

MUSÉES

et collections publiques de France



Revue de l'association nationale des conservateurs du patrimoine et des professionnels des musées et des autres patrimoines publics de France

n°294

n° spécial

1922-2022 : LE CENTENAIRE DE L'AGCCPF

**Une enquête nationale :
profession, organisation, écosystème**

Sommaire

Une enquête nationale : profession, organisation, écosystème

Coordination et administration

Christophe VITAL,
administrateur et trésorier de l'AGCCPF.

Direction et coordination du numéro

Catherine BALLÉ et Rachel SUTEAU

Édition et abonnements

AGCCPF - 6, rue des Pyramides
75001 Paris
www.agccpf.com
Bulletin d'abonnement en page 48

Graphisme - Publicité

France Edition Multimédia
CS 90014 - 66028 Perpignan Cedex
Tél. 04 68 66 94 75 - Fax 04 68 66 93 33

Impression

Imprimerie spéciale France Edition Multimédia

Dépôt légal à parution

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent
que la responsabilité de leurs auteurs.
Prix de vente du numéro : 25€ (port compris)

Remerciements

Publication recevant l'aide financière
du ministère de la culture, nous remercions pour leur
soutien la Direction générale des patrimoines et le
Service des musées de France.

Coordination

Catherine BALLÉ, directeur de recherche
honoraire, CNRS
Rachel SUTEAU, Vice-Présidente de l'AGCCPF

2 - Avant-propos

Catherine CUENCA, présidente de l'association

3 - Introduction

Catherine BALLÉ, directeur de recherche honoraire, CNRS
Rachel SUTEAU, vice-présidente de l'AGCCPF

4 - Le « système muséal français » : singularité, évolution, paradoxes

Catherine BALLÉ, directeur de recherche honoraire, CNRS

11 - Le Musée comme un écosystème : un nouveau modèle d'analyse des relations professionnelles muséales

Rachel SUTEAU, vice-présidente de l'AGCCPF

16 - Le champ muséal : une sociologie, des sociologies

Catherine BALLÉ, directeur de recherche honoraire, CNRS

23 - Retour sur et prolongement de l'enquête exploratoire sur les métiers des musées

Rachel SUTEAU, vice-présidente de l'AGCCPF

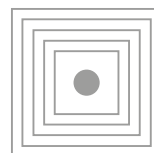
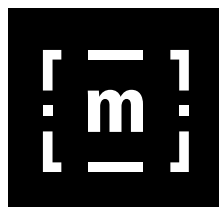
28 - Premiers résultats de l'enquête « Professions muséales et organisation des musées » : des thématiques transversales

Suzanne POULOT, chargée d'étude

32 - En guise de conclusion : propositions pour un observatoire permanent de l'écosystème professionnel muséal français

Rachel SUTEAU, vice-présidente de l'AGCCPF

32 - Bibliographie



AGCCPF

Association nationale des conservateurs du patrimoine et des
professionnels des musées et des autres patrimoines publics de France

Avant-propos

Catherine CUENCA,
Présidente
de l'Association

Le numéro de la revue - *Une enquête nationale : profession, organisation, écosystème* - présente les travaux réalisés au sein de l'axe 2 - initiés par Rachel Suteau, avec le groupe de travail prévu pour cet axe (Valérie Joyaux, Olivier Labat, Françoise Reginster), et finalisés par Catherine Ballé, Blandine Chavanne, Suzanne Poulot et Rachel Suteau - dans le cadre de la « Grande Enquête » de l'AGCCPF effectuée au cours des années 2020-2021.

Plusieurs numéros de la revue ont déjà été publiés dans le cadre de l'enquête nationale (n° 288 les portraits de métiers, numéros 289 et 290 les services des publics et enfin celui sur l'axe 1 n° 291). Cette enquête nationale s'inscrit dans les manifestations liées à la commémoration du centenaire de l'AGCCPF, et apporte des pistes de réflexion pour l'avenir de l'AGCCPF.

Ce numéro est réalisé sous la responsabilité de Catherine Ballé, directeur de recherche honoraire au CNRS et de Rachel Suteau, vice-présidente de l'AGCCPF, avec la participation de Suzanne Poulot, alors chargée d'étude à l'AGCCPF.

Les différents articles se proposent d'apporter des éléments d'analyse, qui éclairent le cadre théorique auquel se réfèrent, implicitement ou explicitement, les études sur les musées et les professions muséales ; plus particulièrement, celles qui font appel aux notions de système, écosystème, profession et organisation.

Introduction

Le numéro de *Musées et Collections publiques* de France présenté ici rend compte des travaux menés au sein de l'axe 2 de la « Grande Enquête » de l'AGCCPF, dont le projet était d'apporter des éléments de réflexion sur « les professions muséales ». La démarche engagée dans l'axe 2 aborde l'étude des professions muséales sous l'angle de l'écosystème professionnel qu'elles constituent et des organisations dans lesquelles ces professions s'exercent. Les différents articles se réfèrent à des approches, méthodes et notions distinctes, parfois opposées et souvent amalgamées : système, écosystème, profession et organisation. Ils abordent de manière très succincte, les champs scientifiques que ces notions mobilisent - ou peuvent mobiliser - dans l'analyse des musées et des professions muséales. Les textes de ce numéro résultent d'un dialogue à deux voix, qui reflète - et relève - d'une pratique à la fois académique et professionnelle.

Catherine Ballé s'interroge sur l'usage de la notion de système dans la sphère muséale. À partir des informations à caractère macro-social, elle rappelle la spécificité du « système muséal français » et cherche à dégager les tendances de son évolution actuelle.

Rachel Suteau utilise la notion d'écosystème pour interroger les relations professionnelles et leurs dynamiques au sein des établissements muséaux. Dans cet article, elle examine l'intérêt de ce modèle théorique issu des sciences du vivant appliqué aux musées et aux professions muséales, comme un outil permettant d'apprécier les professionnels non plus à travers leur technicité, mais plutôt dans leur dynamique interprofessionnelle.

Les musées sont devenus un objet d'étude de la sociologie et les professionnels des musées font appel à la sociologie. Catherine Ballé rend compte des différentes démarches qui participent à la constitution de ce champ de recherche. Elle souligne la prééminence de la sociologie des professions ainsi que des groupes professionnels, et questionne la rareté de la sociologie des organisations dans le domaine des musées, au vu de l'importance de cette approche dans l'analyse du social.

La diversité des métiers, entre spécialisation et ouverture des champs, de même que les évolutions des rôles assignés aux musées interrogent la position de directeur/directrice d'établissement. Ainsi, tout en questionnant l'intérêt et les limites des données quantitatives de l'enquête exploratoire menée dans le cadre des Assises des métiers des musées en 2017, Rachel Suteau invite à une réflexion sur la formation appliquée des conservateurs/conservatrices en charge des musées.

Le numéro présente également les résultats d'une enquête réalisée par Catherine Ballé et Suzanne Poulot au printemps 2021, dont l'objet était de consigner les conceptions en matière de profession et d'organisation de conservateurs - responsables d'établissements ou de départements dans des musées très variés, répartis sur le territoire national -, qui ont accepté de participer à la « Grande Enquête » de l'AGCCPF. Suzanne Poulot rend compte des premiers éléments de cette enquête.

Enfin, les références des articles et des ouvrages mentionnés dans les différents articles sont réunies en une courte bibliographie.

Catherine BALLÉ,
Directeur de
recherche honoraire,
CNRS

Rachel SUTEAU,
Vice-Présidente
de l'AGCCPF

Le « système muséal français » : singularité, évolution, paradoxes

Catherine BALLÉ,
Directeur de
recherche honoraire,
CNRS

Raymond Boudon s'interroge : *À quoi sert la notion de structure ?*¹ L'utilisation de la notion de système incite à se poser la même question, notamment, en ce qui concerne son application au domaine des musées. Sans présenter la vaste littérature consacrée aux implications théoriques et aux usages multiples de la notion de système, il est commode de retenir la définition proposée par Oscar Orstman : « Le terme de système nous vient du grec et renvoie à la notion d'« ensemble », c'est-à-dire au regroupement d'entités plus ou moins reliées entre elles. »² Dans le champ muséal, quel ensemble et ensembles de musées, plus ou moins reliés entre eux, constituent un système ? Quels musées français forment un système ? Quelles sont les caractéristiques et les tendances actuelles d'un tel système muséal ?

I. La notion de système muséal

À bien des égards, chaque musée est singulier. La singularité est l'élément déterminant de la notoriété de cette institution culturelle : collection, histoire, localisation, organisation, gouvernance, activité, comme l'a montré Kenneth Hudson³. Toutefois, compte tenu du nombre de musées dans le monde, nombre estimé à 95 000 selon une enquête récente de l'UNESCO⁴, l'hétérogénéité est également une

donnée incontournable de la représentation de la sphère muséale. Différents termes rendent compte du caractère quantitatif du fait muséal, entre autres : la notion statistique de « population »⁵ ; le concept économique de secteur⁶ ; l'image organique ou mécanique de réseau⁷ et celle plus poétique de paysage⁸. De fait, une optique administrative, professionnelle ou académique tend à privilégier la dimension « collective » des musées, remarque Jan Marontate⁹. Dans de nombreux pays, le terme de secteur prédomine¹⁰. La notion de système muséal implique le partage d'un trait commun, qui justifie le regroupement des musées dans un ensemble ou des sous-ensembles cohérents. Apparemment, cette notion est largement polysémique.

La notion de système peut caractériser les musées dans leur acception la plus large. Pour François Mairesse, malgré les modifications contemporaines du fonctionnement des musées, un modèle traditionnel perdure : « Le système muséal, dans cette perspective, continue donc de fonctionner comme il le faisait il y a deux siècles, mais à partir d'une logique de spécialisation plus complexe, au même titre que la plupart des autres secteurs d'activité. »¹¹

Le plus fréquemment, le terme de système convoque la territorialité dans laquelle s'inscrivent les musées et, dans ce cadre, les instances de gouvernance dont ils dépendent. Dans *A Guide to European Museum Statistics*, publié par EGMUS en 2004¹², Vladimir Bina rédige le rapport sur les Pays-Bas, pays dans lequel le gouvernement a mis en place un « système muséal ». Le ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Science est responsable de toute l'infrastructure muséale du pays. Le *Delta Plan* introduit la notion de *Collectie Nederland*. La Collection des Pays-Bas comprend « tout le patrimoine culturel national » qui est « à la base de la politique muséale ». Vladimir Bina précise : « Le soit-disant « système muséal » comprend tous les musées, les organismes qui aident, financent, conseillent, collectionnent, conservent et étudient l'héritage culturel, et le présente au public au niveau national, régional et local. »¹³

Notes

- 1 Raymond Boudon, *À quoi sert la notion de « structure »*, *Essai sur la signification de la notion de structure dans les sciences humaines*, Paris, Gallimard, 1968.
- 2 Oscar Orstman, « Système », in Jacqueline Barus-Michel, Eugène Enriquez, André Levy, *Vocabulaire de Psychosociologie. Références et Positions*, Toulouse, Érès, 2016.
- 3 Kenneth Hudson, *A Social History of Museums. What the Visitors Thought*, London, Palgrave Macmillan, 1975.
- 4 UNESCO, *Museums around the world in the face of Covid-19*, Paris, UNESCO, 2020, p. 5.
- 5 Département des études et des statistiques, « Les musées de France en 2003. Résultats de l'enquête 2004 », *Les notes statistiques du DEPS*, n°17, mai 2006, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication.
- 6 Xavier Greffe, *La gestion du patrimoine culturel*, Paris, Economica, 1999.
- 7 Ministère de la Culture, *Le réseau des musées de France*, [https://www.culture.gouv.fr/ consulté le 6 août 2022].
- 8 Jacqueline Eidelman (dir.), *Inventer des musées pour demain. Rapport de la mission Musées XXI^e siècle*, Paris, La Documentation française, 2017.
- 9 Jan Marontate, "Museums and the constitution of culture", in Mark D. Jacobs, Nancy Weiss Hanrahan (eds.), *The Blackwell Companion to the Sociology of Culture*, Malden, Blackwell Publishing Ltd, 2005.
- 10 Sarah Selwood, *The UK Cultural Sector: Profile and Policies Issues*, London, Policy Studies Institute, 2001.
- 11 François Mairesse : « La collection a-t-elle un avenir au sein du musée », *Culture & Musées*, 37, 2021, p. 31-52, p. 23.
- 12 Monika Hagedorn-Saupe, Axel Ermer (dir.), *A Guide to European Museum Statistics*, Berlin, Institut für Museumkunde, 2004.
- 13 Vladimir Bina, "The Netherlands", in Monika Hagedorn-Saupe, Axel Ermer (dir.), *A Guide to European Museum Statistics*, op. cit., p. 81.

En Italie, la notion de système muséal décrit l'ensemble des musées à différents échelons de l'administration publique. Au niveau national, le ministère de la Culture définit le « système muséal national » sur son site : « Le système muséal national est un projet de la Direction générale des musées qui vise à mettre en réseau presque 5 000 musées et lieux de culture italienne afin d'améliorer l'appréciation, l'accessibilité et la gestion durable du patrimoine culturel. »¹⁴ Daniele Jalla considère que la réforme de 2014 sur les musées nationaux concerne l'ensemble des musées italiens. « Une réforme qui a intégré la définition du musée de l'ICOM dans la législation de l'État, qui fait référence à son Code de déontologie, reconnaissant donc leur statut d'institut et accordant une autonomie particulière aux musées d'État les plus importants, prévoyant en même temps la création d'un Système muséal national ouvert à la participation de tous les musées, publics et privés, à la seule condition qu'ils soient en possession de normes minimales établies en accord avec toutes les administrations publiques et l'ICOM Italie. »¹⁵ Le terme de système muséal concerne également le niveau régional tel, par exemple, le Système muséal régional d'Émilie-Romagne. Il désigne aussi les musées sur un même lieu : « Le système muséal de *Roma Capitale* est constitué d'un ensemble extrêmement diversifié de musées et de sites archéologiques d'une valeur artistique et historique incontestable. »¹⁶ Enfin, il est utilisé à l'échelle d'une institution : les six musées de l'Université de Bologne forment un « Sistema museale ».

Qu'en est-il en France ? La notion de patrimoine est « essentielle » à la définition du système muséal français, écrit Marie-Christine Labourdette en 2015 dans *Les musées de France* : « Rappelons [...] que la loi-musées de 2002 définit les musées de France comme « toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public ». Cette définition est essentielle pour la compréhension de tout le système muséal français : un musée de France est avant tout une collection présentée dans un lieu adapté tant à la conservation des œuvres qu'à la présentation de celles-ci au public le plus large possible. »¹⁷ Dans cette acception, la notion de système muséal s'applique au réseau des Musées de France.

2. La « photographie » d'un système

En 1963, Augustin Girard crée le Département des études et de la prospective (DEP), qui devient ultérieurement le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), au sein du ministère de la Culture. Depuis 1991, la collection *Chiffres Clés. Statistiques de la Culture et de la Communication* « offre chaque année un panorama chiffré de la diversité des filières et des activités culturelles. »¹⁸ Parmi les innombrables travaux du DEPS, peu d'entre eux analysent le système muséal français dans sa spécificité et sa globalité. Toutefois, une étude réalisée en 2004 fait exception : *Les musées de France en 2003. Résultats de l'enquête 2004*¹⁹. L'étude du DEPS intervient après l'adoption de la loi-musée de 2002²⁰. « En raison de ce nouveau cadre législatif, la Direction des Musées de France (DMF) a souhaité réunir l'information disponible sur l'ensemble des établissements ayant l'appellation « Musée de France ». »²¹ L'objectif de l'enquête est de fournir « une photographie » de ces musées après la promulgation de la loi. L'étude des « caractéristiques générales » des Musées de France tend à définir ce qui est communément considéré comme « le système muséal français ».

Les « caractéristiques générales »

En 2003, les « Musées de France » sont très hétérogènes, mais partagent des traits communs : « Malgré ces différences, se dégagent certaines caractéristiques communes à la « population » des Musées de France, qui concernent l'implantation géographique, le nombre d'établissements par habitant, l'ancienneté, les thématiques couvertes par les collections permanentes, enfin le statut de ces musées. »²²

Le nombre de musées. L'étude décrit la situation de 1 017 musées, qui ont participé à l'enquête en 2003, parmi les 1 173 ayant reçu l'appellation « Musées de France » en 2003.

Notes

¹⁴ <http://musei.beniculturali.it/progetti/sistema-museale-nazionale>

¹⁵ Daniele Jalla, « Musées et territoire. Une perspective italienne », *Culture & Musées*, 39, 2022, p. 348-361.

¹⁶ https://museicapitolini.org/fr/musei_in_comune/il_sistema_museale

¹⁷ Marie-Christine Labourdette, *Les musées de France*, Paris, La Documentation française, 2015, p. 37.

¹⁸ Philippe Lombardo, Loup Wolff, *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*, Culture Études, Ministère de la Culture, 2020-2, p. 2.

¹⁹ Département des études et des statistiques, « Les musées de France en 2003. Résultats de l'enquête 2004 », *ap. cit. statistiques du DEPS*, n°17, mai 2006, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication.

²⁰ Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, parue au JO n°4 du 5 janvier 2002.

²¹ « Les musées de France en 2003. Résultats de l'enquête 2004 », *ap. cit.*, p. 5.

²² *Ibid.*, p. 7.

La localisation. Les musées se situent principalement en milieu urbain : « Les trois quarts des Musées de France sont situés dans des unités urbaines de 5 000 habitants et plus [...]. Plus l'unité urbaine est de taille importante, plus on constate la présence de musées sur son territoire. Ainsi, quasiment toutes les communes de plus de 100 000 habitants et les trois quarts des communes de 50 000 habitants et plus possèdent au moins un musée. »²³ La répartition régionale des musées sur le territoire national est inégale. « On note donc que les Musées de France ne sont pas absents du milieu rural puisqu'un sur quatre est situé dans une zone rurale ou bien dans une unité urbaine de moins de 5 000 habitants. »²⁴

La date de création. L'étude commente : « Le maillage des musées sur le territoire est un héritage historique qui remonte à 1801, année où l'État reconnut une quinzaine de musées de province dont les collections furent enrichies grâce au dépôt d'œuvres saisies pendant la période révolutionnaire. [...] Près d'un musée sur quatre existant en 2003 avait déjà ouvert ses portes à l'aube du XX^e siècle. Dans la seconde moitié du XX^e siècle, plus particulièrement à partir du milieu des années 1960 et surtout dans les années 1970 et 1980, le mouvement de création des musées s'est sensiblement accéléré, porté tout à la fois par la volonté des communes et par le développement d'une véritable politique nationale qui s'est concrétisée, en 1978, dans la première Loi programme en faveur des musées. [...] Si le mouvement de création s'est légèrement ralenti depuis 1995, après le fort développement des années 1980, il reste cependant soutenu par rapport au reste de la période. »²⁵

Le type de collection. Le DEPS explique la difficulté de classer les musées en fonction d'un type de collection. « À l'origine, les collections des Musées de France étaient centrées autour de trois thématiques distinctes : les beaux-arts (dans un sens très large, c'est-à-dire histoire et archéologie comprises), les sciences naturelles, enfin les techniques. Durant le XIX^e siècle et la première moitié du XX^e, cet éventail de thèmes proposés au public s'est progressivement élargi à de nombreux autres domaines disciplinaires. »²⁶

La thématique principale des collections se répartit de la manière suivante : beaux-arts (32%), histoire (26%), archéologie (26%), arts décoratifs (23%), ethnologie (22%), art moderne et contemporain (29%), sciences de la nature (26%), sciences, techniques et industrie (9%)²⁷.

