ambivalence auront plutôt vocation à se rejoindre – principe de similarité –, leurs objectifs restent similaires. Tous deux désignent la capacité des membres de l'organisation à s'écarter des schémas de pensées habituels pour faire émerger des perspectives différentes voire divergentes, plutôt que de feindre une compréhension commune des événements. En créant de nouvelles occasions de discussion et pistes de réflexion, les organisations favorisent à la fois l'identification des problèmes et la remise en cause des solutions prêtes à l'emploi pour les résoudre. Tous deux encouragent les processus de création de sens, destinés à réduire l'éventail du nombre d'interprétations possibles face à un événement jugé inhabituel et perturbateur. Tous deux

favorisent l'émergence du « bricolage »<sup>35</sup> et de « l'improvisation » chers à K. Weick (2001, p. 284 - 304).

#### **4.2. APPORTS MANAGERIAUX DE L'AMBIVALENCE POUR PLUS DE RESILIENCE**

Ce dispositif habilitant permet de traverser les crises et d'aller de l'avant. Pour autant, les managers doivent être pleinement conscients de ses implications. Choisir de construire ce type de projet, revient à envoyer un signal que le dirigeant de l'organisation n'est, ni dans la facilité, ni dans la simplification. Plus le sens ajouté est éloigné du cœur de métier de l'organisation, plus il sera nécessaire de travailler le *sensemaking* afin de favoriser sa compréhension et son appropriation. Chacune des parties au projet aura donc intérêt à être, en permanence, présente (ou représentée) dans l'organisation, afin de veiller à faire vivre son sens tout en contribuant à l'accomplissement du sens de l'autre. Ce qui implique une définition claire des objectifs liés à l'accomplissement de chacun des sens du projet ainsi que de leurs contreparties, pour éviter les conflits et les procès d'intention.

### **CONCLUSION**

L'ambivalence, couplée à une création ou à une gestion dynamique de sens, accroît les capacités de résilience d'une organisation, en dépit du risque d'ambiguïtés et d'inconfort qu'elle fait courir. Ses côtés salutaires sont nombreux : tout en permettant de surmonter les épreuves, l'ambivalence stimule la créativité, restaure la confiance, encourage la coopération et développe l'adaptabilité des individus et des organisations. Elle présente l'avantage de fournir un programme d'actions originales et variées pour construire, entretenir, voire renforcer les capacités de résilience d'une organisation.

L'étude approfondie du cas unique du Louvre-Lens présente un potentiel de généralisation théorique. Cependant, une analyse comparative avec d'autres projets et organisations fondés sur une ambivalence, serait certainement appropriée. Elle pourrait par exemple concerner d'autres catégories d'acteurs (comme les parties prenantes) et/ou des organisations qui ont fait le choix inverse de celui du Louvre-Lens, à savoir intégrer à leurs développements et stratégies des aspects non économiques (RSE, développement durable, éthique, etc.). Ces nouvelles recherches permettraient d'établir si ces ambivalences sont aussi propices à la résilience. De plus, choisir d'étudier l'ambivalence, c'est accepter d'emblée de diviser en deux les

---

<sup>35</sup> Le bricolage désigne une aptitude visant « à détourner un objet, un instrument, une idée, une institution de leur système de référence et de leur finalité propre pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle ». (Koenig dans Vidaillet, 2003, p. 134).

catégories d'acteurs du domaine. Une telle approche peut produire des effets de simplification, voire de réduction, qui sont sujets à critique. La réalité des acteurs et du terrain n'est évidemment pas aussi binaire.

L'agenda de recherche propose à court terme de nouvelles pistes de recherche au Louvre-Lens : d'une part, une nouvelle analyse de la résilience, cette fois sous l'angle de l'ambivalence de la gouvernance et, d'autre part, un développement du cas dans la seule perspective du double leadership entre les fondateurs.

