LA GOUVERNANCE À MULTIPLES NIVEAUX: LE CAS DU SECTEUR MUSÉAL QUÉBÉCOIS

VERÓNICA ZÚÑIGA SALAS

Diplômée de la Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.) et étudiante à la Maîtrise en management des entreprises culturelles (M.M.E.C.), HEC Montréal. Verónica Zúñiga Salas est historienne de l'art. Elle a travaillé dans plusieurs musées au Costa Rica et en Espagne et pour le ministère de la Culture du Costa Rica. Actuellement elle est professionnelle de recherche au Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels à HEC Montréal.

JOHANNE TURBIDE

Professeure titulaire, Service de l'enseignement des sciences comptables, HEC Montréal.
Johanne Turbide est responsable du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels à HEC Montréal. Elle est aussi rédactrice en chef de la revue International Journal of Arts Management.

RÉSUMÉ

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche menée auprès du secteur muséal au Québec en 2010-2011 et qui portait sur la gouvernance de ce secteur selon trois dimensions : organisationnelle, contextuelle et individuelle. Dans cette étude nous avons conceptualisé la gouvernance comme un phénomène ayant de multiples niveaux et impliquant de multiples acteurs. Cet article apporte trois contributions au champ de recherche sur la gouvernance des OBNL. La première est l'application d'une approche sectorielle pour analyser l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux, ce qui permet de mettre en évidence les relations entre les acteurs et les dynamiques qui y sont liées. La deuxième est de démontrer le rôle clé que jouent les regroupements d'organismes dans les processus d'orientation et de structuration du secteur. Enfin, la troisième est de mettre en évidence les rôles de gouvernance joués par les directeurs des musées au sein du secteur, ce qui fait d'eux les agents des processus d'orientation et de structuration du secteur.
Mots clé : gouvernance, musées, organismes à but non lucratif, secteur muséal, management

INTRODUCTION

Le sujet de la gouvernance au sein de la recherche en gestion a connu un essor durant la dernière décennie, directement lié aux scandales financiers d'entreprises telles qu'Enron en 2001 ou WorldCom en 2002. Depuis, les questions relatives à la gouvernance se sont diversifiées et de nouvelles normes, incitant à une révision des pratiques de gouvernance, se sont imposées. En effet, ces scandales ont mis en évidence les besoins de règles plus strictes pour assurer l'application de « bonnes pratiques de gouvernance » dans le secteur à but lucratif, telles que la transparence et la reddition de comptes, ainsi que sur les rôles et responsabilités des conseils d'administration (CA), ses interrelations avec les gestionnaires et les meilleures pratiques pour une « bonne gouvernance », entre autres (ex. Fama et Jensen, 1983 ; Charreaux, 1997 ; Daily, Dalton et Cannella, 2003). Ces nouvelles réglementations, les pratiques qui y sont liées, et plus largement l'ensemble de la réflexion autour de la gouvernance d'entreprise ont aussi imprégné le secteur des OBNL. On a donc observé une croissance notable de l'intérêt des professionnels et des scientifiques abordant le sujet de la gouvernance des entreprises, en tant qu'organisations à but lucratif (OBL), des organismes publics et des OBNL. En ce qui concerne les OBNL, certains auteurs ont démontré que la gouvernance de ce type d'organismes est un phénomène complexe qui, pour être mieux compris, requiert davantage des recherches analytiques (Cornforth, 2004 ; Ostrower et Stone, 2006).
Cet article s'inscrit donc dans cet effort pour mieux comprendre et décrire le phénomène de la gouvernance des OBNL dans la pratique, par l'analyse de ses dimensions organisationnelle, contextuelle et individuelle. Pour cela nous avons adopté une conception de la gouvernance à multiples niveaux (Stone et Otrower, 2007). Selon cette approche, la gouvernance est conçue comme étant exercée tant à un niveau organisationnel au sein du conseil d'administration, qu'à un niveau sectoriel au sein de regroupements d'organismes, et intersectoriel auprès des entités gouvernementales. Il s'agit donc ici d'étudier, par une recherche exploratoire, l'exercice de la gouvernance en considérant ces différents niveaux, en prenant en compte les rôles des acteurs et des organismes à chacun de ces niveaux, ainsi que les enjeux, les dynamiques et les relations qui y sont liées, au sein du secteur muséal.

Revue de la littérature

Malgré l'existence de nombreuses études sur la gouvernance des OBNL, celles-ci ne s'attardent pas à la définir. Effectivement, comme le soulignent Stone et Ostrower, les « définitions de la gouvernance en soi ne sont généralement pas trouvées dans la littérature académique sur les organismes à but non lucratif » (Stone et Ostrower, 2007 : 417, traduction libre). Toutefois, pour ces auteures, deux tendances se dégagent dans la conceptualisation de la gouvernance des OBNL. En premier lieu, un ensemble d'études se concentrent sur le caractère fiduciaire des conseils d'administration. En effet, en termes juridiques pour les OBNL, comme pour les OBL, le CA est « le mandataire-fiduciaire de l'organisation et il est imputable » (Malenfant, 1999 : 67). La littérature issue de cette première tendance est essentiellement à caractère normatif, et dirigée aux praticiens. Les auteurs, en prenant comme point de départ la responsabilité juridique des CA, proposent une série des modèles de « bonnes pratiques » inspirées du secteur à but lucratif (Houle, 1989 ; Carver, 1997).

Une deuxième tendance se dégage, notamment dans la littérature scientifique, à travers certaines études qui se focalisent sur la compréhension des divers aspects fonctionnels de la gouvernance (Stone et Ostrower, 2007 : 417), tels que les rôles et responsabilités ou les comportements et les interrelations avec les acteurs internes et ceux de l'environnement de l'organisation. Dans ce deuxième ensemble, les auteures constatent qu'il y a deux éléments de consensus. Le premier est la notion de complexité des conseils d'administration. En effet, plusieurs auteurs semblent être d'accord sur le fait que les conseils d'administration sont des entités hétérogènes et dynamiques qui répondent parfois à des influences contradictoires. Ceci veut dire qu'il ne peut y avoir un modèle unique et universel de gouvernance. Le deuxième élément est que les conseils sont influencés par leur environnement (Ostrower et Stone, 2006). Les auteures soulignent que ces deux éléments sont en relation, car l'influence de l'environnement est l'une des principales causes des variations (Ostrower et Stone, 2006 : 612) ou encore du caractère dynamique de la gouvernance.