Le statut des établissements. L'étude souligne la complexité de la situation administrative des musées. « La réalité administrative des musées peut être appréhendée à partir de trois éléments : la propriété des collections, la propriété des bâtiments hébergeant ces collections, et la gestion du musée. Elle est d'autant plus complexe à saisir et à décrire que pour un même musée chacun de ces trois éléments peut relever d'institutions différentes et que plusieurs institutions peuvent intervenir ensemble dans sa gestion ou partager la propriété de ses collections ou des bâtiments. »²⁸ Selon l'enquête, l'État possède 8% des collections et 6% des bâtiments ; les collectivités territoriales sont propriétaires, pour les collections (78%) et les bâtiments (87%) ; en ce qui concerne les fondations et les associations - collections (12%) et bâtiments (4%)²⁹. Ainsi la très grande majorité des Musées de France relève du secteur public.

La fréquentation des musées. L'importance de la fréquentation des musées est au centre de l'enquête du DEPS. En 2003, « les Musées de France enregistrent 40,5 millions d'entrées ». La fréquentation est très concentrée : « En 2003, quatre Musées de France regroupaient près de 30% de la fréquentation [...] »³⁰, soit les musées de la Région parisienne : le musée du Louvre, le musée d'Orsay, le château de Versailles, le Centre Georges-Pompidou. « Les vingt établissements les plus fréquentés regroupent en effet plus du quart des entrées, et les 300 musées dont la fréquentation est comprise entre 20 000 et 199 999 entrées en assurent 55%. À l'opposé, la moitié des musées – dont le nombre d'entrées est inférieur à 10 000 entrées – représentent 8% de la fréquentation. »³¹

Les expositions temporaires. L'étude attire l'attention sur l'influence des expositions temporaires. « La mise en valeur des collections par des expositions temporaires est une pratique largement répandue puisque 85 % des établissements ont organisé au moins une exposition entre 1999 et 2003. »³²

L'emploi muséal. Les rédacteurs de l'étude mettent en garde sur les difficultés inhérentes à l'analyse de l'emploi muséal : « Une véritable analyse de l'emploi dans les Musées de France relèverait d'une enquête spécifique et très détaillée, compte tenu de la complexité et de la diversité des différents statuts et durées d'emploi notamment. »³³ Néanmoins, l'enquête recense le nombre de personnes employées par les Musées de France. « Ce sont au total 25 000 personnes qui ont travaillé dans

Notes

²³ *Ibid.*, p. 7-8.

²⁴ *Ibid.*, p. 8.

²⁵ *Ibid.*, p. 9-11.

²⁶ *Ibid.*, p. 11.

²⁷ *Ibid.*, p. 12.

²⁸ *Ibid.*, p. 13.

²⁹ *Ibid.*, p. 13.

³⁰ *Ibid.*, p. 15.

³¹ *Ibid.*, p. 15-16.

³² *Ibid.*, p. 19.

³³ *Ibid.*, p. 31.

les Musées de France en 2003. »³⁴ Elle conduit à souligner le faible nombre des personnels dans de nombreux établissements : « Dans l'ensemble, les Musées de France sont des institutions dont les effectifs sont peu élevés puisque un sur deux emploie moins de 10 personnes et que seulement 9 % d'entre eux emploient plus de 50 personnes. Parmi ces derniers, certains sont de très gros employeurs avec des effectifs pouvant atteindre plusieurs centaines de personnes. »³⁵ Le nombre moyen de personnel dans les « Musées de France » est estimé à 19 personnes³⁶. Le personnel se répartit selon les catégories suivantes : emplois permanents (58%) ; emplois temporaires (23%) ; bénévoles (9%)³⁷. L'enquête souligne l'importance du nombre de personnes (42%), qui travaillent dans les musées sans poste permanent. Le personnel permanent remplit les fonctions : encadrement (16%) ; culturels (15%) ; techniques (8%) ; administration (11%) ; gardiennage (48%). Dans les Musées de France, 48% des personnels occupent des postes d'accueil et de gardiennage³⁸.

Les « grands » et les « petits » musées. L'étude répartit les Musées de France en fonction de leur « importance » relative, estimée à partir du croisement des informations réunies sur la fréquentation et sur l'emploi. L'étude montre le très grand écart entre les « grands » musées et les « petits » musées. « Le musée du Louvre, le musée d'Orsay, Versailles et le Musée national d'art moderne emploient 4 000 personnes. »³⁹ Le nombre moyen de personnel et un seuil d'emploi moyen se situent dans les musées qui reçoivent plus et moins de 10 000 visiteurs.

En 2017, François Mairesse et Anne Monjaret rappellent l'intérêt de cette enquête dans l'introduction du livre, *Accueillir et surveiller. Les métiers de gardien de musée* : « La seule enquête globale disponible aujourd'hui est celle réalisée en 2003 par le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) [...]. »⁴⁰ Vingt ans après la réalisation de l'enquête du DEPS, quelles sont les « caractéristiques générales » actuelles des Musées de France et les tendances de ce système muséal ?

Les tendances actuelles

Les données publiées annuellement par le ministère de la Culture sur les Musées de France incitent à examiner les modifications survenues au cours des deux premières décennies du XXI^e siècle. Cependant, la réorganisation du ministère de la Culture en 2010, qui entraîne la réunion des anciennes directions - Musées de France, Monuments historiques, Archives et Bibliothèques - au sein d'une Direction générale des patrimoines et, en 2020, de la Direction générale des patrimoines et de l'architecture, a pour conséquence une présentation plus succincte des

informations relatives à chaque secteur. Toutefois, les données sur les musées, présentées dans la section *Patrimoines des Chiffres Clés 2021. Statistiques de la Culture et de la Communication*⁴¹, permettent de dégager l'évolution de certains paramètres entre 2003 et 2019.

En 2019, trois « caractéristiques générales » du réseau des Musées de France sont inchangées : le nombre de musées, leur statut, la concentration du secteur. Le nombre de musées est pratiquement le même : « À ce jour, 1 219 musées disposent de l'appellation « Musée de France », un peu plus de 1 000 d'entre eux sont ouverts au public. »⁴² De manière analogue, l'appartenance des musées au secteur public semble pérenne : « Huit musées de France sur dix relèvent des collectivités territoriales, seuls 64 musées appartiennent à l'État, dont 38 musées nationaux dépendent directement du ministère de la Culture. »⁴³ La répartition des musées en fonction de leurs collections est similaire, mais la caractérisation thématique porte sur les musées. « Parmi les musées de France ouverts à la visite, on compte un peu plus d'un tiers de musées d'art (34 %), près d'un tiers de musées d'histoire (32 %), moins d'un quart de musées de société et de civilisation (22 %), tandis qu'un Musée de France sur dix est un musée scientifique (nature, sciences et techniques). »⁴⁴ L'évolution récente des Musées de France montre que ce système muséal présente une grande stabilité en nombre d'établissements et garde la singularité que lui confère la prédominance du secteur public.

En 2003, le système muséal se caractérisait par un petit nombre de « grands » musées et un grand nombre de « petits » musées. Manifestement, cette distinction persiste, comme en témoigne l'annonce le 28 avril 2020 du premier ministre, Édouard Philippe, relative à l'ouverture des musées après le confinement lié à l'épidémie de la Covid-19, qui diffère dans les « grands » et les « petits » musées. La fragilité de l'évaluation de l'importance des musées en termes de fréquentation est mise en évidence lors de la crise sanitaire, en particulier, pour les grands établissements, dont le nombre de visiteurs dépend

Notes

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*, p. 34.

³⁶ *Ibid.*, p. 33.

³⁷ *Ibid.*, p. 32.

³⁸ *Ibid.*, p. 34.

³⁹ *Ibid.*, op. cit., p. 33.

⁴⁰ François Mairesse, Anne Monjaret (dir.), *Accueillir et surveiller. Les métiers de gardien de musée*, Paris, La Documentation française, 2018, p. 16.

⁴¹ DEPS, *Chiffres Clés 2021. Statistiques de la Culture et de la Communication*, Ministère de la Culture, 2021.

⁴² *Ibid.*, p. 160.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ UNESCO, *Museums around the world in the face of Covid-19*, op. cit.

du tourisme international⁴⁵.

Néanmoins, plusieurs caractéristiques varient au cours de la période : les expositions temporaires, la fréquentation et l'emploi. L'importance des expositions temporaires montre que l'activité des musées continue à s'étendre. À cette croissance correspond l'augmentation du public. Sans prendre en compte la baisse exceptionnelle de fréquentation due à la fermeture des musées lors de la pandémie de la Covid 19 en 2020 et 2021, le nombre de visiteurs augmente de 2003 à 2019 « avec plus de 67 millions d'entrées réalisées en 2019 ». L'augmentation est notable dans les villes de province : Bordeaux, Dijon, Strasbourg, Vannes...

A contrario de l'activité et de la fréquentation, le personnel chargé de la « gestion des musées » connaît une diminution significative. L'étude du DEPS indiquait que 25 000 personnes étaient employées dans les Musées de France en 2003 ; selon les *Chiffres Clés de la Culture 2020*, 12 538 emplois sont attribués à « la gestion des musées » et 56 844 pour l'ensemble du patrimoine en 2017⁴⁶. Les rédacteurs commentent la diminution considérable des effectifs dans le secteur : « Enfin, les métiers de l'archivage, de la conservation et de la documentation rassemblent de leur côté 22 250 actifs et ont connu une forte baisse : leurs effectifs ont été divisés par plus de deux en vingt ans. »⁴⁷ André Desvallées et François Mairesse critiquent la politique gouvernementale qui conduit au non-remplacement des agents partis en retraite et la réforme du ministère de la Culture⁴⁸. En 2018, une mission d'étude des services de l'Inspection de trois ministères – le ministère de la Culture, le ministère de l'Intérieur, le ministère de l'Action et des Comptes publics - constate la diminution des effectifs du ministère de la Culture (4,5%) et l'augmentation des emplois dans les EPA (3,4%)⁴⁹.

À la lumière de ces éléments, l'évolution du système muséal français présente des tendances contradictoires. En premier lieu, ce système se distingue par sa stabilité structurelle : nombre, statut, collections, localisation des musées. En second lieu, les expositions se multiplient, un élément du développement et de la diversité des activités culturelles des musées. En troisième lieu, sans prendre en compte la baisse inédite de fréquentation des années 2020 et 2021, la hausse se poursuit de 2003 à 2019.

En quatrième lieu, le nombre de personnels qui exercent leur activité dans le cadre de la Fonction publique, nationale et territoriale, diminue considérablement. Comment interpréter ces tendances contradictoires ?

3. Les paradoxes d'un système

Le caractère paradoxal de l'évolution du système muséal français suggère d'examiner les facteurs à l'origine de sa stabilité, sa singularité et sa transformation.

La stabilité du système muséal

En 2006, le DEPS recense 1 173 Musées de France⁵⁰. En 2010, *Le Livre Blanc des Musées de France* se réfère à 1 214 musées⁵¹. En 2021, le site internet du ministère de la Culture indique qu'il y a 1 200 Musées de France. Ces estimations font largement écho aux « Mille musées de France », mentionnés par Jean Vergnet-Ruiz et Jacques Thuillier en 1962⁵². « Depuis l'origine des musées nationaux en 1801, l'État s'est arrogé le droit de distinguer un certain patrimoine, considéré comme d'intérêt national, qu'il lui appartienne ou qu'il appartienne aux collectivités locales. La loi de 2002 crée l'appellation « Musée de France », notion qui ne peut se perdre à la différence d'un label. De fait, l'appellation concerne les anciens musées nationaux, contrôlés, classés et issus de l'ordonnance provisoire de 1945. L'appellation « Musées de France » définit les musées français qui composent « le système muséal français » et contribue à la stabilité de ce système »⁵³. Ainsi la stabilité du système muséal français trouve son origine dans l'histoire politique et administrative du pays.

Au Royaume-Uni, dans un article de *Cultural Trends*, « The missing museums: accreditation, surveys, and an alternative account of the UK museum sector », Fiona Candlin, Jamie Larkin, Andrea Ballatore et Alexandra Poulouvassilis se demandent : que deviennent les musées non répertoriés dans le cadre de l'Accreditation Scheme mis en place par le gouvernement britannique en 1988⁵⁴ ? De manière analogue, que représente le réseau des Musées de France par rapport à l'ensemble des musées français ?

Mais quel est l'ensemble des musées en France ? En ce qui concerne le nombre de musées, Loïc Vadelorge rappelle que son estimation fait l'objet de discussions au sein de l'administration et parmi les spécialistes dans les années 2000 : « L'État lui-même peine à recenser le nombre exact d'établissements. Le premier inventaire approfondi du parc des musées publics et privés date de 1983. Le Service des études et recherches (SER) du ministère dénombre alors 3 800 musées.

Notes

46 *Chiffres Clés de la Culture 2020. Formations, emplois et revenus, op. cit.*, p. 12.

47 *Ibid.*, p. 5.

48 André Desvallées, François Mairesse, « L'organisation des musées : une évolution difficile », *Hermès, La Revue*, 2011, 3, n° 61, p. 30 à 37, p. 11.

49 Services de l'inspection, *Revue des missions, de l'organisation et des moyens des services déconcentrés du ministère de la Culture*, Ministères de la Culture, de l'Intérieur, de l'Action et des Comptes publics, 2018, p. 21.

50 *Chiffres Clés de la Culture 2020. Formations, emplois et revenus, op. cit.*

51 ABCCPF, « Le Livre blanc des Musées de France », Musées & Collections publiques de France, n° 260, 3, 2010.

52 Jean Vergnet-Ruiz, Jacques Thuillier, « Les mille musées de France », *Arts de France*, 1962, n° 2, p. 7-22.

53 Blandine Chavanne, Extrait d'entretien, Août 2022.

54 Fiona Candlin, Jamie Larkin, Andrea Ballatore & Alexandra Poulouvassilis se penchent sur «The missing museums: accreditation, surveys, and an alternative account of the UK museum sector », *Cultural Trends*, 2019.

En 1988, la réactualisation de cette enquête permet de constituer une base de 4 200 musées mais seulement 2 036 répondent à l'enquête du Département des études et de la prospective (DEP).⁵⁵ En 1990, dans le *Guide des musées de France*, Pierre Cabanne dénombre près de 2 200 musées⁵⁶. En 1997, dans le *Guide des musées de France*, Aude de Tocqueville répertorie 3 000 musées⁵⁷. Cette estimation est fréquemment reprise à l'étranger pour rendre compte de la situation française. Le chiffre est identique dans l'*Annuaire statistique* de l'UNESCO en 1998⁵⁸. Pour la même période, Alain Morley et Guy Le Vavas seur estiment qu'il y a « 10 000 musées et collections en France, Dom-Tom, Andorre et Monaco » dans le Guide DEXIA⁵⁹. En 2020, l'UNESCO retient le chiffre de 4 811 musées pour la France⁶⁰. L'agence touristique *Atout France* considère qu'il y a 8 000 musées français en 2021⁶¹. Le système muséal français, c'est-à-dire le réseau des Musées de France, est-il singulier, représentatif ou indicatif seulement de l'ensemble des musées en France ? En ce qui concerne le nombre de musées, la question n'est pas résolue car le chiffre des musées en France est toujours méconnu.

L'évolution du service public

Une deuxième « caractéristique générale » des Musées de France demeure dans une large mesure inchangée. Les Musées de France ont une mission de service public, impartie par la loi. Les établissements appartiennent à l'État ou aux collectivités territoriales. Leur mode de fonctionnement relève des principes et des règles de fonctionnement de l'administration publique. Pour une grande part, le personnel de ces musées dépend de la Fonction publique, nationale ou territoriale.

Il n'y a pas lieu de revenir ici sur la législation et la réglementation relatives aux Musées de France⁶². Toutefois, sans référence à cet ensemble législatif et réglementaire, la singularité du système muséal français est inintelligible. À bien des égards, la dimension publique de ce système rappelle le titre d'un ouvrage de Daniel Arasse : *On n'y voit rien. Descriptions*⁶³. D'innombrables contributions portent sur la dimension publique des musées, mentionnons celles qui éclairent plus particulièrement la complexité du cadre administratif : Jean Chatelain dresse un tableau de l'administration des musées⁶⁴ ; Dans *2002. Genèse d'une loi sur les musées*, sont réunis de nombreux essais sur la loi de 2002⁶⁵ ; Claire Bosseboeuf analyse les rapports entre les collectivités territoriales et leurs musées⁶⁶ ; Aurélie Peyrin examine la situation des personnels, qui relèvent de la Fonction publique⁶⁷. Ces personnels, qualifiés d'« administrateurs de la culture » par Vincent Dubois⁶⁸, forment un milieu professionnel dont Léonie Henaut et Frédéric Poulard soulignent la segmentation⁶⁹. Dominique Poulot conclut que l'histoire des musées français pourrait se fonder dans

« une histoire socio-administrative » de la France. La prééminence du service public distingue la « France des musées » des autres pays occidentaux⁷⁰.

Odile Jouin-Lambert compare la situation des musées en France et au Royaume-Uni, deux pays dont l'organisation muséale diffère radicalement, particulièrement en matière de répartition des activités relevant du public et du privé : « Paradoxalement, dans les deux pays, l'augmentation du nombre des visiteurs n'incite l'État ni à revoir le volume et la répartition de ses emplois, ni à transformer l'organisation du travail au musée. »⁷¹ L'augmentation de l'activité des musées du secteur public et la diminution de leurs effectifs, relevant de la Fonction publique, n'est donc pas spécifique à la France. Ce constat suggère que la transformation du service public assuré par les musées tend à réduire la singularité du système muséal français.

Les musées et « le paradoxe français »

L'évolution du système muséal français est liée aux nombreuses réformes mises en œuvre par l'État au cours des dernières décennies. Des mesures mettent en cause le principe d'unité qui réunissait les musées nationaux. L'autonomisation des « grands » établissements publics leur permet d'élaborer des stratégies spécifiques, en particulier de s'inscrire dans une dynamique - politique, économique et culturelle - mondiale⁷². « La création de ces Établissements publics détruit la solidarité qui existait auparavant entre « petits » et « grands » musées, dans la redistribution des produits financiers - liés aux entrées - effectuée par la Direction des musées de France à travers la Réunion des musées nationaux »⁷³. Par ailleurs, la relative concentration des musées nationaux transforme les musées moins importants en services par un rattachement aux « grands » établissements.

Notes

- 55 Loïc Vadelorge, « Quels territoires pour les musées de province ? (1945-1999) », in Philippe Poirier et Jean-Pierre Rioux (dir.), *Affaires culturelles et territoires*, Paris, La Documentation française, 2000, p. 176-177.
- 56 Pierre Cabanne, *Guide des musées de France*, Paris, Bordas, 1990.
- 57 Aude de Tocqueville, *Guide des musées de France*, Genève, Minerva, 1997.
- 58 UNESCO, *Annuaire statistique*, Paris, Publishing & Berman Press, 1998.
- 59 Alain Morley, Guy Le Vavas seur, *Guide DEXIA des 10 000 musées et collections en France, Dom-Tom, Andorre et Monaco*, Paris, Le Cherche Midi Éditeur, 2001.
- 60 UNESCO, *Les musées dans le monde. Face à la pandémie de Covid-19*, Paris, op. cit., p. 24.
- 61 <http://www.atout-france.fr/content/tourisme-et-culture>, [consulté le 15 juin 2021].
- 62 Jacques Sallais, *Les musées de France*, Paris, Presses universitaires de France, 2008.
- 63 Daniel Arasse, *On n'y voit rien. Descriptions*, Paris, Denoël, 2000.
- 64 Jean Chatelain, *Administration et gestion des musées*, Paris, La Documentation française, 1987.
- 65 Marie Cornu et al. (dir.), *2002. Genèse d'une loi sur les musées*, Paris, La Documentation française, 2022.
- 66 Claire Bosseboeuf, *Les collectivités territoriales et leurs musées : Recherches sur le développement et les modalités de gestion et de gouvernance d'un service public local*, Marseille, Presses Universitaires Aix-Marseille, 2016.
- 67 Aurélie Peyrin, *Sociologie de l'emploi public*, Paris, Armand Colin, 2019.
- 68 Vincent Dubois, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir, 2013.
- 69 Léonie Henaut, Frédéric Poulard, « Réformes publiques et autonomie des groupes professionnels : le jeu des segments », *Revue française de Sociologie*, 2, 59, 2018, p. 259-284.
- 70 Dominique Poulot, *Une histoire du patrimoine en Occident. XVIII^e-XX^e siècles*, Paris, Presses Universitaires de France, 2006.
- 71 Odile Jouin-Lambert, « Quel service public pour les institutions muséales ? » *Hypothèses*, [publié 13/07/2020, mis à jour 14/12/2021 et consulté le 8 août 2022].
- 72 Cour des comptes, *La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles*, Paris, 2019.
- 73 Blandine Chevanne, Extrait d'entretien, Août 2022.