## REFERENCES

Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G. et Pradies, C. (2014), « Ambivalence in Organizations: A Multilevel Approach ». *Organization Science* 25, n° 5: 1453-78.

Baek, Y. M. (2010), « An integrative model of ambivalence ». *The Social Science Journal* 47, n° 3: 609-29.

Baudelle, G., Krauss, G. et Polo, J.F. (2015), « L'installation du Louvre à Lens : un cas déjà célèbre. » *Musées d'art et développement territorial*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 1, n° VII, 227.

Begin, L. et Chabaud, D. (2010), « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale ». *Revue française de gestion* 200, no 1 : 127 42.

Blanchet, A. et Gotman, A. (2007, 2ème édition), « L'entretien : L'enquête et ses méthodes ». Colin.

Christianson, M. K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K. M. et Weick, K. E. (2009), « Learning Through Rare Events : Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum ». *Organization Science* 20, no 5 : 846 60.

Hadly Rispal, M. (2002), « La méthode des cas. Application à la recherche en gestion -. Perspectives Marketing ». De Boeck Université.

Hollnagel, E. et Woods, D. D. (2017), « Epilogue: Resilience Engineering Precepts ». Dans *Resilience Engineering* 1ère édition. CRC Press : 347 58.

Jamin, B. (2019), « L'ambivalence, un choix stratégique créateur de sens ? Le cas du Louvre-Lens. » Université d'Artois.

Lincoln, Y. S. (1995), « Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research ». *Qualitative Inquiry* 1(3). 275 89.

Lincoln, Y. S. et Guba E. G. (1989), « Ethics: The Failure of Positivist Science ». *The Review of Higher Education* 12(3), 221-40.

Maitlis, S. et Christianson, M. (2014), « Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward ». *The Academy of Management Annals* 8, no 1: 57-125.

- Mairesse, F. (2019), « Géopolitique du musée : les enjeux de la fréquentation ». *Politique et Sociétés* 38, no 3 (2019) : 103.
- Malet, J. (2015), « Conciliation des réformes des politiques publiques par les musées nationaux ». Paris CNAM.
- Meyerson, D. E. et Scully, M. A. (1995), « Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change ». *Organization Science* 6, n° 5 : 585-600.
- Pesqueux, Y. (2009), « Un modèle sadomasochiste de l'organisation ? » *Management Avenir* n° 29, n° 9: 56-75.
- Rothman, N B., Pratt, M.G., Rees, L. (2016) « Understanding the Dual Nature of Ambivalence: Why and When Ambivalence Leads to Good and Bad Outcomes ». *Academy of Management Annals* 11, no 1: 33 72.
- Schulman, P.R. (1993), « The Analysis of High Reliability Organisations : a Comparative Framework ». Roberts, K. (ed.) *New Challenges To Understanding Organisations* Macmillan, New York : 33-54.
- Tobelem, J.-M., Lus Arana, L.- M. et Ockman, J. (2014) « Les bulles de Bilbao : la mutation des musées depuis Frank Gehry ». *Actualités*. Paris : Éditions B2.
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlstrom, M., & George, G. (2015). « Managing risk and resilience ». *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980.
- Vidaillet, B. et Weick, K.E (2003). « Le sens de l'action : Karl E. Weick : socio psychologie de l'organisation ». Vuibert, Paris.
- Weick, K. E. (1988), « Enacted sensemaking in crisis situations ». *Journal of Management Studies* 25, n° 4: 305-17.
- Weick, K. E. (1995), « Sensemaking in organizations. Foundations for organizational science ». Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. E. (2001), « Making sense of the organization ». Oxford, UK; Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999), « Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness ». In R. S. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* : 81–123. Stanford : Jai Press.
- Weick, K. E., et Sutcliffe, K.M. (2007), « Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty ». John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. (2009), « Making Sense of the Organization, Volume 2: The Impermanent Organization ». Chichester, U.K: Wiley.