Dans cette recherche, nous avons analysé la littérature sur la gouvernance des OBNL, en retenant principalement les recherches empiriques menées pendant les deux dernières décennies. Ces études montrent que la recherche sur la gouvernance des OBNL s'est centré sur des éléments que nous avons classifié en quatre catégories : les pratiques de gouvernance et l'efficacité des conseils d'administration (ex. : Green et Griesinger, 1996 ; Brudney et Murray, 1998 ; Bertrand et Turbide 2007 ; Brown, 2007) les rôles de gouvernance (ex. Golden-Biddle et Rao, 1997 ; Wright et Millensen, 2008 ; Brown et Guo, 2010), la relation entre le conseil d'administration et la direction générale (ex. : Herman et Heimovics, 1990 ; Murray, Bradshaw et Wolpin, 1992 ; Golensky, 1993 ; Maitlis, 2004 ; Reid et Turbide 2012) et enfin, le contexte de la gouvernance (ex. : Brown, 2005 ; Bradshaw, 2009 ; Otrower et Stone, 2010). Par ailleurs, nous avons observé que les recherches dans ce domaine véhiculent différentes théories des organisations (ex. : la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance, la théorie de l'hégémonie managériale, la théorie de la dépendance aux ressources, les théories de la contingence, etc.).

Ces théories, bien que très différentes entre elles, apportent divers points de vue sur les trois dimensions du phénomène de la gouvernance, à savoir la dimension individuelle, la dimension organisationnelle et la dimension contextuelle.

L'analyse de cette littérature nous permet de constater que les deux dimensions qui ont intéressé le plus les chercheurs sont d'abord la dimension organisationnelle, puis la dimension contextuelle. Sur la première, on trouve la majorité des études portant sur les relations entre les conseils d'administration et la direction générale, sur les rôles et responsabilités de membres du conseil d'administration et sur les pratiques de gouvernance et l'efficacité du conseil. Dans la dimension contextuelle, on observe des études qui cherchent à établir les relations entre l'exercice de la gouvernance et la performance organisationnelle, ainsi que les études qui s'intéressent aux liens entre l'environnement, les pratiques et l'efficacité des conseils d'administration. La dimension individuelle reste la moins explorée, malgré un intérêt particulier pour l'analyse de la notion du pouvoir dans la relation entre le conseil d'administration et la direction générale. Nos constats à partir de cette analyse de la littérature semblent être en accord avec ceux de Stone et Ostrower (2007) qui notent qu'une des tendances claires dans la recherche sur la gouvernance des OBNL, c'est qu'elle a été principalement conceptualisée au niveau organisationnel, où le conseil d'administration est l'entité directrice et responsable. Selon ces auteures « les progrès majeurs dans le domaine viendront non seulement par la collecte de données complémentaires, mais à travers le développement et l›application supplémentaire de perspectives théoriques ancrées dans le terrain pour l›analyse et l›interprétation des ces données » (Ostrower et Stone, 2006, traduction libre).

Stone et Otrower (2007) soutiennent que d'autres littératures, et notamment celle sur la gouvernance publique, peuvent stimuler la réflexion autour des nouvelles conceptualisations de la gouvernance des OBNL. Elles proposent d'« élargir la recherche en gouvernance des OBNL [...] au-delà d'une construction fonctionnelle, organisationnelle, et axée sur le conseil

d'administration » (Stone et Ostrower, 2007 : 419, traduction libre). Selon elles, il importe d'analyser les comportements, les pratiques et les dynamiques qui ont cours à l'extérieur de l'organisation, et plus précisément ceux qui font intervenir les acteurs à l'extérieur de l'organisme et qui peuvent avoir un impact sur celui-ci. Ces auteures suggèrent donc de conceptualiser la gouvernance comme une construction ayant de « multiples couches », ce qui signifie que « la gouvernance se produit à plusieurs niveaux d'analyse interdépendants qui impliquent nécessairement de multiples acteurs » (Stone et Ostrower, 2007 : 424, traduction libre).

Objectifs et question de recherche

Dans cet article nous étudierons l'exercice de la gouvernance des OBNL dans la pratique, sous l'angle d'une analyse à multiples niveaux, au sens de Stone et Ostrower (2007), comme étant un phénomène dynamique qui dépasse les frontières organisationnelles. Ceci nous amène à porter un regard sectoriel, et non pas uniquement organisationnel, sur ce phénomène. Cette approche nous permettra donc d'intégrer la dimension contextuelle à l'analyse de la gouvernance des OBNL. Dans le même temps, étant donné que la dimension individuelle a été peu explorée au sein de ce champ d'études et que les recherches qui explorent cette dimension démontrent le caractère dynamique, paradoxale et de construit social du phénomène de la gouvernance, nous proposons de porter un regard particulier sur les acteurs clé, en tant qu'individus et non pas uniquement en tant que groupe.

Ce que nous souhaitons, c'est donc élargir notre conception du phénomène de la gouvernance au-delà de l'organisation en analysant aussi, et pour un secteur donné, les dimensions individuelle et contextuelle du phénomène. Pour cela nous avons pris en compte les rôles des acteurs et des organismes intervenant à différents niveaux (organisationnel, intra-sectoriel et intersectoriel), ainsi que les enjeux, les dynamiques et relations entre ceux-ci. C'est ce que nous appellerons l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux. Ainsi, la question de recherche à laquelle nous tenterons de répondre est : comment s'exerce la gouvernance à multiples niveaux dans un secteur à but non lucratif ?