Dans le cadre des réformes territoriales, le système muséal français se modifie considérablement dans l'ensemble des régions. Avec le désengagement de l'État, le devenir des musées territoriaux dépend de la politique culturelle à l'échelon local et, par nature, est soumise à de nombreux aléas. Toutefois, l'investissement des métropoles régionales en matière de patrimoine et de musées⁷⁴ laisse à penser qu'en matière de culture, le constat établi dans les années 1960 par Jean-François Gravier dans *Paris et le désert français* appartient désormais à un passé révolu⁷⁵. Le système muséal français se caractérise-t-il toujours par son unité ? La France s'oriente-t-elle « Vers un système muséal à deux vitesses », questionne Jean-Michel Tobelem⁷⁶ ? Les différences de logique entre les Établissements publics autonomes, les « autres » musées nationaux, les musées des métropoles régionales, les « autres » musées territoriaux, suggèrent qu'il s'agit plutôt d'un système à plusieurs vitesses.

Le désengagement financier des instances publiques conduit les musées à expérimenter des solutions institutionnelles, organisationnelles et professionnelles inédites. Pour nombre d'entre elles, ces pratiques muséales nouvelles sont transposées du secteur privé : accroissement des ressources propres, privatisation des espaces, gestion par projets, rationalisation des services, mutualisation des équipements, contractualisation des personnels, recours aux nouvelles technologies... La modification est pour une large part silencieuse. Multiforme, progressive et au coup par coup, elle se produit sans réforme. « On ne change pas la société par décret », écrivait Michel Crozier⁷⁷. Mais les changements sont cumulatifs. Leurs effets conduisent des spécialistes, tels Marc Schuster⁷⁸ ou François Mairesse⁷⁹, à constater l'émergence d'un modèle hybride - public et privé - de gestion des institutions patrimoniales.

La transformation des politiques culturelles touche également le personnel qui dépend de la Fonction publique⁸⁰. La Fonction publique donne une unité apparente aux différents domaines de la culture et tend à gommer la spécificité des professions

du patrimoine - et des musées. Or les principes et les distinctions, qui la caractérisent, divisent et fragmentent à leur tour les emplois culturels : la Fonction publique d'État et territoriale, les modes d'accès à la fonction publique, les corps et les cadres d'emploi, les catégories hiérarchiques...

Pour les personnels des musées, il y a deux voies, l'une nationale, l'autre territoriale. À ces deux voies correspondent deux types de statut et deux profils de carrière. De plus, la simplicité apparente des catégories de personnel - A, B, C -, des cadres d'emploi, - conservation, médiation, surveillance et accueil - contredit la diversité des spécialités et des métiers, comme le montre la grille des « métiers des musées » établie par le ministère de la Culture⁸¹. En outre, l'augmentation de la contractualisation dans la Fonction publique, les emplois temporaires, les contrats à durée limitée, la sous-traitance sont autant d'éléments qui contribuent à modifier le service public assuré par les musées. Malgré les possibilités offertes par l'encadrement public des professions muséales, les difficultés liées aux contraintes et aux contradictions inhérentes à l'administration française demeurent d'actualité.

La présence de paradoxes caractérise l'état actuel du système muséal français. Paradoxes auxquels doivent faire face les professionnels des musées, souligne Blandine Chavanne lors d'une journée d'étude de l'ICOM, organisée au musée d'Arts de Nantes en septembre 2018 : « Malgré l'importance du rôle sociétal des musées et la forte attente des publics [...] la liste est longue des paradoxes auxquels sont confrontés les responsables de musées. »⁸² La nature paradoxale du système muséal français est-elle récente ou correspond-elle à une tradition politique et administrative plus ancienne stigmatisée dans ses travaux sur la France par Stanley Hoffmann⁸³ ?

Pour revenir à la question posée au début de cet article, inspirée de l'interrogation de Raymond Boudon sur l'usage de la notion de structure, l'approche des musées - plus précisément des musées français - en termes de système ouvre plusieurs pistes de réflexion. La France possède-t-elle toujours un système muséal singulier, éminemment public, dont le réseau des Musées de France, défini dans le cadre de la loi, est la concrétisation la plus manifeste ? L'évolution récente de ce système résulte-t-elle principalement des transformations de l'administration publique ? Ou bien le recours à des solutions relevant du secteur privé, est-il le signe que la France est en voie de perdre la singularité d'un service public dispensé par les musées, se conformant à l'univers muséal dans lequel public et privé se mêlent au plan mondial ? Enfin, les paradoxes du système muséal français ne sont-ils pas le reflet de tendances contradictoires, toujours renouvelées, inhérentes aux musées, évoquées par François Dagognet dans *Le Musée sans fin* ?

Notes

74 Emmanuel Négrier, « Métropolisation et réforme territoriale », *Revue française d'administration publique*, 2012, 1, n° 141, p. 73-86.

75 Jean-François Gravier, *Paris et le désert français*, Paris, Flammarion, 1958.

76 Jean-Michel Tobelem, « Vers un système muséal à deux vitesses ? », *L'Observatoire*, 2009, 1, n° 35, p. 75-79.

77 Michel Crozier, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1988.

78 J. Marc Davidson Schuster, « Beyond Privatization : The Hybridization of Museums and the Built Heritage », in Peter Boersma, Annemoon Van Hemel, Niki Van der Weilen (eds.), *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage, and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998.

79 François Mairesse, *Le musée hybride*, Paris, La Documentation française, 2010.

80 Aurélie Peyrin, *Sociologie de l'emploi public*, Paris, Armand Colin, 2019.

81 <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Formations-et-metiers-des-musees/>

Les-metiers-des-museesMinistère de la culture

82 Blandine Chavanne, « Les paradoxes des musées du XXI^e siècle », *Journée professionnelle 2018, ICOM France, Nantes, Musée d'Arts de Nantes*, 28 septembre 2018, p. 18.

83 Stanley Hoffmann, « Paradoxes of the French political community » in Stanley Hoffmann et al., *In Search of France*, Cambridge, Harvard University Press, 1963 ; trad. : *À la recherche de la France*, Paris, Seuil, 1963.

Le Musée comme un écosystème : un nouveau modèle d'analyse des relations professionnelles muséales

Le mot est abondamment utilisé en dehors de son champ d'expression initial attaché à la définition d'un milieu naturel. Dès lors que l'on évoque plusieurs unités interdépendantes, on parle d'écosystème, transformant la définition biologique en une métaphore. Ainsi, il apparaît aujourd'hui que la métaphore écosystémique permet de décrire une grande diversité d'unités (individus, institutions, entreprises, etc.) qui interagissent au sein d'environnements spécifiques. Son application au monde des musées ne fait pas défaut dans cette transposition du modèle écologique au modèle social et économique que recouvre le monde muséal.

I. La notion d'écosystème

En écologie, un écosystème est un ensemble formé par une communauté d'êtres vivants en interrelation entre eux, et en interrelation avec l'environnement au sein duquel ces espèces se développent. L'écosystème désigne concomitamment l'unité de base naturelle (un habitat ou un environnement) et les êtres vivants (animaux ou plantes) qui s'y déploient par interaction et interdépendance.

Le terme est utilisé pour la première fois en 1935 par Arthur George Tansley, botaniste britannique de renom, l'un des fondateurs de la société britannique de l'écologie et rédacteur en chef du *Journal of Ecology* pendant vingt ans. Il est intéressant également de souligner que Sir Arthur George Tansley a également fréquenté l'École freudienne à Vienne, mêlant ainsi intimement sciences biologiques et physiques, et recherches sur la psychologie humaine. En 1935, il définit un écosystème comme « *un complexe d'organismes et de facteurs physiques [...]. Les systèmes ainsi formés sont [...] les unités de base de la nature et [...] offrent la plus grande diversité de type et de taille.* »

La définition initiale a fait des émules et l'observation ainsi que l'analyse des milieux naturels a permis de préciser le terme et de le prolonger. En 1953, Howard T. Odum, docteur en zoologie et spécialiste mondial en écologie,

en donne la définition suivante : « *L'écosystème constitue la plus grande unité fonctionnelle en écologie, puisqu'il inclut à la fois les organismes vivants et l'environnement abiotique (c'est-à-dire non vivant), chacun influençant les propriétés de l'autre, et les deux sont nécessaires au maintien de la vie telle qu'elle existe sur Terre.* »¹

Ainsi, on considère aujourd'hui qu'une communauté d'êtres vivants engagés au sein d'un même environnement (leur biotope) est un écosystème. « *Les composants d'un écosystème sont en interaction constante.* »² On considère également que cet écosystème est nourri par « *un dense réseau de dépendances, d'échanges d'énergie, d'information et de matière permettant le maintien et le développement de la vie.* »³ La chaîne alimentaire est un élément clef du maintien de la vie au sein de chaque écosystème. Les nombreux écosystèmes identifiés interagissent potentiellement entre eux, par des zones de transition qui sont nommées écotones (on parlera des marges ou des lisières si l'on est géographe). Le terme d'écotone n'est pas sans intérêt considérant la capacité de résonance d'un écosystème sur un autre en matière d'écologie et d'aménagement des milieux naturels par l'homme et pour l'homme. La notion de marge ou de lisière sera également intéressante pour la transposition de la notion d'écosystème dans le champ des professionnels de musée.

Enfin, tout écosystème considéré est dynamique, en ce sens qu'il génère une coévolution des individus qui le composent ainsi que de leur habitat. Un écosystème n'est donc jamais totalement stabilisé, ni fermé, il est en rééquilibrage permanent, selon les impulsions internes des individus ou du fait de chocs extérieurs.

Rachel SUTEAU,
Vice-Présidente
de l'AGCCPF

Notes

¹ https://www.cnrs.fr/cw/dossiers/dosbiodiv/index.php?pid=decouv_chapAGzoom_id=zoom_al_1 ; Dossier du CNRS [consulté le 29 mai 2022]

² Définition du CNRTL <https://www.cnrtl.fr/definition/academie9/%C3%A9cosyst%C3%A8me> [consulté le 17 mai 2021].

³ Wikipédia <https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cosyst%C3%A8me> [consulté le 17 mai 2021].

L'utilisation du terme écosystème appliqué à d'autres milieux que la biologie, l'écologie, l'environnement naturel date du dernier quart du XX^e siècle. Ainsi, on le trouve appliqué pour des réseaux d'entreprises qui affichent des objectifs vertueux de créer de la valeur utile à toutes. On le trouve également très utilisé dans le cadre de l'analyse des usages et pratiques du Web (on parle d'écosystème digital ou d'écosystème numérique comme le moyen de s'assurer la collaboration dynamique, grâce au numérique, d'un ensemble de partenaires intéressés par un même sujet ou objectif - la construction, les transports, l'ingénierie de projet...) - cet objectif étant construit le plus souvent dans le sens d'une meilleure rentabilité économique et d'une plus grande performativité de résultats pour chacun des membres et partenaires de cet « écosystème ». La transposition de la notion d'écosystème dans l'analyse du social s'est également généralisée avec les travaux sur le développement durable et c'est notamment sur cette base que l'utilisation de la terminologie et du modèle écosystémique a influencé l'analyse des musées⁴.

Il apparaît qu'une certaine confusion règne entre ce qui relève d'une dynamique de réseau d'acteurs (professionnels, établissements ou entreprises) et une dynamique qui serait à proprement parler écosystémique (dans le sens d'une interdépendance vitale par interaction constante et d'une dynamique de mouvement perpétuel, entre individus membres et habitat, entre habitat et marges/lisières).

2. Un concept écologique appliqué aux musées, aux professionnels

Le recours à la notion d'écosystème connaît un écho manifeste dans le monde des musées, comme en témoigne son usage dans le rapport sur *Les Musées du XXI^e siècle*. Déjà, en 2011, Jean-Michel Tobelem applique la terminologie de l'écosystème aux musées suite à la parution du *Livre Blanc des musées de France* par l'AGCCPF. Dans un article des Échos, il se fait le relais des risques qui pèsent sur la profession (diminution des effectifs et modifications des attributions professionnelles).

L'écosystème est alors perçu comme la résultante des développements et de la mutation des musées depuis les années 1990. L'écosystème muséal ainsi considéré par l'auteur est défini par la coexistence de quatre tendances distinctes et conjointes : la circulation des financements publics/privés ; la circulation des publics ; la professionnalisation des conservateurs versus managers et, enfin, l'activité des réseaux de soutien entre les musées⁵. L'écosystème muséal repose sur des flux qui le mettent en tension et génère certaines dynamiques. Les musées sont considérés comme les unités de cet écosystème. L'environnement décrit reste assez flou, sous couvert de l'état d'évolution récent des unités et de celle de la société occidentale, française en particulier.

La même année, François Mairesse présente sa vision des transformations récentes des musées à l'occasion d'un colloque organisé à Montréal et portant sur l'avenir des musées⁶. Il parle également d'écosystème muséal. Il est intéressant de souligner que ces deux chercheurs travaillent dans le champ culturel (et pas seulement des musées) avec une approche économique de la culture. L'un est muséologue, professeur d'Économie de la Culture à la Sorbonne - Paris 3 - et l'autre est directeur d'un Institut (Option Culture) associant Tourisme et Culture, et Docteur en gestion. François Mairesse s'inspire d'un ouvrage, pour lui fondateur de la muséologie, de Georges Brown Goode, ancien directeur des musées de la Smithsonian Institution aux États-Unis, publié en 1896 et intitulé *The principles of Museum Administration*. Son analyse de l'ouvrage en question, avec un peu plus d'un siècle de distance, le fait souligner le caractère visionnaire de Georges Brown Goode sur sa compréhension des ressorts vitaux des musées, dans le sens de ce qui peut assurer leur survie. Ce que François Mairesse nomme « écosystème » n'est pas propre aux musées, mais le musée est un « individu » au sein d'un écosystème du savoir et de la curiosité, dont la survie dépend de la qualité de ses relations avec les universités, les bibliothèques, les écoles, tout autant que les donateurs, les usagers, le tout formant une communauté (community). Le terme d'écosystème n'existe pas encore à la fin du XIX^e siècle et les interrelations entre les individus sont traduits ici sous la forme d'une communauté, communauté avec laquelle le musée se doit d'entretenir de bonne relation pour assurer sa survie. Selon François Mairesse, « le musée ne peut s'intégrer [survivre/perdurer] qu'en fonction d'un écosystème qui lui est favorable, qu'il lui faudra connaître et avec lequel il devra maintenir suffisamment de liens pour se développer de façon durable. » Il souligne ainsi l'importance à accorder aux relations de l'institution avec le monde extérieur, seule garante de sa survie parce que seule garante de son évolution, de son adaptation. L'environnement

Notes

4 Serge Chaumier, Aude Porcedda, *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, 2011.

5 Jean-Michel Tobelem, http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/07/18/cercle_36497.htm

6 François Mairesse, « L'écosystème muséal, notes sur un monde en transformation », texte de la conférence donnée lors de la table ronde « Quel avenir se dessine pour les musées ? Survie, consolidation, développement... Où en sommes-nous ? », Montréal, 5 octobre 2011.

(ou l'habitat) écosystémique déborde ici les seuls individus « musées ».

En 2015, deux enseignants en sciences de l'information de l'université de Toulouse abordent l'écosystème muséal sous l'angle des humanités numériques⁷. Il est ici question beaucoup plus de médiation numérique comme outil transformateur des missions du musée que d'une tentative de définir ce que serait éventuellement et spécifiquement un écosystème muséal.

À partir de 2017, il semblerait que l'utilisation du terme « écosystème » appliqué aux musées se généralise, suivant en cela ce qui semble une vague éthologique de concepts culturels, versus une conception économiste ou numérique de la culture. Ainsi, en 2017, l'IRI (Institut de Recherche et d'Innovation du Centre Georges Pompidou), en collaboration avec le ministère de la Culture, développe dans plusieurs séminaires successifs une thématique transversale intitulée « Écosystème muséal : espace transitionnel des savoirs »⁸. Sous le pilotage de Victor Drouin-Leclerc, plusieurs contributeurs de renom (François Mairesse, Bernard Stiegler, Chris Younes, Patrick Bouchain pour ne citer que quelques-uns) argumentent sur le rôle des lieux, des bâtiments-musées, et des collections comme supports de soin pour les individus, pour la société contemporaine, comme objets transitionnels et contributeurs d'un écosystème fortement attaché au local, écosystème garantissant le maintien du sens de l'action réparatrice et éducatrice des objets/œuvres.

En 2019, Vincent Martigny dans la revue *Art Newspaper* situe l'avenir des musées dans une nouvelle harmonisation de gouvernance public/privé. Et c'est lorsqu'il y a équilibre de relation entre ces deux mondes que sont le secteur public et le secteur privé qu'il parle d'écosystème⁹. Autre exemple, le projet du Grand Palais immersif est présenté en 2021, porté par un partenariat financier public/privé, comme un vaste projet inscrit « au cœur de l'écosystème muséal et numérique »¹⁰.

De fait, la terminologie l'emporte, sans doute de façon abusive comparativement au sens premier défini par Tansley. Dès lors que l'on souhaite inscrire le fonctionnement des musées dans un registre économique ou numérique, il n'est plus question « des musées », non plus de réseaux de musées ou d'un système muséal spécifique, mais de l'écosystème muséal, lequel permettrait alors d'identifier le monde muséal comme un nouvel espace permettant la relation dynamique entre le musée et l'environnement économique (entendez le secteur privé et la financiarisation de la culture ou du patrimoine) et/ou entre le musée et le déploiement du numérique.

Il semble qu'il faille attendre la mise en débat des musées du XXI^e siècle pour introduire le

principe d'un écosystème professionnel au sein des musées et ainsi faire glisser la terminologie visant les institutions vers les professionnels qui la composent. C'est en effet à travers un chapitre complet du rapport portant sur les musées du XXI^e siècle que la spécification des métiers de musée comme un « écosystème » prend forme¹⁰. Le titre du chapitre, « Le musée comme écosystème professionnel créatif », est introduit par la façon dont les auteurs du rapport analyse l'organisation professionnelle à l'intérieur des musées. Celle-ci est définie par une tension duale, associée aux métiers des musées et non plus à la dualité économique public/privé ou la dualité numérique ouvert/fermé. La dualité envisagée est celle relative aux métiers de la conservation versus les métiers liés à la médiation culturelle. L'écosystème est constitué des professionnels (les unités du vivant) au sein du musée (l'environnement, le cadre, l'habitat). Le musée est ici implicitement perçu comme le territoire permettant les interrelations dynamiques de chacun des individus (les professionnels des musées), ainsi que comme espace nourrissant et interagissant lui-même avec les individus qui le composent.

Cette approche ouvre de multiples perspectives d'analyse et d'observation des professionnels de musée, au sein de leur environnement qu'est le musée (quels sont les interactions des individus entre eux au sein de cet habitat spécifique ?), par les dynamiques internes (quelles sont les interactions des individus avec les collections, les visiteurs, les espaces-lieux ?), par l'analyse des écotones venant interférer avec cet environnement (quelles sont les interactions avec les professionnels extérieurs aux musées, avec les donneurs d'ordre, le législateur, les donateurs, les publics... Ainsi qu'avec tous les autres systèmes interagissant avec l'unité de base qu'est le musée - les bibliothèques, espaces d'art, centres sociaux, établissements publics, etc. - ?).

Notes

7 Christophe Alcantara, Martine Corral-Regourd, « Écosystème muséal, une notion encore vacillante », in *Les écosystèmes numériques et la démocratisation informationnelle : Intelligence collective, Développement durable, Interculturalité, Transfert de connaissances*, Schoelcher, France, 2015.

8 <https://www.iri.centrepompidou.fr/evenement/ecosysteme-museal-espaces-transitionnels-des-savoirs/>

9 <https://www.artnewspaper.fr/feature/public-privé-de-la-concurrence-a-l-ecosysteme>

10 <https://www.grandpalais.fr/fr/le-grand-palais-immersif>

11 Jacqueline Eidelman (dir.), *Rapport sur les musées du XXI^e siècle*, Paris, Ministère de la Culture, 2017.

3. Une étude de l'écosystème professionnel des musées

Le contexte de l'enquête de 2017

Conformément aux échanges et travaux des professionnels des musées ayant permis d'aboutir à la rédaction du rapport sur les musées du XXI^e siècle, le Service des musées de France a souhaité organiser des Assises dédiées aux métiers des musées¹². Trois journées d'étude portant sur les organisations, les formations et les parcours des professionnels des musées se sont déroulées en décembre 2017. À cette occasion, il a été proposé de tenter d'établir une photographie de ces professionnels et de questionner les formations pour l'avenir des musées. Plusieurs interventions ont apporté des indices quant à la connaissance de nos métiers et à leur insertion dans le cadre des musées publics. Au nom de l'AGCCPF et en tant qu'élève conservatrice du patrimoine à l'INP, j'ai pu à cette occasion rendre compte des résultats d'une enquête exploratoire, permettant de contribuer à la connaissance des métiers des musées, tels qu'ils s'observent et s'exercent dans les établissements muséaux.

L'enquête s'est déroulée sur trois mois en 2017, auprès de 29 établissements répartis sur 8 régions de France, tous dépendant de collectivités territoriales, à l'exception d'un EPA. L'objet de cette enquête portait sur l'identité statutaire et les missions (ou fonction-métier) des professionnels travaillant au sein des musées : de qui parle-t-on ? Quels sont les cadres d'emploi ou corps ? Quelles sont les fonctions réalisées ? Les informations recueillies ont été présentées, compilées et questionnées, l'objectif de cette enquête étant alors d'aller vers une cartographie des métiers. La parution d'un article dans la revue de l'AGCCPF a permis de rendre compte de ces premiers résultats¹³, de même que la participation à deux journées d'étude au Mucem, avec le Centre Norbert Elias de l'Université d'Avignon¹⁴.

« Nous avons tous une vision des métiers qui forgent la dynamique de nos musées. Mais ces visions sont parcellaires et teintées des a priori de nos expériences, de nos territoires et de nos équipements. Nous sommes nombreux à être conscients que des changements s'opèrent. Nos

métiers et nos organisations vivent des modifications de façon quasi permanente. Aussi, il apparaît fondamental de récolter des données tangibles sur cet écosystème qui est le nôtre. C'est la garantie de pouvoir en maîtriser mieux le développement. C'est d'évidence le socle qui permettra de penser l'avenir de nos musées de France. »¹⁵ C'est ainsi que les résultats de l'étude ont été introduits. L'écosystème considéré est à comprendre ici comme une unité fonctionnelle (le musée) dont la vie et le développement n'est possible que grâce aux interactions des professionnels qui le composent.

L'enquête a été réalisée à partir d'un document cadre répertoriant 7 catégories de métiers (1-Direction ; 2-Conservation et documentation ; 3-Protéger et présenter les collections ; 4-Accueillir les publics ; 5-fonctionnement général et sécurité ; 6-Développement et recherche ; 7-Communiquer et promouvoir) recouvrant 24 fonctions-métiers. Ce document cadre s'est inspiré d'un outil pédagogique utilisé par le Musée des Beaux-Arts de Lyon pour présenter son fonctionnement et ses équipes. Cette catégorisation, comme toute tentative de faire rentrer des individus dans des cases, est sujette à interprétation et elle s'est, bien évidemment, avérée imparfaite. Par exemple, nous avons positionné la fonction-métier de webmestre dans la catégorie « communiquer/promouvoir ». Or, même si les animateurs de réseaux sociaux et autres supports de médiation numérique sont souvent associés à la communication, ce n'est pas systématiquement le cas. Ils peuvent l'être au développement, au service des publics, voire au sein d'un service de la conservation. Autre exemple : les métiers de « chefs de projets » ou de direction de service intermédiaire mais n'impliquant pas la réalisation concrète des missions assignées aux agents, ne trouvent que difficilement leur place dans les 24 fonctions-métiers citées dans notre tableau. Entre le « faire » (l'accueil, la restauration des œuvres) et l'« organiser » (manager, planifier, coordonner), les fonctions ne recouvrent pas les mêmes compétences et il est probable que les collègues ayant répondu à cette enquête aient eu des interprétations différentes.

Au final, les résultats présentés ont cependant eu l'intérêt de questionner notre capacité à harmoniser nos lexiques et notre volonté collective à rassembler les informations relatives aux équipes qui font la vie de chacun de nos musées.

Suite à ces Assises et aux nombreuses contributions sur les métiers et formations des professionnels des musées, le Service des musées de France en a établi une nouvelle description. Cette description comprend aujourd'hui 9 catégories (1-Conserver et gérer un musée ; 2-Présenter les collections ; 3-Concevoir et construire un musée ; 4-Accueillir et développer les publics ; 5-Administrer un musée ;

Notes

¹² L'intégralité des Assises : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Les-musees-en-France/Les-politiques-des-musees-de-France/Colloques-et-journees-d-etudes-des-musees-de-France/Publications-colloques/Assises-des-metiers-des-musees-Paris-18-20-12-2017> ;

¹³ Rachel SUTEAU, Vers la connaissance de l'écosystème professionnel des musées de France, Musée et collections publiques de France, revue de l'AGCCPF, n°276, pp 3-6, 2018

¹⁴ Les métiers des musées en Euro-Méditerranée, workshop, Mucem, 2-3 juillet 2018 ; Voir *Le musée autrement, le champ des possibles*, journées d'étude, Mucem, 19-29 novembre 2021 (article à paraître dans la revue Culture & musée, n°30, 2023)

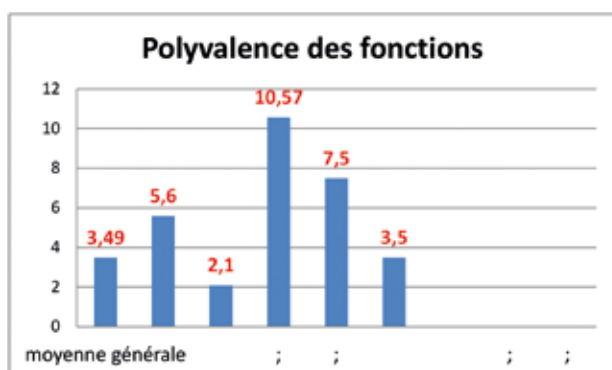
¹⁵ Rachel SUTEAU, *op. cit.*, p. 3-6.

6-Conserver et gérer les collections ; 7-Étudier et documenter les collections ; 8-Communiquer et diffuser ; 9-Maintenir et entretenir un musée) et 46 fonctions-métiers¹⁶.

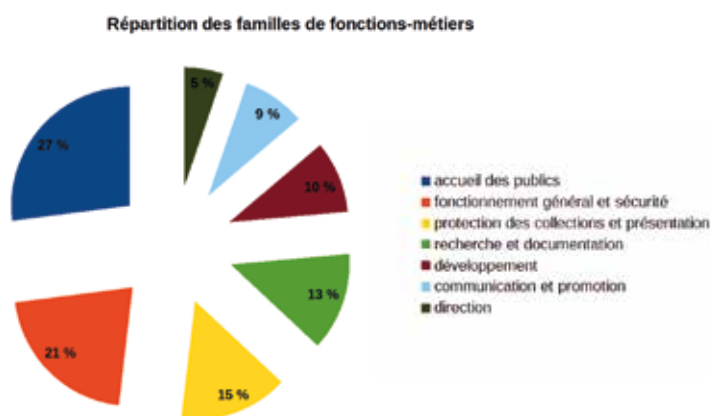
Quelques résultats de l'enquête de 2017

L'étude a permis de quantifier le « poids » des différentes catégories statutaires des personnes travaillant dans les musées démontrant la part conséquente d'agents publics de catégorie C (30%) ou sous contrats spécifiques (30%), agents pour lesquels les formations initiales sont soit quasi inexistantes, soit non reconnues par les collectivités territoriales à leur juste valeur (je pense notamment aux médiateurs souvent diplômés bien au-delà du statut de catégorie C qui leur est proposé). Même si la question statutaire constitue un véritable enjeu dans son adéquation avec les qualifications professionnelles et leur évolution, il m'importe plutôt ici de détailler l'intérêt des résultats sur les métiers ou fonctions assumées par les agents de ces 29 musées en 2017. En effet, ces résultats constituent une première tentative de description des individus qui constituent l'écosystème professionnel muséal.

La méthode de collecte d'information permet de décloisonner les fonctions-métiers. De façon empirique, nous savons que nombre d'entre nous sont amenés à réaliser de nombreuses tâches professionnelles, lesquelles relèvent de métiers différents. Ainsi, les résultats obtenus montrent une très forte polyvalence professionnelle au sein des établissements, et ce d'autant plus lorsque les musées sont constitués par des équipes réduites en nombre. L'ensemble des agents toutes catégories confondues assument 3,5 fonctions en moyenne sur les 24 fonctions-métiers identifiées. La différence entre « petits » et « grands » musées est éclairante. Les grands champions de la polyvalence sont les professionnels de catégorie A dans les petits musées avec 10,5 fonctions-métiers assumées ! Alors que les professionnels de cette même catégorie A dans les grands musées sont moins polyvalents avec 3,5 fonctions pour 7,5 pour les A+.



Sans réelle surprise, mais avec réelle satisfaction étant donné les enjeux sociétaux de nos musées, ce sont les fonctions d'accueil et de médiation auprès des publics qui « pèsent » le plus dans notre écosystème professionnel avec 27% d'occurrence, viennent ensuite les fonctions dites supports (incluant la sécurité dans notre définition) avec 21% d'occurrence. Les fonctions de protection et présentation des collections puis les fonctions d'étude et de documentation des collections représentent respectivement 15% et 13%.



Les fonctions de développement représentent 10%, celles de communication 9% et celles de direction, en toute logique, 5%.

Les données brutes recueillies permettent de nombreuses autres observations et croisements. Ainsi, il est possible de déterminer le poids des filières (administrative, technique, culturelle, animation), il est également possible d'identifier les rapports de chacune des fonctions-métiers avec les autres, étude fine s'il en est qui permettrait notamment de mieux connaître les interactions professionnelles en œuvre au sein des musées.

Malgré les nombreuses imperfections de cette enquête exploratoire (manque de cadre théorique, nécessité d'un accord préalable sur la définition des métiers, utilisation d'un corpus plus important de musées), l'exercice même de la collecte de données factuelles représentatives de la réalité du terrain permet de dresser une photographie potentiellement très réaliste de l'écosystème professionnel des musées. En se donnant les moyens d'en suivre les évolutions dynamiques, il s'agirait de pouvoir anticiper et faciliter de façon collégiale un développement plus vertueux de cet écosystème professionnel, ce afin si possible de sortir du paradoxe constaté dans le chapitre qui précède de l'augmentation de l'offre culturelle et de la diminution des effectifs professionnels globaux.

Notes

¹⁶ <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Formations-et-metiers-des-musees/Les-metiers-des-musees>

Le champ muséal : une sociologie, des sociologies

Catherine BALLÉ,
Directeur de
recherche honoraire,
CNRS

Dans les années 1960, à l'instigation du Conseil de l'Europe, des études sur la culture sont lancées dans différents centres de recherche en France. Ces travaux mobilisent les spécialistes des différentes sciences humaines - histoire, économie, sociologie, anthropologie, sciences politiques. Ces spécialistes abordent l'analyse des institutions culturelles avec les thématiques, les approches et les méthodes propres à leur discipline. Aussi les recherches sur la culture présentent-elles une grande diversité. En ce qui concerne les musées, les économistes et les sociologues sont particulièrement sollicités. Plusieurs champs de recherche se développent dont l'importance relative, en termes de nombre d'études, de chercheurs et de contributions, structure le nouveau domaine d'investigation.

En 1994, pour la revue *Culture & Musées*, Elisabeth Caillet interviewe Raymonde Moulin sur l'origine de la sociologie de l'art en France. Raymonde Moulin explique : « [La sociologie de l'art] a emprunté des outils conceptuels à d'autres sociologies régionales, à la sociologie des organisations, à la sociologie du travail, à la sociologie des professions, à la sociologie de l'éducation, à la sociologie des politiques publiques. »¹ L'origine de la sociologie des musées est en tout point similaire. Cependant, à la différence de la sociologie de l'art, et malgré un nombre considérable de contributions, « une » sociologie des musées ne s'est pas véritablement constituée.

Les études sur les musées ne forment pas un champ ou un domaine autonome de la sociologie en tant que discipline, telle que la définit Raymond Boudon². C'est la raison pour laquelle, il semble pertinent de parler de « sociologies », plurielles.

Parmi les différentes approches, l'étude des publics prédomine, mais en raison de la thématique de l'axe 2 de la « Grande Enquête » de l'AGCCPF, *Musées et professions muséales*, l'analyse présentée ici, après avoir rappelé brièvement l'importance des études de public, examine plus particulièrement les travaux qui relèvent de la sociologie des professions et de la sociologie des organisations.

I. L'étude des publics

L'étude des publics est indiscutablement l'approche la plus étoffée, normalisée et généralisée des travaux sociologiques sur les musées. Outre l'intérêt porté à l'économie de la culture, l'emploi culturel et les politiques culturelles, le ministère de la Culture donne une priorité aux études de public. Le point de départ d'une telle orientation est l'enquête réalisée dans les années 1960 par Pierre Bourdieu, Alain Darbel et Dominique Schnapper sur les musées d'art européens, dont les résultats sont publiés dans *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*³. À la suite de cette recherche, l'étude des publics s'institutionnalise dans le cadre du Service des études et de la prospective - le DEP, puis le DEPS - créé au ministère de la Culture par Augustin Girard. De 1973 à 2008, Olivier Donnat effectue des enquêtes régulières sur les pratiques culturelles des Français - dont la fréquentation des musées⁴ -, comme en témoignent Philippe Lombardo et Louis Wolff dans *Cinquante ans des pratiques culturelles en France*⁵. Des études de public sont réalisées dans, sur et par les musées. Lors d'un colloque sur la Sociologie de l'art, organisé à Marseille par Raymonde Moulin en 1999, Nathalie Heinich souligne la prédominance de ces études parmi les travaux sur les musées⁶. Au-delà d'une orientation académique, la comptabilisation des visiteurs et le taux de fréquentation sont utilisés pour évaluer le succès des activités muséales. Désormais, la notoriété des musées, décrite qualitativement dans les ouvrages de Kenneth Hudson⁷, peut s'estimer en chiffres et donner lieu à un classement, national ou international, dans un « Star System »⁸.

Notes

- 1 Raymonde Moulin, « Sociologie de l'art et musée », Entretien réalisé par Elisabeth Caillet, *Culture & Musées*, 5, 1994, p. 100-105.
- 2 Raymond Boudon, *La sociologie comme science*, Paris, La Découverte, 2010.
- 3 Pierre Bourdieu, Alain Darbel, *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Éditions de minuit, 1966.
- 4 Olivier Donnat, « Les pratiques culturelles de Français à l'ère numérique », *Culture Études*, 5, 2009.
- 5 Philippe Lombardo, Louis Wolff, *Cinquante ans des pratiques culturelles en France*, Paris, Ministère de la Culture, 2020.
- 6 Nathalie Heinich, « La sociologie et les publics de l'art », in Raymonde Moulin (dir.), *Sociologie de l'art*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- 7 Kenneth Hudson, *A Social History of Museums*, London, Macmillan, 1975.
- 8 Française Benhamou, *L'économie du Star-System*, Paris, Odile Jacob, 2002.

2. L'étude des professions muséales

La sociologie des professions porte principalement sur les secteurs du social dans lesquels les « professionnels » jouent un rôle essentiel tels le droit, la médecine, la culture, l'éducation... Née aux États-Unis après la Seconde Guerre mondiale⁹, elle se développe en France dans les années 1960, se détachant, comme la sociologie des organisations, de la sociologie du travail, introduite en France dans l'après-guerre par Georges Friedman¹⁰.

Sous la direction de Raymonde Moulin, des recherches sur les professions artistiques et culturelles sont menées au Centre de sociologie des arts. Les revues de sociologie consacrent des numéros aux professionnels de la culture : en 1983, un numéro spécial de *Sociologie du travail* sur les professions artistiques¹¹ ; en 1986, un numéro de la Revue française de sociologie sur l'art et la littérature. Dans ce numéro, Jean-Claude Chamboredon et Pierre-Michel Minger traduisent un article d'Eliot Freidson, qui souligne la spécificité des professions dans le domaine de l'art¹². Dans un article de *Sociologie du travail*, « Du conservateur de musée à l'auteur d'expositions : l'invention d'une position singulière », Nathalie Heinich et Michael Pollack analysent l'évolution du métier de conservateur et constatent : le métier de conservateur est en crise¹³.

En 2003, Pierre-Michel Menger rend compte d'un colloque sur la thématique professionnelle : *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*. Dans la présentation de l'ouvrage, Pierre-Michel Minger écrit : « L'exploration du monde des professions constitue un analyseur majeur de la structure sociale, de ses transformations et de son ancrage dans le travail. [...] En devenant un champ de recherche spécifique, l'étude des professions révèle ainsi un objet bien plus complexe qu'une simple grille d'identification et de classification des tâches requises, objet qui constitue, en retour, l'un des meilleurs repères pour établir les mérites respectifs des divers paradigmes de la sociologie. »¹⁴

À l'instigation du ministère de la Culture, des travaux se poursuivent sur les métiers des musées - la conservation, la médiation, l'accueil et la surveillance - et les groupes professionnels qui correspondent à ces métiers : les conservateurs, les médiateurs, les agents d'accueil et de surveillance. Les « autres » professions, qui s'exercent dans - ou en dehors - des musées, font également l'objet de recherches empiriques. François Mairesse et Anne Monjaret indiquent : « Le monde des musées n'a cessé, depuis des années, de faire l'objet de multiples analyses à partir de points de vue de plus en plus diversifiés [...]. »¹⁵ Parmi ces

études, les différentes professions des métiers de la conservation font l'objet d'une grande attention.

Les métiers de la conservation

En 1996, Sylvie Octobre, chargée d'études au DEPS, consacre sa thèse au *Conservateur de musée : entre profession et métier*¹⁶ et publie un article majeur sur ce groupe professionnel dans la *Revue française de sociologie* : « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musée. »¹⁷ En 1999, dans le cadre d'un colloque sur *La formation des conservateurs de biens culturels en Europe*, organisé par l'École nationale du patrimoine avec la participation du Centre de sociologie des arts, Pascaline Costa de Beauregard et Danielle Hanet présentent une recherche sur les conservateurs¹⁸. Dans *L'artiste, l'institution, le marché*, Raymonde Moulin met en évidence le rôle déterminant des conservateurs de musées dans le marché de l'art contemporain¹⁹. Françoise Benhamou et Nathalie Moureau réalisent une enquête auprès des conservateurs formés à l'École nationale du patrimoine²⁰. Frédéric Poulard étudie les politiques culturelles territoriales, note l'absence de travaux sur les musées de province et analyse de manière approfondie la situation des conservateurs dans ces musées²¹. Au cours de la dernière décennie, le métier de conservateur suscite toujours l'intérêt des spécialistes des musées. Frédéric Poulard et Jean-Michel Tobelem observent une déstabilisation du métier de conservateur²². Corinne Beaujard rend compte de la modification managériale du métier²³. Frédéric Poulard et Léonie Hénaut mettent en évidence la segmentation de ce groupe professionnel²⁴.