Cadre d'analyse

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons conçu un cadre d'analyse inspiré, entre autres, du « cadre théorique pour étudier l'environnement politique des organismes à but non lucratif » proposé par Stone et Sandfort (2009, traduction libre). Ce cadre d'analyse intègre des notions provenant de différentes approches théoriques, pour inclure notamment l'étude des dimensions contextuelle et individuelle de la gouvernance. Ainsi, la définition de notre conception du secteur repose sur deux notions : le « domaine d'élaboration des politiques » et le « secteur sociétal ». La notion de « domaine d'élaboration des politiques » provient principalement des sciences sociales et est utilisée par les chercheurs pour explorer les institutions et organisations impliquées dans l›élaboration des politiques publiques (Stone et Sandfort, 2009). Burstein (1991) définit le « domaine d'élaboration des politiques » comme étant « un composant du système politique qui est organisé autour d'une question de fond » (1991 : 328, traduction libre). La notion de « secteur sociétal » a quant à elle été développée par Scott et Meyer (1991; 1992) pour qui les organisations sont liées et affectées par les grands systèmes de relations, qui sont intégrés dans des niveaux de plus en plus larges. Cela a pour conséquence que les organisations locales entretiennent des relations verticales hiérarchiques avec des systèmes non locaux et, en même temps, avec des systèmes à un niveau communautaire par des relations horizontales (Scott et Meyer, 1991 : 108).

Les notions théoriques présentées ici nous ont permis d'identifier trois niveaux au sein du secteur muséal dans lesquels interviennent les organismes et entités du secteur muséal. Il s'agit du niveau organisationnel, du niveau intra-sectoriel et du niveau intersectoriel. On peut situer les organisations au niveau le plus pertinent selon leurs caractéristiques ainsi que selon les rôles qu'elles accomplissent au sein du secteur. Au niveau organisationnel nous avons étudié des OBNL centraux du secteur muséal, c'est-à-dire des musées. Pour le niveau intra-sectoriel, nous avons étudié les regroupements agissant aux échelles locale et régionale. Pour le niveau intersectoriel, nous avons étudié une entité gouvernementale fortement impliquée au sein du secteur muséal au Québec, de par son rôle de principal bailleur de fonds, mais aussi pour son rôle de légitimation et d'élaboration des politiques publiques sectorielles.

De plus, nous considérons que les organismes, qui agissent aux différents niveaux, sont reliés par différents types des relations. En effet, les différents rôles joués par les organismes et les entités gouvernementales au sein du secteur les amènent à entretenir des relations formelles, et cela depuis plusieurs années. Nous considérons que ces relations sont liées à l'exercice de la gouvernance à plusieurs niveaux, justement parce qu'elles impliquent – et influencent – les rôles et les enjeux des organismes et des entités qui y prennent part, mais aussi parce que c'est à travers ces relations que les acteurs accomplissent certains de leurs multiples rôles de gouvernance, générant ainsi des dynamiques d'inter-influence entre les niveaux. Nous avons donc étudié ces relations au sein du secteur ainsi que

les dynamiques de gouvernance qui y sont reliées. Pour analyser ces relations, nous avons adopté la définition des relations inter-organisationnelles verticales et horizontales de Scott et Meyer (1991). Selon ces auteurs les relations verticales reposent sur des structures d'autorité, c'est-à-dire que l'une des organisations dispose d'un pouvoir administratif sur l'autre, et elles traversent plusieurs niveaux hiérarchiques (Warren, 1972, cité par Scott et Meyer 1991 : 112). Les relations horizontales, quant à elles, sont des relations qui existent dans la mesure où elles répondent à un intérêt pour l'ensemble du système au sein d'une communauté, et elles ont généralement lieu à un même niveau hiérarchique (Warren, 1972, cité par Scott et Meyer 1991 : 112).
Enfin, pour étudier la dimension individuelle, nous avons adopté la conception de l'individu en tant qu'acteur compétent, issue de la théorie de la structuration de Giddens (2005), afin de prendre en compte les rôles de gouvernance individuels exercés par les acteurs aux différents niveaux, mais aussi les dynamiques de gouvernance qu'ils impliquent. Pour Giddens (2005), l'individu est l'acteur central des processus sociaux. Il est considéré comme un agent réflexif qui participe, par ses actions quotidiennes, de l'arrangement des structures sociales, et n'est pas seulement influencé par elles. Dans notre analyse, nous avons pris en compte la vision de Giddens des acteurs humains en considérant que les individus qui exercent la gouvernance dans les organisations sont des acteurs réflexifs et socialement compétents. Nous avons porté un regard particulier donc sur les acteurs composant les CA des OBNL que sont les membres du CA et les directeurs généraux.

MÉTHODOLOGIE

Sur le plan méthodologique, nous avons choisi une stratégie de recherche qualitative, à savoir celle de mener une « étude de cas emboité » (Yin, 2003 ; Thomas, 2011) avec trois différentes méthodes de collecte de données : les entrevues semi-dirigées, l'observation non participante des réunions des conseils d'administration et l'analyse de documents. Nous avons choisi de mener notre recherche auprès du secteur muséal d'une agglomération urbaine du Québec. En effet, il nous a semblé que tous les éléments de notre cadre d'analyse sont présents à l'échelle de ce territoire. Le secteur muséal de cette agglomération urbaine constitue ainsi notre unité d'analyse. Nous avons ensuite identifié quatre sous-unités d'analyse dont deux musées (appelés « musée Alfa » et « musée Beta »), deux regroupements des musées (appelés « regroupement régional » et « regroupement local ») et une entité gouvernementale impliquée dans le secteur muséal en tant que bailleur de fonds (appelée « ministère ») (voir figure 1).