Notes

9 Eliot L. Freidson, *Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*, Chicago, University of Chicago Press, 1986.

10 Georges Friedman, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956.

11 « Les professions artistiques », *Sociologie du Travail*, 4, 1983.

12 Eliot L. Freidson, « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique », *Revue française de sociologie*, 27, 3, 1986, p. 431-443.

13 Nathalie Heinich, Michael Pollack, « Du conservateur de musée à l'auteur d'expositions : l'invention d'une position singulière », *Sociologie du Travail*, 31, 1, 1989, p. 29-49.

14 Pierre-Michel Minger (dir.), *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2003.

15 François Mairesse, Anne Monjaret, *Accueil et surveiller. Les métiers de gardien de musée*, Paris, La Documentation française, 2017, p. 9.

16 Sylvie Octobre, *Conservateurs de musées : entre profession et métier*, Thèse de doctorat, Paris, EHESS, 1996.

17 Sylvie Octobre, « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musée », *Revue française de sociologie*, n° 40, 2, 1999, p. 357-383.

18 *La formation des conservateurs des biens culturels en Europe*, Paris, La Documentation française, 1994.

19 Raymonde Moulin, *L'artiste, l'institution, le marché*, Paris, Flammarion, 2009.

20 Françoise Benhamou, Nathalie Moureau, « Les nouveaux conservateurs. Une enquête auprès des conservateurs formés à l'Institut national du patrimoine (promotions 1991-2003) », *Les notes de l'Observatoire de l'emploi culturel*, Ministère de la Culture, n° 46, août 2006.

21 Frédéric Poulard, *Conservateurs de musées et politiques culturelles*, Paris, La Documentation française, 2010.

22 Frédéric Poulard, Jean-Michel Tobelem (dir.), *Les conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession*, Paris, La Documentation française, 2015.

23 Corinne Beaujard, *Musées et management. Vers la mondialisation culturelle*, Londres, Iste Éditions, 2018.

24 Léonie Hénaut, Frédéric Poulard, « Réformes publiques et autonomie des groupes professionnels : le jeu des segments », *Revue française de Sociologie*, 2, n° 59, 2018, p. 259-284.

La transformation des musées - augmentation du nombre d'expositions, rénovation ou création de musées, croissance et différenciation des publics, redéfinition du rôle social et économique des musées - a un impact sur les professions muséales. Elle entraîne la spécialisation de certains métiers et l'apparition de nouveaux métiers. Léonie Hénaut et Anne-Élisabeth Rouault étudient le changement de statut des restaurateurs, la modification de leurs relations avec les conservateurs et soulignent que les conservateurs préservent une position dominante²⁵. Serge Chaumier et Agnès Levillain s'interrogent sur la spécificité du métier de muséographe²⁶. Ludovic Chauwin rappelle l'importance du rôle souvent ignoré des régisseurs²⁷. Olivier Soichot suit la professionnalisation des scénographes d'expositions²⁸. Dans un article au titre provocateur « Chronique d'une "mort" différée : les conservateurs de musée face aux commissaires d'expositions dans l'art contemporain français », Laurent Jeanpierre et Séverine Sofio notent : « La distinction sémantique mais aussi statutaire entre le commissariat d'exposition et la conservation muséale est importante en France car l'accès au métier de conservateur y est soumis à un concours d'entrée sélectif qui a été réformé en 1991 [...]. Le phénomène d'expansion du commissariat d'exposition est souvent interprété comme un signe annonciateur de son institutionnalisation et d'une lente agonie de la profession des conservateurs de musée en France ou, du moins, de sa « dé-professionnalisation » (Heinich, Pollack, 1989). »²⁹

Trente ans après l'article de Nathalie Heinich et Michael Pollack, face à la modification du statut de certaines professions et à l'apparition de « nouveaux » métiers, les chercheurs en sciences humaines tendent à faire le même constat : la profession de conservateur est en question, si ce n'est en crise. Différents facteurs semblent intervenir dans la permanence de cette crise : la faiblesse en nombre de ce groupe professionnel ; la difficulté académique de l'accès à la profession ; les limites en postes du recrutement public ;

l'évolution d'un métier à vocation scientifique et culturelle vers une fonction de direction, management et gestion. La critique sous-jacente des recherches académiques, est réfutée au sein du milieu professionnel³⁰. Toutefois, les difficultés actuelles liées à l'exercice du métier de conservateur, sont soulignées dans *Le Livre blanc des Musées de France*, publié par l'AGCCPF en 2010³¹.

Les métiers de la médiation

Dans les années 1990-2000, la médiation culturelle s'institutionnalise dans les musées. Dans un ouvrage, *À L'approche du musée. La médiation culturelle*, Élisabeth Caillet approfondit le rôle des médiateurs dans les musées et participe à la définition de la fonction³². Dix ans plus tard, Aurélie Peyrin effectue une enquête, qui fait le point sur la situation des médiateurs dans les musées³³ : « La médiation recouvre un ensemble de services d'accompagnement des visiteurs qui prennent la forme de conférences, visites guidées, ateliers... Ces services peuvent s'appuyer sur des formes d'interactions différenciées selon le public visé (scolaires, personnes déficientes, adultes en difficulté sociale, etc.) et sur des outils pédagogiques variés. Les acteurs de la médiation sont des animateurs, guides ou conférenciers qui travaillent face au public et accueillent les visiteurs dans le musée, ainsi que ceux qui conçoivent et organisent les activités (concepteurs, enseignants-relais, agents de réservation). Le rôle social de la médiation dans les musées - donner des clés d'interprétation dans des domaines aussi variés que l'art, l'histoire, l'ethnologie ou les sciences naturelles - est le mode d'intervention privilégié de l'État-providence culturel (Schnapper, 1995). Si le concept de médiation culturelle est apparu dans les musées à partir de la fin des années 1980, il recouvre un objectif (la démocratisation) et des activités (dont l'emblème est la visite guidée) dont l'origine se trouve au Louvre, en 1920, et qui n'ont cessé de se développer depuis. »³⁴ L'étude montre le caractère précaire de la profession : « En 2001, 40% étaient vacataires, 20% en emploi aidé et 9% en CDD. Seulement 30% étaient fonctionnaires ou en CDI. Ces données sont issues d'une enquête réalisée par la Direction des musées de France en 2001 dans l'ensemble des musées sous sa tutelle. Les vacataires sont payés « à la tâche », ils ne bénéficient pas des congés payés et ne paient pas de cotisations de chômage. »³⁵

Malgré l'inscription des services de public dans la loi de 2002 relative aux musées, les situations concrètes dans lesquelles les médiateurs exercent leur activité demeurent hétérogènes et incertaines, comme le montrent diverses contributions récentes : en 2013, un article de Marie-Christine Bordeaux et Élisabeth Caillet, « Les paradoxes de

Notes

25 Léonie Hénaut, Anne-Élisabeth Rouault, « La professionnalisation de la conservation-restauration et ses limites : une analyse à deux voix », *In Situ* [En ligne], 30, 2016 (consulté le 14 août 2021).

26 Serge Chaumier et Agnès Levillain, « Qu'est-ce qu'un muséographe ? *La Lettre de l'OCIM*, n° 185, 2019, p. 55-57.

27 Ludovic Chauwin, « La régie à l'œuvre », *In Situ* [En ligne], 30, 2016, [consulté le 14 août 2021].

28 Olivier Soichot, « Scénographes d'exposition, une profession en quête d'espace », *Lettre de l'OCIM*, n° 130, 2010, p. 36-40.

29 Laurent Jeanpierre, Séverine Sofio, « Chronique d'une "mort" différée : les conservateurs de musée face aux commissaires d'expositions dans l'art contemporain français », in Frédéric Poulard, Jean-Michel Tobelem (dir.), *Les conservateurs de musées : atouts et faiblesses d'une profession*, Paris, La Documentation française, 2014.

30 Eric Blanchegorge, « Pourquoi les conservateurs sont légitimes à la tête des musées », *La Gazette des communes*, vol. 4, 2015.

31 AGCCPF, « Le Livre blanc des Musées de France », *Musées & collections publiques de France*, 3, n° 260, 2010.

32 Élisabeth Caillet, *À L'approche du musée. La médiation culturelle*, Lyon, Les Presses universitaires de Lyon, 1998.

33 Aurélie Peyrin, *Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe l'œil*, Paris, La Documentation française, 2010.

34 Aurélie Peyrin, « Les paradoxes de la médiation culturelle dans les musées », *Informations sociales*, 2, n° 170, 2012, p. 62-65.

35 *Ibid.*

la médiation culturelle »³⁶ ; en 2016, un ouvrage collectif, coordonné par Fanny Serain, Patrice Chazottes, François Vaisse, Élisabeth Caillet, « La médiation culturelle : cinquième roue du carrosse ? »³⁷ ; en 2018, un numéro spécial de *L'Observatoire*, sous la direction de Lise Pignot et Jean-Pierre Saez, « La médiation culturelle : ferment d'une politique de la médiation »³⁸. Quels que soient la conception de la médiation culturelle, la forme des services de publics et le statut des médiateurs, les métiers de la médiation se généralisent dans les musées. Jean-Pierre Saez conclut : « Dans le contexte des arts participatifs, des droits culturels, des communs et de l'ère numérique, la médiation ne cesse cependant de réinventer sa place. Elle demeure nécessaire parce que ce que l'on nomme ici médiation n'est rien d'autre que le ferment d'une politique de la relation. »³⁹

Les métiers de l'accueil et de la surveillance

Dans l'introduction du livre consacré aux agents d'accueil et de surveillance, *Accueillir et surveiller. Les métiers du gardien de musée*, François Mairesse et Anne Monjaret indiquent que les études réalisées sur ce personnel sont rares, malgré l'importance en nombre de la catégorie professionnelle. « Comment expliquer le silence qui touche les surveillants de musée, un inintérêt pour le moins paradoxal, si on l'estime à l'aune de la place que ces personnels occupent au sein du musée, tant sur le plan symbolique que quantitatif, autant pour les publics que pour les professionnels eux-mêmes ? »⁴⁰ Samuel Coavoux commente : « Enfin, les chercheurs, muséologues ou sociologues, ne leur ont consacré quasiment aucune étude, alors que la plupart des autres acteurs des musées, conservateurs, restaurateurs, médiateurs et bien sûr publics, font l'objet d'une littérature abondante. »⁴¹

Nombre de ces études, financées par le ministère de la Culture, sont empiriques. Avec le soutien du ministère, les études font l'objet d'une publication dans la collection *Musées-monde* de La Documentation française, qui donne une unité apparente à ces travaux, suggérant la présence d'un programme de recherche au sein de l'administration culturelle : « Les ouvrages de cette collection s'attachent à décrire et à analyser le monde des musées et du patrimoine du point de vue des dynamiques sociales : changements de l'offre et transformation des publics, mutations organisationnelles et professionnelles, nouveaux enjeux de création... Ouvrages de référence ou de synthèse, actes de colloques, monographies ou essais, son propos est de nourrir le dialogue entre chercheurs et professionnels, dans un langage clair et un cadre intellectuel rigoureux. »⁴² Outre

les recherches, des colloques et des réunions professionnelles alimentent les publications, désormais nombreuses sur les professions muséales. Pour Pierre-Michel Menger, ces travaux s'inscrivent dans « un sous-domaine de la sociologie de la culture »⁴³.

3. Le musée, une organisation

La sociologie des organisations et les « sciences de l'organisation » sont désormais un domaine important de la recherche en sciences humaines. Consacrée plus particulièrement à l'étude des entreprises, des administrations, des services et bien d'autres organismes, l'analyse organisationnelle s'étend au champ social dans sa globalité. Dans le développement du domaine, les sociologues de l'organisation se sont peu intéressés aux institutions culturelles - dont les musées. Par ailleurs, pendant longtemps, la culture n'a pas constitué un objet de recherche pertinent pour les spécialistes des sciences humaines, constataient Diana Crane⁴⁴ et Vera Zolberg⁴⁵ dans les années 1990. Si la sociologie de l'art - et de la culture - s'est progressivement établie⁴⁶, les travaux de recherche sur les musées qui adoptent une approche organisationnelle sont toujours rares et dispersés.

L'approche organisationnelle, des contributions

Dans l'après-guerre, Alma Wittlin - sociologue, historienne, muséologue -, née en Europe et dont la carrière académique s'est poursuivie aux États-Unis, publie une histoire internationale des musées dans laquelle elle introduit des informations sur leurs professionnels, leur contexte culturel, politique et social, et leur public. Alma Wittlin réunit également des données chiffrées, peu nombreuses à l'époque, sur les systèmes muséaux des différents pays comme, par exemple, le nombre de musées⁴⁷.

Dans les années 1960, alors que les recherches

Notes

36 Marie-Christine Bordeaux, Élisabeth Caillet, « La médiation culturelle. Pratiques et enjeux théoriques », *Culture & Musées*, Hors série, 2013, p. 139-163.

37 Fanny Serain, Patrice Chazottes, François Vaisse, Élisabeth Caillet (dir.), *La médiation : cinquième roue du carrosse ?*, Paris, L'Harmattan, 2016.

38 Lise Pignot, Jean-Pierre Saez (dir.), « La médiation culturelle : ferment d'une politique de la médiation », *L'Observatoire*, t. n° 51, 2018.

39 Jean-Pierre Saez, « Les paradoxes de la médiation culturelle », *L'Observatoire*, op. cit., p. 1-2, p. 2.

40 François Mairesse, Anne Monjaret (dir.), op. cit., p. 9.

41 Samuel Coavoux, « François Mairesse et Anne Monjaret (dir.), « Accueillir et surveiller. Les métiers du gardien de musée », *Lectures* [En ligne], 2018, [consulté le 04 août 2021].

42 <https://www.vie-publique.fr/musees-mondes>

43 Pierre-Michel Menger, *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégories et évolutions*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2003.

44 Diana Crane, *The Sociology of Culture. Emerging Theoretical Perspectives*, Oxford, Blackwell, 1994.

45 Vera L. Zolberg, *Constructing a Sociology of the Arts*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

46 Nathalie Heinich, *La sociologie de l'art*, Paris, La Découverte, 2004.

47 Alma S. Wittlin, *The Museum. Its history and its tasks in education*, London, Routledge & K. Paul, 1949.

sur les organisations connaissent une extension considérable⁴⁸, l'étude des musées demeure quasiment inexistante tant en Europe qu'en Amérique du Nord. En 1972, dans un article, « Éléments pour une sociologie des musées », de *Museum International*, la revue de l'UNESCO, Manfred Eisenbeis montre la nécessité d'appréhender le musée dans sa dimension humaine, c'est-à-dire organisationnelle⁴⁹. Aux États-Unis, en 1974, Vera Zolberg adopte cette optique dans une enquête sur l'Art Institute of Chicago en vue de l'obtention de son doctorat⁵⁰. Cette étude empirique d'une institution muséale est pionnière. Longtemps demeurée unique, elle n'est publiée qu'en 1999, c'est-à-dire vingt-cinq ans après sa réalisation⁵¹. Dans une approche socio-historique, Paul DiMaggio effectue également une étude de cas sur l'origine des musées d'art à Boston : « Cultural Entrepreneurship in Nineteenth Century Boston. The Creation of an Organizational base for High Culture in America »⁵². Paul DiMaggio élargit ensuite son champ d'investigation et, avec William Powell, élabore une approche institutionnelle des organisations⁵³. En 1996, Victoria Alexander montre l'impact des options financières des musées américains. Sous l'influence des administrateurs et des managers, ces musées modifient leur programmation culturelle⁵⁴. Vera Zolberg poursuit ses travaux sur les musées⁵⁵. En Europe, quelques spécialistes abordent l'étude des musées dans une perspective organisationnelle. En France, lors d'un colloque international

organisé au musée des Beaux-arts de Grenoble, Catherine Ballé défend la pertinence d'une telle démarche pour rendre compte de la transformation organisationnelle, structurelle et institutionnelle des musées contemporains⁵⁶. Anne Gombault analyse « La nouvelle identité organisationnelle des musées » dans le cas du musée du Louvre⁵⁷. En 2003, un numéro de la revue *Culture & Musées* est consacré à la thématique de l'organisation et des musées⁵⁸. Au Royaume-Uni, Luca Zan, un spécialiste italien du patrimoine, analyse l'influence des pratiques managériales sur les décisions du British Museum⁵⁹. Pour Léonie Hénaut, la démarche organisationnelle permet d'observer la dynamique des groupes professionnels, en particulier celle « des professions voisines du métier de conservateur »⁶⁰.

Dans le cadre des *Museum Studies*, de nombreux *readers* sont publiés, en particulier au Royaume-Uni. Certaines contributions sociologiques éclairent le point de vue organisationnel : « Museums and the constitution of culture » de la sociologue canadienne Jan Marontate, dans *The Blackwell Companion to the Sociology of Culture*⁶¹ ; « Sociology and the social aspects of museums » de Gordon Fyfe dans *A Companion to Museum Studies*, publié sous la direction de Sharon Macdonald⁶² ; « Museum Sociology » du sociologue allemand Volker Kirchberg, dans *Routledge International Handbook of the Sociology of Art and Culture*⁶³. En 2020, la thématique de la transformation organisationnelle des musées est reprise dans la réédition de *Musées en Europe. Tradition, mutation, enjeux*⁶⁴.

Malgré ces diverses analyses, la pertinence de l'approche organisationnelle des musées ne s'impose pas. Plusieurs facteurs interviennent : en premier lieu, les spécialistes de la culture ne privilégient pas l'étude des institutions culturelles - théâtres, opéras, musées... - sous l'angle de leur organisation ; en second lieu, les sociologues de l'organisation ne se soucient pas de l'importance sociale de cette institution culturelle ; en troisième lieu, les professionnels des musées ne prennent pas en compte les apports de la sociologie des organisations car ils tendent à sous-estimer les problèmes d'organisation. De plus, dans certains pays comme la France, la notion d'organisation est une source de malentendus car elle renvoie généralement à la science administrative⁶⁵ et à une conception théorique de l'organisation des musées⁶⁶. En outre, dans l'évolution des pratiques administratives, la question de l'organisation est souvent traitée dans une perspective de management public⁶⁷ ou dans une optique managériale⁶⁸.

Notes

- 48 James March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally & Company, 1965.
- 49 Manfred Eisenbeis, « Éléments pour une sociologie des musées » *Museum international*, vol. 24, 2, janvier-décembre 1972, p. 110-119.
- 50 Vera L. Zolberg, *The Art Institute of Chicago. The Sociology of a Cultural Organization*, Chicago, PhD University of Chicago, 1974.
- 51 *Ibid.*, London, Routledge, 1999.
- 52 Paul J. DiMaggio, « Cultural Entrepreneurship in Nineteenth Century Boston », *Media, Culture & Society*, (Part I) «The Creation of an Organizational base for High Culture in America », 3, 1982, p. 3-50 ; (Part II) «The classification and framing of American Art », 4, 1982, p. 303-322.
- 53 Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991.
- 54 Victoria D. Alexander, *Museums and Money. The Impact of Funding on Exhibitions, Scholarship, and Management*, Bloomington, Indiana University Press, 1996.
- 55 Vera L. Zolberg, « Les musées d'art américains. Des optiques contradictoires », *Sociologie du travail* 25, 4, 1983, p. 448-458.
- 56 Catherine Ballé, « La modernisation des musées : Les paradoxes d'une évolution », in Jean-Michel Tobelem (dir.), *Musées, gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation française, 1996.
- 57 Anne Gombault, « La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre », *Revue française de gestion*, 1, 142, 2003, p. 189 à 203.
- 58 « Musées et organisation », *Culture & Musées*, n°2, 2003.
- 59 Luca Zan, « Museum management and the British Museum. Competing Rhetorics and Identities », *Museum Management and Curatorship*, September 2000, vol. 18, n° 3, p. 221-270.
- 60 Léonie Hénaut, « La conservation des œuvres de musées », *Revue française de sociologie*, 2011, 1, vol. 52, p. 71-101.
- 61 Jan Marontate, « Museums and the constitution of culture », in Mark D. Jacobs, Nancy Weiss Hanrahan (eds.), *The Blackwell Companion to the Sociology of Culture*, Oxford, Wiley-Blackwell, 2005.
- 62 Gordon Fyfe, « Sociology and the social aspects of museums », in Sharon Macdonald (ed.), *A companion to museum studies*, Oxford, Wiley-Blackwell, 2011.
- 63 Volker Kirchberg, « Museum Sociology » in Laurie Hanquinet, Mike Savage (eds.), *International Handbook of the Sociology of Art and Culture*, London, Routledge, 2016.
- 64 Catherine Ballé, Dominique Poulot, *Musées en Europe. Tradition, mutation, enjeux*, Paris, La Documentation française, 2020.
- 65 Jean Chatelain, *Droit et administration des musées*, Paris, École du Louvre/La Documentation française, 1993.
- 66 Aurélien Joudrier, « Théorie et idéal de l'organisation muséale », *In Situ* [en ligne], 2016, 30, [Consulté le 17 septembre 2022].
- 67 Martine Regourd (dir.), *Musées en mutation. Un espace public à revisiter*, Paris, L'Harmattan, 2012.
- 68 Jean-Michel Tobelem, *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2010.