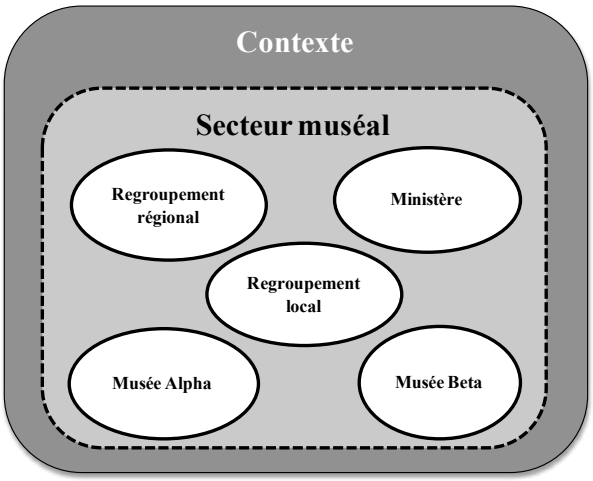

FIGURE 1 : REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU CAS

Pour la collecte des données, nous avons réalisé un total de seize entrevues auprès de directeurs généraux des deux musées et des deux regroupements des musées, des membres des conseils d'administration des regroupements, et de deux représentants du ministère. Nous avons également analysé plusieurs documents de ces mêmes organismes, et nous avons fait l'observation non participante de trois réunions du CA dans les deux musées étudiés, ainsi que d'une réunion du comité exécutif et d'une réunion du CA de l'un des regroupements.
En ce qui concerne l'analyse des données, nous avons suivi trois méthodes suggérées par quelques auteurs, à savoir la codification thématique des données (Miles et Huberman, 2003 ; Bryman, 2004), l'élaboration de fiches de synthèse des entrevues (Miles et Huberman, 2003) et la construction de chaînes d'indices (Miles et Huberman, 2003 : 466 ; Yin, 2003 : 105). En résumé, nous avons fait d'abord des transcriptions partielles de chacune des entrevues. Nous avons ensuite codifié chacune des entrevues selon une liste de codes thématiques issus du cadre d'analyse, tels que les rôles de gouvernance ou les enjeux sectoriels , puis nous avons regroupé les principaux propos de chacune des personnes interviewées dans une fiche de synthèse d'entrevue. La codification, ainsi que les fiches nous ont facilité le processus d'interprétation des données et donc la mise en évidence de certaines constatations. Enfin, nous avons construit des enchaînements de preuves pour décrire les relations et les dynamiques tel qu'il était prévu dans le cadre d'analyse. Nous avons tenté d'accroître la fiabilité de nos résultats par le codage et la comparaison des données provenant des trois méthodes de collecte des données.

La gouvernance à multiples niveaux du secteur muséal : discussion des résultats
La figure 2 présente notre cadre d'analyse adapté à notre étude du secteur muséal dans l'agglomération urbaine du Québec dont il est question dans cet article.

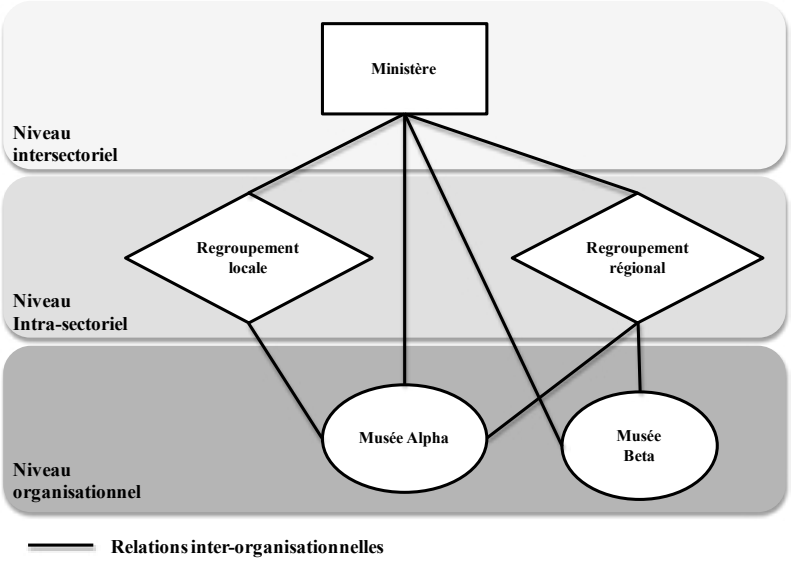

FIGURE 2 : REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU SECTEUR MUSÉAL

Le rôle des organismes

Au cours de cette recherche nous avons étudié les rôles exercés pour chacun des organismes au sein du secteur muséal. Nous présentons ici une brève description de ces organismes (voir tableau 1), ainsi que les rôles de certains de ces organismes et les dynamiques qui y sont liées.

ORGANISME	DESCRIPTION ET/OU RÔLE PRINCIPAL
Musée Alpha	Collection d'environ 10 000 objets Environ 70 % des revenus provenant des subventions des trois paliers gouvernementaux Membre du regroupement local et du regroupement régional
Musée Beta	Collection d'environ 10 000 objets Environ 60 % des revenus provenant des subventions des trois paliers gouvernementaux Membre du regroupement régional
Regroupement local	Regroupement qui réunit les principaux musées localisés dans l'agglomération urbaine étudiée. Plus de 30 membres institutionnels Rôle principal : promotion des musées membres
Regroupement régional	Regroupement qui réunit l'ensemble des institutions muséales et des professionnels du secteur Plus de 300 membres institutionnels et individuels Rôle principal : représentation politique (porte-parole du secteur auprès des entités gouvernementales)
Ministère	Entité en charge de l'élaboration et de la mise en place de la politique muséale gouvernementale Rôle principal : bailleur de fonds (par le biais des programmes de soutien financier)

TABLEAU 1 : ORGANISMES ÉTUDIÉS

En ce qui concerne les regroupements des musées, notre recherche nous a permis d'observer que les regroupements agissent d'une façon proactive, plutôt que réactive, au sein du secteur. Ils proposent, par exemple, de voies novatrices et collaboratives pour faire face aux enjeux des musées, tels que la gestion des entreposages pour les collections des musées membres. De plus, ils jouent un rôle de diffusion de l'information sur les dernières tendances dans la muséologie au niveau international. En effet, nous avons observé qu'ils génèrent des espaces de confluence (ex. : congrès, conférences, séminaires, prix, etc.) entre ce qui se fait dans les musées au Québec, et ce qui se fait ailleurs, facilitant aux membres la possibilité de voir au-delà de leurs propres organismes. Ceci nous permet d'affirmer que les regroupements promeuvent une vision sur l'avenir des musées en jouant un rôle qui n'a pas été mentionné par les personnes interviewées, mais qui ressort de l'analyse de nos données, à savoir le rôle d'orientation du secteur. C'est justement ce rôle d'orientation du secteur, et les actions concertées qui y sont reliées, qui font des regroupements des organismes essentiels dans la structuration du secteur muséal. C'est donc dans l'exercice de ces rôles que les regroupements peuvent influencer la gouvernance des musées au niveau organisationnel.
Pour sa part, dans la pratique, le ministère semble plus être réactif aux besoins manifestés par le secteur, plutôt que proactif dans l'élaboration des orientations et d'une vision pour le secteur muséal. Cependant, l'exercice du rôle de bailleur de fonds du ministère génère différentes dynamiques d'inter-influence entre le niveau intersectoriel et les niveaux intra-sectoriel et organisationnel. En effet, le ministère, de par ce rôle, exerce une influence sur la gouvernance des organismes du secteur. Ainsi, et étant donné que certaines subventions non récurrentes sont confirmées chaque année selon des délais variables, le ministère exerce une pression importante sur les CA de ces organismes, qui doivent prendre les mesures nécessaires pour pallier à la possibilité de ne pas percevoir ces subventions (prévision de licenciements, de réduction des activités, stratégies de financement privé, etc.).