4. Le musée, sous l'angle de la sociologie des organisations

Il n'y a pas lieu d'exposer ici une tradition académique établie depuis plus d'un siècle, mais de procéder à une exploration de la dimension organisationnelle - ou institutionnelle - des musées, que suggère « l'emprunt », pour reprendre le propos de Raymonde Moulin, des concepts, méthodes et interprétations de la sociologie des organisations.

Un processus de modernisation, de rationalisation et de bureaucratisation, tel que l'a analysé Max Weber dans les sociétés européennes au début du XX^e siècle⁶⁹, peut s'observer dans les musées. L'architecture des projets de création et de rénovation illustre la quête de modernité des musées. La révision des pratiques muséales traduit une volonté de rationalisation : législation patrimoniale, nationale ou internationale ; réglementation administrative ; normes professionnelles ; principes de management, public et privé. La constitution d'administrations culturelles, au niveau national, régional et local, d'une part, et l'extension de la dimension administrative de l'activité des musées, de l'autre, favorisent la bureaucratisation muséale.

Les caractéristiques formelles des musées ne rendent pas justice à la complexité des relations informelles qui se tissent autour de l'activité muséale. Or les musées se caractérisent autant par leur dimension *formelle*⁷⁰ que par des relations *informelles* entre les différentes catégories de personnels⁷¹. Longtemps réduites au face à face entre gardiens et conservateurs⁷², les relations professionnelles au sein des musées se sont multipliées, diversifiées et spécialisées. Ce sont des *organisations professionnelles*⁷³. Désormais, l'activité des musées implique la collaboration d'un grand nombre de personnes - et de services - à l'intérieur et à l'extérieur des établissements, sans oublier les bénévoles, les amis des musées, le public, voire les représentants de la société civile. Nombre de musées sont des *systèmes organisés complexes*⁷⁴.

Dans leur majorité, les monographies de musées ne portent pas sur le travail muséal au quotidien. Certaines études font exception : dans les années 2000, au Royaume-Uni, Sharon Macdonald analyse les « coulisses » du Science Museum⁷⁵ ; plus récemment, en France, Odile Jouin-Lambert étudie le travail des gardiens et des conservateurs au musée du Louvre et au British Museum, de 1941 à 1981⁷⁶. Dans une optique économique ou macrosociologique, des dimensions sont définies, des indicateurs construits et des mesures effectuées. Ainsi les travaux sur les musées se distinguent par une différence d'approches, qualitatives ou quantitatives, et par des écarts d'échelle : de la singularité des études de cas au caractère global, voire universel, des réflexions de l'ICOM, et à une histoire mondiale des musées⁷⁷.

Herbert Simon met la décision et les contraintes des décisions rationnelles au centre de l'analyse des organisations⁷⁸. Différents chercheurs ont ensuite stigmatisé l'irrationalité des organisations, dites rationnelles⁷⁹. Les musées sont-ils des *organisations rationnelles* ou présentent-ils des signes d'*irrationalité* ?

Les limites des musées sont constituées par les lieux qui les abritent, les collections dont ils disposent, les équipes qui les animent, les expositions qu'ils conçoivent, les visiteurs qu'ils peuvent recevoir, et l'espace virtuel, qui reste à explorer. Ces limites - *boundaries* - les séparent de leur contexte - ou environnement. Le musée doit-il être considéré comme un système fermé ? Les interactions associées à la constitution d'un patrimoine et de collections, l'acquisition des œuvres et des objets ainsi que leur conservation, leur mise en exposition et, enfin, leur réception, sont multiples, comme le met en lumière Howard Becker à propos des « mondes de l'art »⁸⁰. Le musée semble alors devoir être qualifié de *système ouvert*⁸¹.

Au vu de l'importance de la transformation des musées survenue dans la seconde partie du XX^e siècle - et de ses prolongements en ce début du XXI^e siècle -, la question du changement est centrale. La critique radicale de Pierre Bourdieu, qui stigmatisait le rôle de reproduction sociale des musées dans les années 1960⁸², semble devoir être révisée. Manifestement, le musée est une institution *en changement*, et le changement est à la fois subi ou volontaire. En 1936, Robert K. Merton écrit un article majeur sur les conséquences inattendues de l'action sociale, « The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action »⁸³. Les organisations sont des ensembles humains finalisés. Qu'en est-il des musées ? Pour François Dagognet le musée est sans fin⁸⁴.

Notes

69 Max Weber, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.

70 Philip Selznick, "Foundations of the Theory of Organization", *American Sociological Review*, vol. 13, n° 1, February 1948, p. 25-35.

71 William J. Dickson et Fritz J. Roethlisberger, *The Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.

72 Florence Audier, "Emploi, statuts, organisation du travail dans la modernisation des musées en France", *Culture & musées*, 1994, n°6, p. 33-52.

73 Eliot L. Freidson, *Professional Powers. op. cit.*, 1986.

74 Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organisations*, New York, The Free Press of Glencoe, 1961.

75 Sharon Macdonald, *Behind the scenes at the Science Museum*, Oxford, Berg Publishers, 2002.

76 Odile Join-Lambert, *Travailler au musée. Public, gardiens et conservateurs du Louvre et du British Museum : regards croisés (1946-1981)*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2019.

77 Krzysztof Pomian, *Le musée. Une histoire mondiale*, 3 tomes, Paris, Gallimard, 2020-2022.

78 Simon Herbert A., James G. March, *Organizations*, New York, Wiley & Sons, 1958.

79 Michael D. Cohen, James G. March, Johan P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, N° 1, March, 1972, p. 1-25.

80 Howard S. Becker, *Art Worlds*, Berkeley, University of California Press, 1982 ; trad. : *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 2010.

81 W. Richard Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1981.

82 Pierre Bourdieu, Alain Darbel, *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Minuit, 1966.

83 Robert K. Merton, « The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action », *American Sociological Review*, 1936, t. 6, p. 894-904.

84 François Dagognet, *Le musée sans fin*, Seyssel, Éditions de Champ Vallon, 1993.

En 1950, William H. Whyte mettait *The Organization Man* sur le devant de la scène sociale⁸⁵. Quelle représentation de l'individu correspond aux hommes et aux femmes dans les musées actuellement ? Edward P. Alexander a dépeint la nature charismatique et visionnaire des pionniers du monde muséal⁸⁶. Vincent Dubois qualifie leurs personnels d'« administrateurs de la culture »⁸⁷. Entre ces extrêmes, quel sont les *portraits* des professionnels des musées aujourd'hui⁸⁸ ? Le visiteur est-il toujours l'amateur éclairé du passé ou un membre anonyme du public moderne, défini par les chiffres qui le comptabilise⁸⁹ ?

Une tradition critique, manifeste dès la naissance des musées, perdure actuellement⁹⁰. Cette critique est incontournable, écrit Francis Haskell, car les musées ont des ennemis⁹¹. Dans une démarche empirique, pragmatique, voire normative, les

spécialistes des organisations, ont fréquemment dissocié les organisations qu'ils étudient du débat social que ces organisations peuvent provoquer - en particulier, les entreprises industrielles⁹². Une approche organisationnelle des musées permet-elle d'échapper aux questionnements et aux interprétations des « grandes théories » et susciter des « théories intermédiaires », chères à Robert K. Merton⁹³ ?

À la différence des apports de l'étude des publics et de la sociologie des professions, l'apport de la sociologie des organisations à l'analyse des musées demeure largement sous-estimé. Mais il est peut-être plus pertinent de se demander - comme le suggère Nathalie Heinich à propos des rapports entre l'art et la sociologie - ce que les musées peuvent apporter à la sociologie des organisations et, plus généralement, à la sociologie ?

Notes

85 William H. Whyte, *The Organizational Man*, New-York, Schuster and Schuster Inc., 1956.

86 Edward P. Alexander, *Museum Masters. Their Museums and their Influence*, New York, Sage Publications Ltd, 1983.

87 Vincent Dubois, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir, 2013.

88 AGCCPF, « Portraits de professionnels de musées », *Musées et collections publiques de France*, 2021, n° 290.

89 Eileen Hooper-Greenhill, "Counting visitors or visitors who count?", in Robert Lumley (ed.), *The Museum Time-Machine*, London, Routledge, 1988.

90 Steven Conn, *Do Museums still need objects?*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 2010.

91 Francis Haskell, « Les musées et leurs ennemis », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 49, 1983, p. 103-106.

92 Richard Edwards, *Contested Terrain: The Transformation of the Work Place in the Twentieth Century*, Farnham, Ashgate Publishing, 1991.

93 Arnaud Saint-Marin, *La sociologie de Robert K. Merton*, Paris, La Découverte, 2013.

Retour sur et prolongement de l'enquête exploratoire sur les métiers des musées*

Dès la présentation des résultats en décembre 2017, les manques et critères d'amélioration ont été soulignés et notamment : la définition des métiers et les accords à trouver sur l'intégration de chaque fonction-métier dans tel ou tel métier, la nécessité de recueillir des données sur les professionnels « hors les murs », le positionnement des cadres intermédiaires aux fonctions de coordination, pour ne citer que les aspects les plus flagrants à cette date.

Cartographie, organisation, relations : les grands absents

Cartographie

L'objectif initial de cette enquête exploratoire laissait espérer pouvoir aller vers une cartographie de métiers, et comme pour une cartographie, donner des repères, des points d'ancrage mais également des chemins, des circulations. Il s'agirait ainsi de présenter chaque « métier » ou chaque fonction-métier au sein d'un réseau, tel un *mind-mapping* permettant de visualiser les organisations professionnelles existantes, sous une forme différente et enrichie de celle des traditionnels organigrammes. Il eut fallu pour cela étudier les interrelations entre chaque fonction-métier, ce qui n'a pas été fait, ce qui manque.

En effet, l'enquête a abordé la présentation des professionnels sous l'angle des fonctions-métiers assumés comme des spécialisations, des expertises : une approche d'ingénierie, pas une approche systémique ni organisationnelle. Cette approche est en correspondance avec la nécessité de répondre à la réglementation des Musées de France, notamment sous la forme de deux grandes catégories de métiers : celles rattachées aux œuvres et celles rattachées aux publics. À ces deux grandes catégories se sont ajoutées les fonctions transversales identiques pour tout équipement de service public, à savoir l'entretien d'un bâtiment, sa mise en sécurité, la gestion administrative

et financière. En effet, la complexification des organisations publiques, ainsi que la tendance lourde à l'autonomisation financière de certaines missions de service public (dont les musées) a généré une amplification et une diversification des professionnels présents au sein des musées.

Ainsi, la carte éventuellement obtenue est une cartographie statique, où la taille des points varierait en fonction du temps humain consacré à chaque fonction-métier, et sans qu'aucune connexion ne puisse être véritablement établie entre les points. Pauvre carte sans destination et sans chemin...

Organisation

Le caractère descriptif des résultats de l'enquête sur les professionnels des musées par le biais de la catégorisation de « tâches » opérationnelles, occulte la question de l'organisation des musées. Ainsi, la fonction de direction est une fonction-métier identique en *valeur* de toutes les autres fonctions-métiers (« restaurer » ou « communiquer » ou « accueillir » ou « muséographe », etc.). La fonction de pilotage d'un établissement (qu'il s'agisse de la direction ou des missions des cadres intermédiaires) est pourtant différente de celles du « faire » (accueillir des visiteurs, restaurer une œuvre, conserver un artefact, documenter un sujet, guider un groupe...). Le plus souvent, le rôle de direction est traduit par une extrême polyvalence de fonctions-métiers. Diriger un musée ne serait donc pas organiser, mais « toucher à tout »¹. La fonction-métier relève plus du statut que de la compétence reconnue et s'inscrit dans des organigrammes que chacun a à l'esprit. Cela signifie que la fonction-métier est cochée en fonction du statut.

Rachel SUTEAU,
Vice-Présidente
de l'AGCCPF

Notes

* cf p. 14 et 15 du présent numéro

¹ Laure Danilo parle du métier de Conservateur du patrimoine, responsable d'une collection et d'un équipement comme le métier « tout en un », in *Musées & collections publiques de France*, revue de l'AGCCPF, n°288, juillet 2021

Cela signifie également que l'organisation est comprise de façon extrêmement classique avec un/une chef/cheffe et des subordonnés. Il y a vingt ans, l'absence d'intérêt pour l'organisation, les organisations, était déjà manifeste tout autant au sein des musées qu'au sein des laboratoires de recherche².

L'étude des fonctions-métiers et des statuts des agents travaillant au sein des musées ne permet pas non plus de définir ce que serait une « bonne » organisation des musées (au sens d'une relation bonne au monde, tel que le sociologue Hartmut Rosa l'a développée : une approche possible vers un mieux vivre au monde³). Si la spécification des fonctions-métiers répond bien à la logique de la loi-musées de France en matière de conservation, accessibilité, éducation, recherche ainsi qu'à ses obligations d'être dirigé par un personnel scientifique et d'avoir un service éducatif, rien n'autorise à en conclure que la polyvalence observée dans les petits musées, par exemple, permettrait plutôt une « bonne » organisation ou une « moins bonne » organisation des musées. La question de l'efficacité d'une organisation relève-t-elle de la présence ou non de certaines fonctions-métiers, ou de leur « poids » au sein de l'organisation ? Rien n'est moins sûr. A l'inverse, les études sociologiques des organisations tendraient plutôt à montrer que l'efficacité d'une organisation s'appuie sur un ensemble complexe de situations connexes à l'organisation elle-même : environnement physique, relations de pouvoir internes, déontologie des métiers, autonomie et/ou interdépendance des acteurs, sens de l'action individuelle et collective, confrontations avec d'autres « mondes » professionnels, etc.⁴. Aucune de ces situations connexes n'est recueillie dans l'enquête exploratoire de 2017 sur les métiers des musées. Leur éventuelle mise à jour relève d'autres méthodologies d'étude : l'observation participante ou l'entretien qualitatif, par exemple.

Relations

La définition des 24 fonctions-métiers s'appuie sur des savoirs et des savoir-faire, mais pas sur des savoir-être, dans une approche plus techniciste qu'humaniste. Or, ce sont le plus souvent les savoir-être qui sont facteurs de mise en relation.

Ainsi, cette étude ne dit rien sur les relations de chaque individu à son métier (la motivation), ni sur les relations – réelles ou souhaitables – entre chaque métier ou chaque famille de métiers. Par l'absence de données sur les professionnels hors les murs, d'évidence les résultats de cette enquête ne permettent pas de rendre compte des jeux d'interdépendance entre les professionnels *in et out* de l'institution muséale. À ce titre, l'approche par fonction-métier rejoint la critique déjà ancienne et toujours d'actualité formulée par Serge Chaumier à propos de l'évolution des écomusées dans son ouvrage au sous-titre explicite : « Écomusée, versus technomusée »⁵. À force de réglementation, de méthodologie, de spécialisation, de normalisation, la professionnalisation des métiers de musée, en souhaitant réguler le fonctionnement des musées, limite d'autres formes de relations des musées à la société.

Sens, écosystème, formation : comment prolonger l'enquête sur les métiers des musées ?

Sens

Une des limites de cette étude est sa focalisation sur les métiers présents à l'intérieur des musées, sans tenir compte du déploiement hors les murs des métiers des musées en général. Or la crise de la Covid19, le temps en crise que nous vivons de façon quasi permanente et qui modifie en soi notre propre rapport au temps⁶, invite les professionnels que nous sommes à participer à cette lame de fond sociétale, qui voudrait que l'après ne soit plus comme l'avant. En opposition à la (sur)production aliénante de la société capitaliste et post-moderne et à l'accélération exponentielle de l'ensemble de nos pratiques⁷, les professionnels des musées comme tant d'autres, s'interrogent sur les modèles traditionnels et leur possible renouvellement⁸. Ainsi en est-il de la question sans cesse (re)mise sur le métier du sens de l'action muséale⁹. À quoi servent les musées ? À quoi pourraient-ils, devraient-ils servir ? Quelle est la place accordée aux hommes et femmes de métier pour (re)donner sens aux musées ? Pour ajuster le sens des musées au monde d'aujourd'hui ? Ces questions sous-tendent le besoin ressenti par les professionnels du monde entier, qui a abouti à la révision toute récente de la

Notes

- 2 Catherine Bellé, « Musées, changement, organisation », *Culture & Musées*, n°2, 2003, p. 17-33.
- 3 Hartmut Rosa, *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte, 2018.
- 4 Catherine Bellé, *Sociologie des organisations*, Paris, Presses universitaires de France, 2021.
- 5 Serge Chaumier, *Des musées en quête d'identité. Écomusée versus technomusée*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- 6 Bernadette Bensaude-Vincent, *Temps-paysage. Pour une écologie des crises*, Éditions Le Pommier, janvier 2021.
- 7 Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2013. Se référer également aux réflexions portant sur l'inflation des productions d'expositions temporaires et notamment à l'Argument de Rouen en 2017. Les rencontres professionnelles de la Fems en 2021 ont également traité des expositions et de la relation entre expositions et collections.
- 8 « Distances, regards sur une situation inédite, l'épidémie de Covid-19 », *La lettre de l'OCIM*, [en ligne], n°189, mai-juin 2020.
- 9 *Quels musées pour quelles fins aujourd'hui ?*, séminaire de l'École de Louvre, Paris, La Documentation française, 1983 ; *L'avenir des musées*, actes du colloque au Musée du Louvre, Paris, RMN, 2001 ; André Gob, Noémie Drouguet, *La muséologie. Histoire, développement, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 1ère édition, 2014.

définition des musées par l'ICOM dans sa cession pragoise en août 2022.

Questionner les métiers des musées relativement à un projet d'établissement nécessiterait d'accepter une hiérarchie des fonctions-métiers au sein de l'institution, au regard d'objectifs et de stratégies propres à chaque musée. « *La direction des musées suppose la définition d'objectifs et l'élaboration de stratégies. [...] Les oppositions sont parfois tellement fortes qu'elles semblent indiquer la présence de contradictions irréductibles : patrimoniales, culturelles, commerciales, administratives et sociales. Au-delà des antinomies les plus manifestes, une attention accordée à chacune de ces fonctions [relatives à un ou plusieurs métiers] et à l'ordre qui intervient entre elles permettrait de discerner des éléments de complémentarité. Dans une telle optique, les sociologues de l'organisation ont montré qu'il était indispensable de procéder à une hiérarchisation des fonctions, à la distinction des fins et des moyens ainsi qu'au choix entre les objectifs principaux et les objectifs secondaires.* »¹⁰ Retrouver un sens à l'action muséale, le maintenir vivant en dehors de toutes nécessaires applications des réglementations en évolution, passe par une meilleure mise-à-jour du sens que chaque professionnel y met et du sens donné à l'action collective au sein de chaque équipement, à travers, c'est un bon outil, le PSC du musée. Les professionnels interrogés par Catherine Ballé et Suzanne Poulot, de même que les témoignages des professionnels recueillis par Françoise Réginster dans le numéro 288 de la revue *Musées & collections publiques de France*, attestent de ce besoin de sens (qu'il s'agisse d'une vocation initiale ou d'un engagement au sein de notre société contemporaine). Il resterait à dialoguer autour de la présence de PSC ou non au sein des musées et des orientations symboliques, stratégiques, philosophiques plutôt qu'opérationnelles qui y sont éventuellement décrites et partagées avec l'ensemble des acteurs intéressés.