Les relations inter-organisationnelles

Au cours de cette recherche nous avons observé trois types de relations de gouvernance, à savoir celles que nous appellerons « relations d'autorité », basées principalement sur des liens de pouvoir, celles que nous appellerons « relations de collaboration », basées sur des liens d'entraide et les « relations ambigües » qui ont des éléments des deux précédentes.

Les relations d'autorité

Les relations d'autorité se caractérisent par des rapports hiérarchiques lorsqu'un organisme, ou plusieurs, exercent un certain pouvoir sur d'autres organismes. Ce pouvoir des uns sur les autres, lié aux rôles des organismes et des acteurs, génère certaines dynamiques d'inter-influence. Dans ces relations, l'autorité s'exerce du haut vers le bas, selon la modélisation de notre cadre d'analyse. Celles-ci se caractérisent principalement par le fait de reposer sur le pouvoir lié à la maîtrise des ressources financières, par les bailleurs de fonds sur les organismes financés. Il s'agit donc de relations au sens de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Cette théorie est l'une des plus citées par la littérature sur la gouvernance des OBNL, notamment lorsqu'il s'agit d'expliquer la composition, la performance et certains rôles des CA (Brown, 2005 ; Brown, 2007 ; Brown et Guo, 2010). Cependant, peu d'études prenant en compte cette théorie s'attardent à comprendre les dynamiques de gouvernance générées par les relations caractérisées par une dépendance des ressources. Dans cette étude nous avons observé que c'est le cas, par exemple, des relations qu'entretiennent les musées et les regroupements avec leurs principaux bailleurs de fonds, dont le ministère.

Les relations de collaboration

Les relations de collaboration que nous avons observées se caractérisent par des liens qui, bien qu'ils traversent plusieurs des niveaux de notre modèle d'analyse, se basent sur des rapports horizontaux de négociation, d'échange et d'entraide, et dont le but est de trouver de nouvelles solutions à des problèmes complexes communs, au sens de Selden, Sowa et Sandfort (2006 : 412). Nous avons constaté que les relations de collaboration sont entretenues principalement entre les musées, mais à travers les regroupements, ainsi qu'entre les musées et les gouvernements locaux. Selon ces auteures, les collaborations entre les organismes peuvent être définies comme « toute activité conjointe de deux organismes ou plus qui est destinée à augmenter la valeur publique en travaillant ensemble plutôt que séparément » (Bardach, 1998 cité par Selden, Sowa et Sandfort, 2006 : 422 traduction libre).
L'influence des regroupements et des gouvernements locaux sur la gouvernance des organismes à travers les relations de collaboration a également été peu étudiée par la littérature sur la gouvernance des OBNL, à quelques exceptions près comme dans l'étude de Stone et Ostrower (2007 : 431) qui suggèrent d'examiner comment et dans quelles circonstances le travail en partenariat touche à la gouvernance des organismes. Dans notre étude, nous avons observé que les relations de collaboration, et les actions qui y sont reliées semblent être une voie importante pour résoudre certains enjeux problématiques reliés

à l'accomplissement de la mission des organismes. Les relations de collaboration semblent aussi être essentielles dans l'orientation du secteur, car c'est à travers celles-ci que les directeurs généraux des musées collaborent au sein des regroupements pour mettre en place des actions visant à diriger le secteur selon une orientation donnée.

Les relations ambivalentes

Bien que nous ayons identifié deux types de relation, les relations d'autorité et les relations de collaboration, nous avons aussi constaté que, dans plusieurs cas, deux organismes sont reliés par des liens qui sont plutôt ambivalents, qui présentent des caractéristiques d'autorité, mais dans un double sens, ou encore des caractéristiques de collaboration. L'exemple le plus parlant est peut-être celui de la relation entre le regroupement régional et le ministère. En effet, dans ce cas, d'une part le ministère finance ce regroupement au titre de son rôle de soutien au développement et à la consolidation du réseau muséal. D'autre part, le regroupement de par son rôle de représentation des membres agit comme porte-parole du secteur, ce qui lui confère une légitimité de contrepartie officielle du ministère. Dans la relation entre le ministère et le regroupement régional, il y a donc des éléments relevant des relations d'autorité par le financement, et en même temps des relations de collaboration dans l'accomplissement de leurs rôles respectifs.

Les éléments contradictoires caractérisant les relations ambivalentes sont observables dans la pratique, mais semblent être plus difficilement explicables par la théorie. En effet, nous avons constaté que le sujet de la gouvernance des regroupements et l'influence qu'exercent sur leur gouvernance les multiples parties prenantes (musées, bailleurs de fonds, etc.) ne sont pas abordés par la littérature sur la gouvernance des OBNL recensée dans cette recherche. Toutefois, les contradictions introduites par les relations ambivalentes pourraient être expliquées, par exemple, par l'approche du paradoxe (Lewis, 2000 ; Cornforth, 2003). En effet, il est possible de considérer que ce sont des relations paradoxales, car de façon isolée chacune d'entre elles correspond à l'un des différents mandats du ministère ou du regroupement régional, mais prises dans leur ensemble, elles renvoient à des rôles contradictoires, quoique nécessaires à l'accomplissement de leurs missions respectives.

Le double rôle de gouvernance des directeurs généraux

Enfin, au cours de cette recherche nous avons étudié les rôles individuels exercés par les différents acteurs notamment ceux joués par les directeurs généraux des musées en tant que représentants de leur institution au sein des deux regroupements. En effet, cette étude nous a permis de constater l'existence d'un rôle peu mentionné lors des entrevues, mais qui selon nos observations est exercé par la majorité des directeurs généraux, celui de la représentation du musée auprès d'autres organismes ou entités externes. Dans ce sens, Saidel et Harlan (1998) avaient déjà observé que l'exercice de certains rôles de gouvernance, tels que le rôle de représentation politique de l'organisme, sont partagés entre le CA et la direction générale. Dans les cas des musées étudiés ici, le rôle de représentation politique est principalement joué par la direction générale, notamment lorsqu'il s'agit de la représentation du musée auprès des regroupements des musées. Cependant, il y a certains cas, notamment lorsqu'il s'agit des relations avec les entités gouvernementales, où le rôle de représentation politique est partagé avec certains membres du CA, et particulièrement avec le président.

La gouvernance des regroupements de musées est caractéristique, car ce sont les directeurs généraux des musées qui siègent dans leurs conseils d'administration. Ce signifie que les directeurs généraux jouent un double rôle de gouvernance au sein de ces regroupements, à savoir celui de représentation de leur musée et celui de dirigeant du regroupement (en tant que membre de son CA). De plus, un troisième rôle peut s'ajouter dans certains cas pour les directeurs généraux des musées (également administrateurs au CA des regroupements), lorsqu'ils se considèrent les représentants d'autres groupes externes (ex. : d'autres coalitions de musées) ou de sous-groupes internes (ex. : les musées de petite taille) au CA des regroupements. Ces observations nous permettent de confirmer qu'il y a de multiples niveaux dans l'exercice de la gouvernance au sein d'un secteur donné. En effet, ces directeurs généraux, en tant qu'individus, jouent des rôles de gouvernance qui se superposent en couches (*layer*), car ils sont à la fois directeurs généraux au niveau organisationnel et administrateurs au niveau intra-sectoriel. Bien que chacun de ces rôles s'exerce dans des organismes différents, on ne peut pas omettre qu'il s'agit de la même personne, ce qui conduit ces individus à faire des arbitrages et des liens entre ces deux fonctions.

Le double rôle des directeurs généraux des musées génère des dynamiques d'inter-influence entre les niveaux organisationnel et intra-sectoriel. D'abord, nous avons observé que ce double rôle peut influencer la gouvernance des musées de différentes façons qui, selon nos observations, semblent avoir des effets plutôt positifs pour les musées étudiés. Par exemple, siéger au CA des regroupements donne aux directeurs généraux l'accès à des renseignements qui leur permettent de mieux exercer leurs rôles d'information et d'influence lors des processus de prise de décisions au sein du CA de leur organisation. De plus, ce double rôle leur

permet de moduler leurs attentes envers leur CA, car cela leur donne accès à différents modèles de gouvernance avec lesquels ils peuvent comparer la gouvernance de leur musée pour, éventuellement, y apporter des améliorations. Enfin, et notamment pour ceux qui exercent le rôle de présidence du CA d'un regroupement, cela représente aussi un moyen de donner plus de visibilité à leur musée, ainsi qu'un accès privilégié à certains acteurs politiques. Nous avons aussi constaté que, à travers le double rôle de gouvernance des directeurs généraux, le niveau organisationnel peut aussi influencer le niveau intra-sectoriel, dont les transformations influenceront en retour le niveau organisationnel. En effet, dans le cas de l'un des musées étudiés, le rôle d'administrateur au sein d'un regroupement a permis à la direction générale de mener des actions concrètes au bénéfice de son musée, tels que réaliser des consultations auprès des autres musées afin de promouvoir des changements dans la réglementation gouvernementale bénéficiant à son organisme, mais aussi à l'ensemble du secteur.
Par ailleurs, ce double rôle des directeurs généraux des musées peut aussi influencer la gouvernance des regroupements d'une autre manière. Nous avons observé que les différences entre les organismes qui composent ces regroupements créent des difficultés lors des processus de concertation, alors que ceux-ci sont essentiels dans la prise de décisions au sein des regroupements. En effet, il semble y avoir des inégalités dans les rapports de force entre les grands et les petits musées et, selon certains administrateurs, les musées de plus grande taille sont davantage mis de l'avant et leurs besoins sont plus entendus que ceux des petits musées. Cela veut dire que, bien qu'il semble y avoir un consensus sur le fait que les administrateurs des regroupements agissent selon une vision des bénéfices pour l'ensemble du secteur, ces administrateurs n'oublient pas leur rôle de représentation de leur musée. Ainsi, on voit que certains de ces administrateurs sentent le besoin de défendre les intérêts de leur musée auprès du CA du regroupement. La complexité dans l'arbitrage de ce double rôle et les différences entre les organismes influencent donc la gouvernance du niveau intra-sectoriel et pose d'importants défis aux processus de concertation.

Les dynamiques d'inter-influence

Comme nous l'avons vu, l'étude de la gouvernance à plusieurs niveaux, nous a permis d'observer la multiplicité des rôles de gouvernance que jouent les acteurs dans un secteur donné, ainsi que les dynamiques d'inter-influence qui y sont liées. Nous utilisons le terme d'« inter-influence » pour les qualifier, car il s'agit de dynamiques où les motivations des acteurs ne sont pas nécessairement explicites, et qui visent généralement un bénéfice pour l'organisme qui en est à l'origine. Les dynamiques d'inter-influence se développent lorsqu'un acteur (ou un organisme) dans l'exercice de ses multiples rôles, intervient pour exercer une influence sur la gouvernance à un ou plusieurs niveaux d'intervention du secteur. En ce sens, les dynamiques d'inter-influence sont réciproques et mettent en évidence une relation d'ordre dialectique (à travers les acteurs) entre les musées et les autres organismes de leur contexte, comme énoncé par Bouchikhi (1990).
Ce type de dynamiques est peu exploré par la littérature sur la gouvernance des OBNL. En effet, bien que plusieurs études dans ce champ de recherche proposent de suivre les liens entre diverses variables contextuelles (internes et externes à l'organisation) et la gouvernance organisationnelle (ex. : Edwards et Cornforth, 2003 ; Bradshaw, 2009), elles ne s'attardent pas aux mécanismes d'influence des regroupements sectoriels sur la gouvernance organisationnelle, ni à l'influence des enjeux organisationnels sur la gouvernance des regroupements. Certaines font tout de même exception parmi ces recherches, dont celles d'Ostrower et Stone (2010) et de Turbide *et al.* (2008), qui proposent d'intégrer dans leur cadre d'analyse plusieurs éléments de l'environnement organisationnel dont, entre autres, les associations professionnelles et les bailleurs de fonds. Ainsi, nos observations soutiennent leurs propos selon lesquels la gouvernance peut être conçue comme un phénomène influencé par le contexte.