Écosystème

Nous l'avons vu précédemment, l'écosystème comme modèle d'analyse permet de situer les dynamiques interactionnelles en place au sein des musées et en relation avec les écotones, hors les murs. Une autre façon d'aborder la connaissance des métiers des musées, et des professionnels qui les incarne, si l'on souhaite comprendre ce que l'on pressent comme un écosystème spécifique, pourrait être celle de s'appuyer sur la richesse des relations interprofessionnelles, des relations entre les œuvres et les publics - tous éléments de l'environnement constitutif de l'écosystème considéré -, et des relations interprofessionnelles *in et out* le musée - les fameux « écotones ».

Un écosystème est également un système de flux permanent, lequel s'apparente à la chaîne patrimoniale dans le monde muséal (identifier, étudier, conserver, restaurer, transmettre, diffuser/exposer, valoriser), sous-entendu que toute rupture d'un maillon de la chaîne peut provoquer la destruction de l'écosystème. Si l'on se représente les professionnels plus dans leurs relations que dans leur technicité, alors peut-être pourrait-on définir d'autres familles de métier ? d'autres façons de former et se former ? d'autres organisations ? À ce titre, la sympoïèse comme modèle d'organisation du « *faire avec ou faire grâce aux autres, et au risque des autres* »¹¹ permettrait de conjuguer heureusement tant le pragmatisme de l'action muséale que les dynamiques de production relationnelle, dont les professionnels s'occupent en permanence entre les collections, les choses, la création, le patrimoine et les gens, les lieux, le vivant, la mémoire, l'histoire, le présent.

Penser le musée comme un écosystème professionnel, c'est penser une interdépendance des acteurs autour des collections et autour des publics, dans des lieux spécifiques qui ne sont pas que des enveloppes mais qui sont également des génies propres ; cela signifie également penser une organisation ouverte, au risque de... La collecte d'information sur les professionnels des musées devra alors s'ouvrir sur les métiers qui s'exercent en dehors de la sphère institutionnelle relative à la gestion d'un équipement (les restaurateurs, les scénographes, les guides, les transporteurs pour ne parler que des professions spécifiquement attachées aux collections, voire aux patrimoines ; les architectes, les ingénieurs, les paysagistes, les techniciens de maintenance si l'on devait penser l'équipement dans sa globalité), mais également les visiteurs, les professionnels du spectacle, de l'événementiel, les *curators*, les écrivains, les artistes, les artisans, les bibliothécaires, les historiens, les anthropologues, les collectionneurs, les médiateurs culturels et touristiques indépendants, pour citer également de nombreux autres intervenants, autres acteurs de l'écosystème professionnel muséal. Les seules données collectées en 2017 concernent les personnes - quel que soit leur statut - qui interviennent à l'intérieur de l'équipement, et sous le pilotage d'une direction d'établissement, y compris les bénévoles, stagiaires, intégrés temporairement ou hors d'un champ économique. Mais pas les professionnels « extérieurs » à l'organisation du musée. Il pourrait y avoir une autre définition des fonctions métiers et des « familles » de métiers relatives aux seules

Notes

¹⁰ Catherine Ballé, « Musées, changement, organisation », *op. cit.*, p. 26.

¹¹ Isabelle Stengers, « Résister au désastre, dialogue avec Marin Schaffner », Édition Wildproject 2019, sur Calaméo. Cité par Bernadette Bensaud-Vincent, et se référant aux travaux de Dona Haraway sur le sujet.

activités muséales (les collections, les publics), que celles-ci soient *in* ou *out* l'équipement et/ou le service en tant qu'organisation institutionnalisée. Une telle étude n'apporterait que peu d'éléments sur l'organisation d'un musée et son éventuelle complexité ou efficacité, mais elle apporterait des informations permettant l'élaboration d'une cartographie plus dynamique, voire elle constituerait peut-être des fondements pour la définition de l'écosystème professionnel et pour la mise à jour des conditions de son épanouissement pour une « vie bonne ».

Formation

Dans l'enquête de 2017 ainsi que dans le travail d'enquête de terrain et d'observation de Frédéric Poulard¹², le métier de direction d'un musée n'est pas décrit, vécu et défini autrement que par la polyvalence des fonctions-métiers, la multiplication des tâches de tous ordres (scientifiques, administratives, gestion humaine, financière, promotionnelle, d'ingénierie, etc.). Pour les musées de plus grande taille, les métiers de direction, dits « intermédiaires », ne sont tout simplement pas non plus identifiés en tant que tels, alors qu'ils peuvent parfois relever des mêmes conditions de polyvalence.

Mais plutôt que de polyvalence, il serait intéressant aujourd'hui d'identifier ce qui fait la spécificité de la direction d'un musée, surtout lorsque l'on pense organisation de musée, écosystème muséal. En effet, il s'agit là d'un rôle véritablement organique de mise en relation des savoirs et des savoir-faire, des métiers et des professionnels qui les exercent *in* et *out* ; il s'agit également du sens de l'action muséale au sein d'un écosystème débordant largement le musée-bâtiment seul. À ce titre, que penser de la formation actuelle mise en œuvre au sein de l'INP - avec l'INET pour les conservateurs territoriaux. Que penser également de la carence de formation des responsables de musée « entrés en direction » par la promotion interne, ou après obtention d'un concours de la filière culturelle ou administrative autre que celui de conservateur et ne permettant pas la mise en œuvre de formations obligatoires et oh combien nécessaires à la fonction de direction d'un Musée de France.

De quelle formation parle-t-on ? Le propos

ne porte pas ici sur les éventuelles formations initiales des lauréats des différents concours des cadres de la filière culturelle, formations au sein des universités ou d'écoles spécialisées telles l'École du Louvre. Ces formations offrent en effet une grande diversité théorique et pratique et répondent à certains enjeux futurs du métier de direction de musée, mais les lauréats des concours permettant l'accès à ces postes n'ont pas toujours suivi ces formations... Je m'intéresse donc ici à la formation relative à la « prise de poste » effective. Aujourd'hui, c'est l'INP et l'INET (ou le CNFPT selon le niveau de concours) qui proposent ces formations. L'INP, comme institution spécialisée a développé un panel de contenus extrêmement diversifiés et complémentaires autour de toutes les missions devant être assumées par un directeur d'établissement : droit du patrimoine, conservation, construction-travaux, exposition, édition, médiation culturelle, gestion financière, marketing, gestion des ressources humaines, connaissance de l'environnement territorial, communication, etc. Une ouverture vers la poursuite de recherches personnelles a récemment été facilitée, renouant avec l'idée fondatrice d'un responsable de musée qui serait forcément spécialiste d'un pan relatif aux collections qu'il protège et présente (ce qui est dans les faits loin d'être le cas au vu des nominations dans les services de l'État et des obtentions de poste dans les collectivités territoriales). Bref, la formation théorique sur neuf mois, recoupe à quelques exceptions près la même polyvalence que celle des différentes familles de métiers identifiées dans l'étude exploratoire réalisée en 2017. Et chacun des conservateurs formés, en fonction de son parcours initial, trouve là des complémentarités, des apports censés conforter des compétences attendues par les recruteurs. Cependant, aucun des conservateurs-directeurs de musée n'a *in fine* vocation à être ni muséographe, ni éditeur, ni conservateur-restaurateur, ni webmaster, ni médiateur pédagogique, ni agent d'accueil polyvalent, ni jardinier, ni décorateur, ni attaché de presse, ni chercheur, ni juriste du patrimoine, ni comptable public, ni gestionnaire de réseau informatique, ni-ni ni-ni. Alors quoi ?!

Dans la perspective de la compréhension du musée comme un écosystème, en défendant le principe que toute action professionnelle est relative à un sens donné, et que c'est à cette condition que le professionnel participe à une « vie bonne » ; en considérant l'organisation non pas comme une addition de métiers mais plutôt comme un schéma relationnel permettant la dynamique même de tout l'écosystème, il y a tout lieu de proposer un axe complémentaire de formation pour que les conservateurs en responsabilité de musées soient en capacité de repenser les directions de musée.

Notes

¹² Poulard Frédéric, *Conservateurs de musées et politiques culturelles*, Paris, La Documentation française, 2010.

Une direction de musée comme une organisation, comme un sens, comme une compréhension et participation aux dynamiques de l'écosystème. À ce titre, plutôt que de vouloir approfondir toujours plus les connaissances spécifiques aux divers métiers des musées, il serait judicieux de former les futurs directeurs d'établissement à leur écosystème, aux sens des actions professionnelles qui le peuplent et aux formes organisationnelles possibles ou à imaginer pour le maintenir vivant. Cela signifie un enseignement continu portant également sur les organisations institutionnelles et leurs statuts (régies, SEM, EPIC, EPA, SIVU, EPCC, etc.), leurs structures formelles (pyramidale, duale, cellulaire, personnalisée ou bureaucratique pour reprendre les schémas « classiques ») et des formes émergentes de structures plus participatives, leur condition d'existence (le sens, les agents, les relations), etc.

Cela signifie également une meilleure connaissance de l'écosystème muséal et de ses interdépendances plutôt que des seuls métiers internes à l'institution. Cela signifie également une formation permettant de questionner sans cesse le sens de l'action muséale, en relation avec les enjeux de la société à ses différentes échelles. Ainsi une approche de la philosophie de l'art, de la philosophie du patrimoine, sur la sociologie des acteurs, des métiers permettrait aux conservateurs de mieux cerner leur place en tant que directeurs donnant une direction plutôt que directeurs « couteau-suisse ». Enfin, un enseignement plus poussé sur les schémas relationnels, les méthodes managériales, les contractualisations (comme mise en relation) avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème muséal (de l'agent à l' élu en passant par le visiteur et tous les spécialistes) serait un véritable « plus » à l'évidente et nécessaire insertion des musées au monde d'aujourd'hui et de demain¹³.

Notes

¹³ Au lendemain de la publication du Livre Blanc des Musées de France par l'AGCCPF, Jean-Michel Tobelem indiquait déjà en 2011, dans un article publié par Les Échos, le risque de former des spécialistes de tout (et particulièrement des collections), plutôt que des Directeurs/directrices de musée en capacité à développer et adapter le sens profond et global des musées. Jean-Michel Tobelem, « Reconstruire l'écosystème muséal français », Les Échos, 18 juillet 2011.

Premiers résultats de l'enquête « Professions muséales et organisation des musées » : des thématiques transversales

Suzanne POULOT
Chargée d'étude

Dans le cadre de la « Grande Enquête » de l'AGCCPF, une enquête sur les professions muséales et l'organisation des musées est réalisée en 2021 par Catherine Ballé et Suzanne Poulot. L'enquête s'est déroulée de février à mars 2021. En raison de la pandémie de la Covid-19, les entretiens ont été menés en visioconférence. Ces entretiens ont été effectués auprès de conservateurs de 23 « Musées de France », répartis dans les 13 régions métropolitaines et dépendant soit de l'État, soit des différents niveaux des collectivités territoriales - département, région, métropole, municipalités -, soit d'associations. Compte tenu du caractère qualitatif de l'étude, les musées ne sont pas représentatifs des « 1 200 Musées de France » et encore moins de l'ensemble des musées français. Malgré le caractère limité de l'échantillon, le choix des établissements se propose de respecter, dans la mesure du possible, la très grande diversité des situations muséales en termes de : localisation sur le territoire, thématique des collections, statut des musées, importance de la fréquentation. L'enquête aborde le sujet des professions muséales et de l'organisation des musées à la lumière de l'expérience de conservateurs, responsables d'établissement ou de services, et met au centre de l'analyse les conceptions, les observations et les points de vue de ces professionnels. Les premiers résultats de l'enquête permettent de dégager dix thématiques communes.

Le recrutement et le personnel.

Une thématique commune aux entretiens dans les différents musées est la difficulté à gérer les équipes d'accueil et de surveillance du musée, lorsque celles-ci ne sont pas externalisées. Les agents sont souvent en poste depuis longtemps et leurs missions n'ont pas évolué depuis la prise de poste. Ce sont aussi souvent des agents reclassés par la collectivité. Cette question est d'autant plus problématique lorsque la collectivité de tutelle du musée ne gère qu'un établissement muséal et que, de fait, aucune mobilité n'est envisageable. Certains musées mettent donc en place des formations pour leurs agents, notamment à la médiation, afin de les

faire monter en compétence. Cette problématique ne concerne que les établissements en régie directe, les établissements fonctionnant sous le régime de délégation de service public étant plus autonomes dans la gestion de leur personnel.

Une autre question fréquemment abordée lors des entretiens concerne la difficulté de recruter des profils spécifiques mais néanmoins nécessaires aux évolutions contemporaines du musée. La difficulté semble toucher plus particulièrement les musées d'art contemporain ainsi que les musées de sciences et techniques. Sur certains métiers, liés au numérique, elle est plus générale à toutes les typologies de musée. Cette question conduit certaines personnes interrogées à mettre en question l'obligation de recrutement par le biais de concours et des concours de la Fonction publique territoriale en général.

Un troisième questionnement concerne la différence de statut entre les conservateurs et les attachés de conservation. Certaines des personnes interrogées plaident pour une revalorisation du métier d'attaché de conservation, ainsi qu'une meilleure formation. En effet, dans de nombreuses collectivités, les attachés de conservation sont recrutés comme directeurs d'établissement, ils remplissent les mêmes missions et exercent les mêmes fonctions qu'un conservateur sans percevoir le même salaire ni recevoir la même formation. En outre, le concours d'attaché requiert le diplôme à BAC + 3. Or, au regard des missions que doit remplir l'attaché de conservation, de fait le recrutement se fait à BAC + 5. Par ailleurs, les conservateurs ayant passé le concours de conservateur en interne notent une plus grande reconnaissance du métier de conservateur de même qu'une ouverture à des réseaux plus larges à la fois par les administratifs/élus et par le public.

La redéfinition du métier de conservateur/attaché de conservation.

Les personnes interrogées sont unanimes sur l'évolution du métier de conservateur depuis une quinzaine d'années. Elles reconnaissent toutes l'importance de la dimension managériale et administrative du poste même si le binôme conservateur/secrétaire général ou responsable administratif est plébiscité. Le musée étant à présent considéré comme un outil de valorisation du territoire, le conservateur occupe désormais une place plus importante au sein de l'administration de la collectivité de tutelle et auprès des élus. Sa capacité à s'adapter à des environnements institutionnels et administratifs complexes ainsi que ses compétences en matière de négociation sont devenues primordiales, au détriment de ses missions scientifiques. Les directeurs d'établissements, et notamment ceux responsables d'une direction de musées mutualisés, doivent, le plus souvent, réserver leurs activités de recherche hors de leur temps de travail. Néanmoins, la dimension scientifique du poste reste fondamentale car le directeur d'établissement est celui qui définit les objectifs du musée et oriente sa stratégie, en partenariat avec la collectivité, *via* la rédaction du Projet culturel et scientifique. L'élaboration du PSC est considéré comme un moment clé par les personnes interrogées.

La professionnalisation du musée et des personnels en général.

La complexification croissante de l'environnement administratif, la place acquise par le musée dans les politiques d'aménagement du territoire, sa valorisation en tant que marqueur de l'identité territoriale et potentielle - source d'attractivité - ainsi que la rationalisation de son organisation sont autant de raisons évoquées dans les entretiens pour expliquer la nécessaire professionnalisation et la montée en compétence de l'ensemble des personnels du musée. En effet, si les missions et les compétences du conservateur se sont considérablement élargies, cette évolution touche également tous les métiers du musée. La complexité croissante des montages financiers et la diversification des sources de financements en lien avec la baisse des subventions requièrent l'adaptation et l'acquisition de nouvelles compétences pour les métiers administratifs (projets européens, marchés publics...). Les métiers de la médiation se sont également professionnalisés, la place des publics étant aujourd'hui centrale dans la stratégie du musée. De même, les métiers de la documentation et de la communication voient leurs missions s'élargir avec les usages numériques : animation des réseaux sociaux, numérisation des collections... Les situations restent très diverses selon l'établissement, mais toutes les personnes

interrogées mentionnent la montée en compétence des professionnels du monde des musées. Or, certaines personnes interrogées soulignent que cette professionnalisation accrue, qui se retrouve au plan de la formation des personnels (beaucoup de BAC + 5), n'est pas toujours en adéquation avec les statuts (précarité des médiateurs, par exemple) et le niveau de salaire.

L'importance du public.

L'ensemble des personnes interrogées insiste sur l'importance du public dans le rôle et les missions du conservateur. Cette prise en compte du public est à lier avec la connaissance très fine du territoire dans lequel s'inscrit l'établissement. Bien que peu soulignée, la nécessité de cette connaissance semble être considérée comme évidente par les personnes interrogées. Elle se manifeste dans la grande majorité des entretiens : les conservateurs font preuve non seulement d'une connaissance de l'histoire de la ville ou du territoire ainsi que des projets culturels et d'aménagement mais aussi, parfois, d'un attachement fort au paysage et/ou à la ville. Cet attachement, s'il peut, dans certains cas, s'expliquer par des raisons personnelles, comme le fait d'être lié au territoire depuis l'enfance, est aussi visible chez des professionnels qui, dans la majorité des cas, ne sont pas originaires de ce territoire. En outre, il se manifeste de façon plus visible lorsque le musée est un élément constitutif de l'identité de la ville. Ainsi, beaucoup de professionnels insistent sur l'importance de la prise en compte du public local et ce, même pour des musées de grandes métropoles régionales qui attirent aussi un public touristique français et international.

La structuration et la rationalisation de l'organisation.

Sur les 24 entretiens réalisés, la mutualisation des établissements d'un même territoire est une question très fréquemment abordée. Dans quatre cas, la mutualisation est déjà très aboutie, dans d'autres, elle est à l'étude. La mutualisation concerne aussi d'autres établissements culturels, comme les bibliothèques. La mutualisation, lorsqu'elle est mise en place, touche surtout les équipes des services des publics, de la communication, les administratifs, les équipes techniques et les équipes d'accueil et de surveillance. Les équipes scientifiques restent spécifiques à un établissement, même mutualisé avec d'autres. De même, les établissements restent dirigés par un responsable avec souvent, la création, au-dessus, d'une direction mutualisée.

La mutualisation est plutôt vécue positivement dans les entretiens mais cela s'explique peut-être par le fait que les personnes interrogées sont les responsables de la structure mutualisée. La

mutualisation permet de rationaliser l'organisation des différents établissements, de gagner en compétence pour les personnels qui voient leur périmètre d'activité s'élargir, de lisser la concurrence entre les établissements d'une même collectivité et de susciter des synergies (expositions communes, évènements communs, réserves communes...). Parallèlement à ces effets positifs de la mise en commun des ressources, certaines personnes interrogées soulignent aussi une réticence de certains personnels qui peuvent avoir le sentiment, au contraire, de perdre en responsabilités. Le risque d'uniformisation des établissements est écarté par les personnes interrogées : pour eux, la mutualisation permet de construire une offre culturelle cohérente mais qui reste plurielle. En effet, les établissements conservent leur identité propre ainsi que certains de leurs usages et coutumes. Néanmoins, là encore, le personnel peut voir son sentiment d'appartenance à un établissement être amoindri par la mutualisation.