CONCLUSION

Le regard sur la gouvernance comme phénomène exercé à de multiples niveaux, proposé dans cette recherche, nous a permis de mettre en évidence certains liens entre la gouvernance des OBNL, les acteurs qui l'exercent et le contexte dans lequel elle se situe. En effet, dans cette étude nous avons constaté que les acteurs et les organismes, par leurs relations inter-organisationnelles, peuvent influencer de différentes façons la gouvernance organisationnelle. Nous avons aussi pu constater que la gouvernance est exercée par les acteurs au-delà des réunions du conseil d'administration, notamment par la représentation que les directeurs généraux font de leurs organismes au sein des regroupements en influençant, en même temps la gouvernance de ceux-ci. Ainsi, un premier apport de cette recherche est d'avoir, par l'application d'une approche sectorielle qui intègre la dimension individuelle, dégagé plusieurs éléments de l'exercice de la gouvernance d'un secteur à but non lucratif dans la pratique, et ainsi mis en évidence les dynamiques d'inter-influence qui y sont liées. Nous avons donc pu constater que les regroupements sont des organismes clés dans

la structuration du secteur muséal du Québec et particulièrement dans l'agglomération urbaine étudiée. De plus, l'approche de l'acteur socialement compétent adoptée pour analyser la dimension individuelle de la gouvernance nous a permis de mettre en évidence les multiples rôles individuels joués par les acteurs (les administrateurs et les directeurs généraux). Parmi ces rôles, nous avons constaté que les directeurs généraux des musées jouent un double rôle de gouvernance au sein de leur musée et des regroupements, ce qui fait de ceux-ci des acteurs clés du secteur et de sa gouvernance. En effet, en plus des rôles de direction qu'ils remplissent dans leur organisme, ces mêmes acteurs, en tant qu'administrateurs des regroupements, ont un rôle d'orientation du secteur. Cette importance des rôles joués par les directeurs généraux des musées au sein de leur OBNL, mais surtout au sein du secteur muséal au Québec, constitue un deuxième apport de cette recherche.

Limites

Néanmoins, comme toute étude, celle-ci comporte certaines limites qu'il convient de mentionner. La première concerne la stratégie de recherche choisie, à savoir l'étude d'un cas intégré. En effet, bien que ce choix nous ait permis d'approfondir notre étude au sein du secteur muséal au Québec, et particulièrement dans l'une de ses agglomérations urbaines, le fait de n'avoir étudié qu'un seul type de secteur à but non lucratif nous empêche de faire des comparaisons, et encore plus de généraliser certains des résultats obtenus à d'autres secteurs à but non lucratif. Par contre, il nous semble que l'étude de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux, à travers le cadre d'analyse élaboré pour cette étude, ainsi que les notions qui en sont à la base, pourrait être appliqué par de futures recherches sur d'autres secteurs à but non lucratif afin d'en comparer les résultats. Une deuxième limite est liée à la méthode de l'observation directe des réunions du CA et à la durée que requiert cette méthode par rapport au temps dont nous disposions. Cependant, l'observation directe des réunions du CA s'est avérée une source des données essentielle à notre étude, raison pour laquelle nous encourageons son adoption comme méthode de collecte des données, en complément des autres, lors de futures recherches.

Implications pour la pratique

Cette étude nous a permis d'énoncer certaines constatations qui ont des implications pour la pratique au sein du secteur muséal étudié. En effet, notre recherche nous a permis de constater que les organismes retirent plusieurs bénéfices pour leur gouvernance du fait que les directeurs siègent dans des regroupements au sein de secteur. Il semble donc que les conseils d'administration devraient encourager la participation des directeurs généraux dans ces types d'organismes. De plus, notre analyse nous a permis d'observer que certains organismes, et notamment les regroupements, peuvent entretenir des rapports ambivalents avec les bailleurs de fonds. Cela ne semble pas être un problème en soi, mais l'ambigüité que ce type de relations engendre peut s'avérer contreproductive dans l'accomplissement de certains rôles organisationnels. Il nous semble donc que les conseils d'administration des organismes qui entretiennent ces types de relations avec leurs bailleurs de fonds doivent essayer de bien les définir et les encadrer afin d'éviter qu'elles ne nuisent à la réalisation de leur mandat.

Futures recherches

Les résultats de cette étude nous amènent à suggérer quelques pistes pour de futures recherches. Il nous semble d'abord qu'une étude plus approfondie des pratiques quotidiennes des directeurs généraux des musées, au sens de Giddens (2005), amènerait des éléments plus concrets sur la façon dont ils accomplissent leur double rôle de gouvernance et sur les dynamiques d'inter-influence qui y sont liées. De plus, de futures recherches adoptant des approches théoriques peu explorées, telles que la théorie des conventions, pourraient approfondir notre compréhension des relations inter-organisationnelles, notamment celles à caractère ambivalent et les effets que cela peut générer pour les organismes qui y prennent part. Enfin, il nous semble que des études spécifiques sur la gouvernance des regroupements sectoriels pourraient nous éclairer sur les différences entre les dynamiques au sein du CA de ce type d'organismes en particulier, par rapport à celles dans la gouvernance d'autres types d'OBNL.

RÉFÉRENCES

Bertrand, C. and J. Turbide. 2007. "Board in Small NPOs: What about Friendship and Solidarity?" Nonprofit Quarterly, Vol. 14, no 2, p. 16-23.
Bouchikhi, H. 1990. Structuration des organisations: Concepts Constructivistes et étude de cas. Paris : Economica.
Bradshaw, P. 2009. "A contingency approach to nonprofit governance." Nonprofit Management and Leadership, Vol. 20, no 1, p. 61-81.
Brown, W. A. 2005. "Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations." Nonprofit Management and Leadership, Vol. 15, no 3, p. 317-339.
Brown, W. A. 2007. "Board development practices and competent board members: Implications for performance." Nonprofit Management and Leadership, Vol. 17, no 3, p. 301-317.
Brown, W. A. and C. Guo. 2010. "Exploring the Key Roles for Nonprofit Boards." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 39, no 3, p. 536-546.
Brudney, J. L. and V. Murray. 1998. "Do Intentional Efforts to Improve Boards Really Works?" Nonprofit Management and Leadership, Vol. 8, no 4, p. 333-348.
Bryman, A. (2004). Social Research Methods. 2nd ed., New York: Oxford University Press.
Burstein, P. 1991. "Policy Domains: Organization, Culture, and Policy Outcomes." Annual Review of Sociology, Vol. 17, p. 327-350.
Carver, J. 1997. Boards That Make a Difference. 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass Inc.
Charreaux, G. 1997. Le Gouvernement des entreprises. Paris : Economica.
Cornforth, C. 2003. "Introduction: The changing context of board governance - emerging issues and paradoxes" in The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do boards do?, C. Cornforth, ed., London: Routledge, p. 1-19, 272 p.
Cornforth, C. 2004. "The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective." Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 75, no 1, p. 11.
Daily, C. M., D. R. Dalton and A. A. Cannella, Jr. 2003. "Corporate governance: Decades of dialogue and data." The Academy of Management Review, Vol. 28, no 3, p. 371-382.
Edwards, C. and C. Cornforth. 2003. "What influences the strategic contribution of boards?" in The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do boards do?, C. Cornforth, ed., London: Routledge, p. 77-96.
Fama, E. F. and M. C. Jensen. 1983. "Separation of Ownership and Control." Journal of Law and Economics, Vol. 26, no 2, p. 301-325.
Giddens, A. 2005. La constitution de la société. Paris: Presses Universitaires de France.
Golden-Biddle, K. and H. Rao. 1997. "Braches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization." Organization Science, Vol. 8, no 6, p. 593-611.
Golensky, M. 1993. "The Board-Executive Relationship in Nonprofit Organizations: Partnership or Power Struggle?" Nonprofit Management and Leadership, Vol. 4, no 2, p. 177-191.
Green, J. C. and D. W. Griesinger. 1996. "Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations." Nonprofit Management and Leadership, Vol. 6, no 4, p. 381-402.
Herman, R. D. and R. D. Heimovics. 1990. "The Effective Nonprofit Executive: Leader of the Board." Nonprofit Management and Leadership, Vol. 1, no 2, p. 167-180.
Houle, C. O. 1989. Governing Boards: Their Nature and Nurture. San Francisco: Jossey-Bass.
Lewis, M. W. 2000. "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide." The Academy of Management Review, Vol. 25, no 4, p. 760-776.
Maitlis, S. 2004. "Taking it from the Top: How CEOs Influence (and Fail to Influence) their Boards." Organization Studies, Vol. 25, no 8, p. 1275-1311.
Malenfant, R. 1999. La gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif : sa dynamique, ses composantes. Québec: D.P.M.R.
Miles, M. B. and M. Huberman. 2003. Analyse des données qualitatives. Paris : De Boeck Université.
Murray, V., P. Bradshaw and J. Wolpin. 1992. "Power in and Around Nonprofit Boards: A Neglected Dimension of Governance." Nonprofit Management and Leadership, Vol. 3, no 2, p. 165-182.
Ostrower, F. and M. M. Stone. 2006. "Governance: Research Trends, Gaps, and Future Prospects" in The Nonprofit Sector: a research handbook, W. W. Powell and R. Steinberg, eds., New Haven: Yale University Press.
Ostrower, F. and M. M. Stone. 2010. "Moving Governance Research Forward: A Contingency-Based Framework and Data Application." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 39, no 5, p. 901-924.
Pfeffer, J. and G. R. Salancik. 1978. "The design and Management of Externally Controlled Organizations" in The External Control of Organizations, J. Pfeffer and G. R. Salancik, eds., New York: Harper and Row.
Reid, W. and J. Turbide. 2012. "Board/Staff Relationships in a growth Crisis: Implications for Nonprofit Governance." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 41, no 1, p. 82-99
Saidel, J. R. and S. L. Harlan. 1998. "Contracting and patterns of nonprofit governance." Nonprofit Management and Leadership, Vol. 8, no 3, p. 243-258.
Scott, W. R. and J. W. Meyer. 1991. "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence" in The New Institutionalism in Organizational Analysis,

Chicago, P. J. DiMaggio and W. W. Powell, eds., Chicago: University of Chicago Press, p. 108-140.
Scott, W. R. and J. W. Meyer. 1992. "The Organizations of Societal Sectors" in Organizational Environments: Ritual and Rationality, J. W. Meyer and W. R. Scott, eds., California: Sage Publications, p. 129-153.
Selden, S. C., J. E. Sowa and J. Sandfort. 2006. "The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes." Public Administration Review, Vol. 66, no. 3, p. 412-425.
Stone, M. M. and F. Ostrower. 2007. "Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 36, no 3, p. 416-438.
Stone, M. M. and J. R. Sandfort. 2009. "Building a Policy Fields Framework to Inform Research on Noprofit Organizations." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 38, no 6, p. 1054-1075.
Thomas, G. 2011. How to do your case study: A guide for students and researchers. London: Sage Publications Ltd.
Turbide, J., C. Laurin, L. Lapierre and R. Morissette. 2008. "Financial Crises in the Arts Sector: Is Governance the Illness or the Cure?" International Journal of Arts Management, Vol. 10, no 2, p. 4-13.
Wright, B. E. and J. Millesen. 2008. "Nonprofit Board Role Ambiguity: Investigating Its Prevalence, Antecedents, and Consequences." The American Review of Public Administration, Vol. 38, no 3, p. 322-338.
Yin, R. K. 2003. Case study research: Design and methods. 3rd ed., Thousand Oaks: Sage Publications.