Il est à noter que, hors cas de mutualisation, il est finalement rare, parmi les responsables d'établissement interrogés, que ces derniers aient en charge un seul musée. En effet, dans la majorité des cas, le responsable gère en réalité au moins deux structures, même si elles ne sont pas nécessairement mutualisées.

Le rôle du musée.

Tous les professionnels interrogés questionnent le rôle du musée et sa place dans la société. Quel que soit le type de collections, tous les entretiens reflètent la volonté d'inscrire le musée dans la société contemporaine et de le confronter aux enjeux actuels. L'égalité homme/femme, la lutte contre les discriminations et les inégalités sociales ainsi que les questions environnementales sont les principales thématiques retenues. Cette volonté se traduit par une ouverture beaucoup plus étendue du musée vers l'extérieur : autres établissements culturels, associations, parcs naturels régionaux, universités, collèges et lycées, monde médico-social, les exemples sont très nombreux. Certains partenariats sont très anciens, d'autres plus récents. Les interactions avec le monde économique et notamment les entreprises sont moins évoquées par les professionnels interrogés, à part un cas lié à du mécénat. Néanmoins, pour certains musées de société (qui sont surreprésentés dans l'échantillon), et notamment certains musées de sciences et techniques, le rapport à l'entreprise a été plusieurs fois mentionné. Dans ces cas précis, le musée noue des partenariats avec les entreprises dans une démarche patrimoniale. En effet, plusieurs professionnels ont souligné que les entreprises françaises, notamment certains fleurons de l'industrie, ont vraiment pris conscience des

bénéfices de la valorisation de leur patrimoine alors qu'elles étaient, jusqu'alors, plutôt dans une démarche de conservation. En conséquence, le musée devient, dans le cadre de ces politiques de valorisation, un partenaire important.

Un écosystème social.

Différents acteurs agissent sur le même territoire et interagissent entre eux. En outre, ces interactions sont, bien souvent, à l'initiative des musées eux-mêmes ou des autres structures sur le territoire et pas nécessairement portées par la collectivité. De fait, en raison du mille-feuille territorial et des recoupements entre ville, agglomération, métropole, les professionnels interrogés expliquent que ces interactions se font souvent sur un mode vertical.

L'inscription territoriale.

L'inscription du musée dans le tissu territorial est un autre élément très présent dans les entretiens pour interroger la place du musée et son rôle. En effet, les entretiens reflètent un recentrement sur le local. Ce dernier n'est pas considéré comme un facteur limitant qui réduirait les contours du musée. Au contraire, c'est à partir du local que se construit une ouverture et un dialogue vers l'extérieur. En cela, le musée se place comme un des éléments de définition d'une identité territoriale. Cette dynamique se retrouve dans la façon dont les professionnels interrogés repensent les collections permanentes, ces dernières étant considérées comme le cœur du musée. Beaucoup d'entretiens mettent en évidence la volonté de réinterroger les collections permanentes, en les réactualisant par la confrontation avec les enjeux contemporains ou le dialogue avec d'autres objets ou le paysage lui-même (art ancien/art contemporain, art contemporain/paysage, art contemporain/sciences et techniques...). En outre, en raison de la baisse des subventions pour les expositions, notamment de la part de la DRAC, des coûts, notamment de transport d'œuvres, et du temps consacré à la production des expositions temporaires, les professionnels interrogés soulignent l'importance d'utiliser toutes les ressources disponibles dans les collections du musée et de mêler le temporaire et le permanent.

Cette dynamique s'incarne également dans la dimension participative du musée mis en évidence dans les entretiens. Le public, et plus spécifiquement le public local, est de plus en plus invité à participer à la vie du musée que ce soit par le biais de collectes ou par la co-construction des expositions temporaires et de l'accrochage permanent.

Le désengagement de l'État.

Le désengagement de l'État est fréquemment mentionné au cours des entretiens. Ce désengagement s'illustre à la fois par la baisse des subventions mais également par l'amoindrissement du rôle du ministère de la Culture. Une différence générationnelle semble exister au sein des personnes interrogées. En effet, le désengagement de l'État et notamment l'affaiblissement du rôle du ministère de la Culture en tant que soutien et relais sont plus souvent mentionnés par les professionnels ayant plus d'ancienneté. Néanmoins, le rôle de l'État au niveau scientifique (acquisitions, restauration, récolement) reste fondamental pour les professionnels interrogés.

Les relations avec les institutions de tutelle.

Il est difficile de tirer des conclusions générales vis-à-vis des relations avec les institutions de tutelle tant les situations sont diverses (musées municipaux, départementaux, associatifs...). Certains professionnels soulignent la grande liberté et la confiance accordée par leur tutelle. Dans ce cas, cette tutelle est le plus souvent municipale et une

certaine complicité ainsi qu'une compréhension mutuelle sont alors mises en avant. De fait, les professionnels interrogés soulignent une certaine proximité avec le pouvoir décisionnaire quand les intermédiaires sont moins nombreux. Dans d'autres cas, la situation est plus contrastée et c'est alors l'incompréhension à la fois du rôle du musée et des métiers des musées par la tutelle que relèvent les professionnels. Si certaines des personnes interrogées soulignent la complexification administrative avec une multiplication de strates et d'intermédiaires entre le pouvoir décisionnaire et le musée, d'autres semblent s'en accommoder. Il est à noter une certaine tendance au transfert de la compétence culturelle et donc du musée à l'agglomération (métropole ou communauté d'agglomération) notamment dans le cadre de mutualisations. Généralement, ce transfert est plutôt vécu positivement par les personnes interrogées. La mise en place des grandes régions ne semble pas avoir changé fondamentalement la donne. De fait, l'investissement des régions dans la gestion patrimoniale est encore assez marginal et inégal selon les régions même si la situation peut être amenée à évoluer.

En guise de conclusion : propositions pour un observatoire permanent de l'écosystème professionnel muséal français

Rachel SUTEAU,
Vice-Présidente
de l'AGCCPF

En quoi un observatoire servirait-il les musées du XXI^e siècle ?

En premier lieu, il s'agit d'organiser la collecte régulière d'informations sur les métiers et les professionnels des musées. Cette collecte de données s'appuierait sur les définitions des métiers issues des *Assises des métiers*, et reprises par le Service des Musées de France. Elle pourrait être réalisée sur un échantillon plus représentatif en nombre, typologie de musées (beaux-arts, ethnographie, etc.), par taille des équipes, par modalité de gestion (associative, départementale, ville - autonome ou mutualisé, etc.), et s'il y a lieu, par grande région. De nombreuses données existent déjà grâce aux travaux réguliers menés par le Département des Études, de la Prospective, des Statistiques et de la Documentation. Elles embrassent des informations qui débordent de notre champ d'investigation et, de ce fait, sont difficilement exploitables pour le sujet qui nous intéresse.

Ces données brutes pourraient ensuite être complétées par trois axes d'étude complémentaires issus des réflexions qui précèdent :

- L'existence et l'éventuelle diversité des schémas relationnels au sein des musées, d'une part, et avec leur environnement écosystémique, d'autre part. Nous sommes ici dans une approche qualitative, par sondage, en réduisant et ciblant le bassin de collecte d'informations.
- La présence ou non d'un Projet Scientifique et Culturel et sa corrélation ou non avec le poids et la diversité des métiers présents au sein de l'institution. Lorsqu'un PSC est rédigé et validé, une analyse comparée des axes ou des enjeux définis avec les moyens humains présents au sein de l'institution ainsi que les relations hors institution est possible.

- Au-delà des organigrammes, il importe d'identifier les modes organisationnels utilisés, vécus, déployés dans les institutions muséales et leur éventuelle efficacité en matière de « bonne » gestion des collections et « bonne » mise en relation avec les publics. De nombreux critères existent déjà en matière d'analyse des organisations qu'il s'agirait d'ajuster aux spécificités muséales.

La création d'un observatoire des professionnels des musées serait également l'opportunité de nourrir les relations interprofessionnelles et de donner du sens à nos métiers. Le lien dont il est question ici est autre chose que l'échange de bonnes pratiques entre professionnels, ou la contractualisation financière et réglementaire avec des prestataires ou encore la subordination hiérarchique au sein des équipements. Le lien dont il est question ici est celui du temps de l'interaction propre à l'écosystème (digestion, ingestion, transformation, restitution, etc.), du débat et de la remise en cause propre à la symposiume (le « faire avec » de Dona Haraway...), véritable modèle durable, lequel semble être pour beaucoup d'entre nous aujourd'hui le garant d'une revitalisation du sens de nos actions au sein des musées. Nos collègues ne disent pas autre chose, il me semble, au sein des nombreux webinaires professionnels ou autres analyses de notre écosystème en période post-covid¹.

Nos méthodes de recherche doivent changer parce que nos besoins ont changé aujourd'hui. Un tel observatoire des métiers des musées aurait vocation à pratiquer plusieurs types d'approches méthodologiques, tout autant anthropologiques telle que l'observation participante et l'immersion, que des méthodes sociologiques plus factuelles. Obtenir et permettre une vision prospective de l'écosystème professionnel muséal, c'est l'objet d'un tel observatoire des professionnels, bien plus, des hommes et femmes qui façonnent les métiers des musées, font les musées de demain.

Notes

¹ Je renvoie notamment aux travaux en distanciel menés par la FEMS, l'ICOM, ainsi qu'aux articles en lignes publiés par l'OCIM sous l'intitulé général « Distances ».

Bibliographie

- AGCCPF, « Le livre blanc des musées de France », *Musées & collections publiques de France*, n° 260-3, 2010.
- Alcantara, Christophe, Corral-Regourd, Martine, « Écosystème muséal, une notion encore vacillante », in *Les écosystèmes numériques et la démocratisation informationnelle : Intelligence collective, Développement durable, Interculturalité, Transfert de connaissances*, Schoelscher, France, 2015.
- Alexander Edward P., *Museum Masters. Their Museums and their Influence*, New York, Sage Publications Ltd, 1983.
- *Assises des métiers des musées*, Service des Musées de France, 2017
- Ballé Catherine, *Sociologie des organisations*, Paris, Presses universitaires de France, 2021.
- Ballé Catherine, Poulot Dominique, *Musées en Europe. Tradition, mutation, enjeux*, Paris, La Documentation française, 2020.
- Bazin, Germain, *Le Temps des musées*, Bruxelles, Desoer, 1967.
- Becker, Howard S., *Art Worlds*, Berkeley, University of California Press, 1982 ; trad. : *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 2010.
- Benhamou, Françoise, *L'Économie de la culture*, Paris, La Découverte, 2000.
- Bensaude-Vincent, Bernadette, *Temps-paysage. Pour une écologie des crises*, Éditions Le Pommier, janvier 2021.
- Bosseboeuf, Claire, *Les collectivités territoriales et leurs musées. Recherches sur le développement et les modalités de gestion et de gouvernance d'un service public local*, Marseille, Presses universitaires Aix-Marseille, 2016.
- Boudon, Raymond, *La sociologie comme science*, Paris, La Découverte, 2010.
- Bourdieu, Pierre, Darbel, Alain, *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Minuit, 1966.
- Caillet, Élisabeth, *À L'approche du musée. La médiation culturelle*, Lyon, Les Presses universitaires de Lyon, 1998.
- Chatelain, Jean, *Droit et administration des musées*, Paris, École du Louvre/La Documentation française, 1993.
- Chaumier, Serge, *Des musées en quête d'identité. Écomusée versus technomusée*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Chaumier, Serge, Porcedda, Aude, *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, 2011.
- Cornu, Marie, Fromageau, Jérôme, Poulot, Dominique (dir.), *2002. Genèse d'une loi sur les musées*, Paris, La Documentation française, 2020.
- Crozier, Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- Crozier, Michel, Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.
- Dagognet, François, *Le musée sans fin*, Seyssel, Champ Vallon, 1995.
- Desvallées, André, Mairesse, François, « L'organisation des musées : une évolution difficile », *Hermès, La Revue*, 2011, 3, n° 61, p. 30-37.

- *Distances : regards sur une situation inédite*, Dijon, OCIM, 2020.
- Dubois Vincent, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d’agir, 2013.
- Eidelman, Jacqueline, (dir.), *Inventer des musées pour demain. Rapport de la mission Musées XXI^e siècle*, Paris, La Documentation française,
- Eisenbeis, Manfred, « Éléments pour une sociologie des musées, *Museum international*, janvier-décembre 1972, vol. 24, 2, p. 110-119.
- Freidson, Eliot L., « Les professions artistiques comme défi à l’analyse sociologique », *Revue française de sociologie*, 27, 3, 1986, p. 431-443.
- Friedman, Georges, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956.
- Gob, André, Drouguet, Noémie, *La muséologie. Histoire, développement, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 2014.
- Goffman, Ervin, *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*, New York, Doubleday & Company, 1961; trad. : *Asiles. Étude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit, 1968.
- Gouldner, Alvin W., *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, The Free Press, 1954.
- Granovetter, Mark S., “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, p. 1360-1380.
- Haskell, Francis, « Les musées et leurs ennemis », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, 49, 1983, p. 103-106.
- Heinich Nathalie, *La sociologie de l’art*, Paris, La Découverte, 2004.
- Hénaut Léonie, Poulard, Frédéric, « Réformes publiques et autonomie des groupes professionnels : le jeu des segments », *Revue française de Sociologie*, 2, 59, 2018, p. 259-284.
- Hoffmann, Stanley, « Paradoxes of the French political community », in Stanley Hoffmann et al., *In Search of France*, Cambridge, Harvard University Press, 1963 ; trad.: *À la recherche de la France*, Paris, Seuil, 1963.
- Hooper-Greenhill, Eilean, “Counting visitors or visitors who count?”, in Robert Lumley (ed.), *The Museum Time-Machine*, London, Routledge, 1988.
- Hudson, Kenneth, *A Social History of Museums*, London, Macmillan, 1975.
- Join-Lambert, Odile, *Travailler au musée. Public, gardiens et conservateurs du Louvre et du British Museum : regards croisés (1946-1981)*, Villeneuve d’Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2019.
- Labourdette, Marie-Christine, *Les musées de France*, Paris, Presses universitaires de France, 2015.
- *L’avenir des musées. Actes du colloque au Musée du Louvre*, Paris, RMN, 2001.
- Macdonald, Sharon (ed.), *A companion to Museum Studies*, Oxford, Wiley-Blackwell, 2011.
- Mairesse, François, Monjaret, Anne (dir.), *Accueillir et surveiller. Les métiers de gardien de musée*, Paris, La Documentation française, 2018.
- March James G., Simon Herbert A., *Organizations*, New York, Wiley & Sons, 1958 ; trad. : *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod, 1964.
- Marontate, Jan, “Museums and the constitution of culture”, in Mark D. Jacobs, Nancy Weiss Hanrahan (eds.), *The Blackwell Companion to the Sociology of Culture*, Oxford, Wiley-Blackwell, 2005.
- Menger, Pierre-Michel (dir.), *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégories et évolutions*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l’homme, 2003.
- Merton, Robert K., « The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action », *American Sociological Review*, 1936, 1, 6, p. 894-904.
- Moulin, Raymonde, *L’artiste, l’institution, le marché*, Paris, Flammarion, 2009.
- Octobre, Sylvie, « Profession, segments professionnels et identité. L’évolution des conservateurs de musée », *Revue française de sociologie*, 40-2, 1999, p. 357-383.
- Peyrin Aurélie, *Sociologie de l’emploi public*, Paris, Armand Colin, 2019.
- Peyrin Aurélie, *Être médiateur au musée. Sociologie d’un métier en trompe l’oeil*, Paris, La Documentation française, 2010.
- Pomian, Krzysztof, *Le musée. Une histoire mondiale*, 3 tomes, Paris, Gallimard, 2020-2022.
- Portraits de professionnels de musées, *Musées & collections publiques de France*, n°288, AGCCPF, 2021

- Poulard, Frédéric, Tobelem, Jean-Michel (dir.), *Les conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession*, Paris, La Documentation française, 2015.
- Poulard, Frédéric, *Conservateurs de musées et politiques culturelles*, Paris, La Documentation française, 2010.
- *Quels musées pour quelles fins aujourd'hui ?*, Séminaire de l'École de Louvre, Paris, La Documentation française, 1983.
- Recours, Alfred, *Musées de France. Bilans et perspectives*, Paris, La Documentation française, 2000.
- Regourd, Martine, « L'institution muséale saisie par le droit : une empreinte spécifiquement publique », *Culture & Musées*, 1999, 15, p. 45-61.
- Rivière, Georges Henri, *La Muséologie selon Georges Henri Rivière. Cours de muséologie, textes et témoignages*, Paris, Dunod, 1993.
- Rosa, Hartmut, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2013.
- Rosa, Hartmut, *Résonances. Une sociologie de la relation au monde*, La Découverte, 2018.
- Saez, Jean-Pierre, « Les paradoxes de la médiation culturelle », *L'Observatoire*, 2018, 1, 51, p. 1-2.
- Sallois, Jacques, *Les musées de France*, Paris, Presses universitaires de France, 2008.
- Scott, W. Richard, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1981.
- Selwood, Sara (ed.), *The UK Cultural Sector: Profile and Policy Issues*, London, Policy Study Institute, 2001.
- Selznick, Philip, *TVA and the Grass Roots. A Study of Politics and Organization*, Berkeley, University of California Press, 1949.
- Serain, Fanny, et al. (dir.), *La médiation : cinquième roue du carrosse ?*, Paris, L'Harmattan, 2016.
- Stengers, Isabelle, « Résister au désastre, dialogue avec Marin Schaffner », Édition Wildproject 2019, Calaméo.
- Suteau, Rachel, « Vers la connaissance de l'écosystème professionnel des Musées de France », *Musée & collections publiques de France*, n°276, p. 3-6, 2018.
- Tobelem, Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2010.
- Vadelorge, Loïc, « Quels territoires pour les musées de province ? (1945-1999) », in Philippe Poirrier et Jean-Pierre Rioux (dir.), *Affaires culturelles et territoires*, Paris, La Documentation française, 2000, 176-177.
- Vergnet-Ruiz, Jean, Thuillier, Jacques, « Les milles musées de France », *Arts de France*, 1962, n° 2, p. 7-22.
- Weber, Max, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.
- Weick, Karl E., *Sense Making in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- Whyte, William H., *The Organization Man*, New York, Simon & Schuster, 1956.
- Wittlin, Alma S., *Museums: In Search of a Usable Future*, Cambridge, MIT Press, 1970.
- Zolberg, Vera L., *The Art Institute of Chicago. The Sociology of a Cultural Organization*, Chicago, University of Chicago Press, 1974.

Derniers numéros parus - 25 €



260 2010-3
Le Livre Blanc
des Musées de France



285
Musées et Numérique
Vol. 2



286
La gastronomie française
et les musées
Vol. 1



287
La gastronomie française
et les musées
Vol. 2



288
Portraits de professionnels
de musées



289
Les services des publics
dans les musées
Vol. 1



290
Les services des publics
dans les musées
Vol. 2



291
1922-2022 :
Le Centenaire de l'AGCCPF



292
Le Projet Scientifique
et Culturel : journées
d'études en Corse
Oct 2021



293
Musées et Territoires,
quels enjeux ?

Numéros en promotion - 10 €

267	n°1	Quels réseaux pour les musées ? Journées d'étude et de formation en Midi-Pyrénées 10-11-12 octobre 2012
268	n°2	Oralité et musées - Valoriser la mémoire orale collective
269	n°3	Les musées et la petite enfance
270	n°1	Valorisation des collections archéologiques Journées d'études et de formation 8, 9, 10 octobre 2014 en Provence-Alpes-Côte d'Azur
271	n°2	Musées en guerre
272	n°3	L'exposition temporaire en Île-de-France : faits et histoires
273	n°1	Musées et musique. Volume 1
274	n°2	Musées et musique. Volume 2
275		Vademecum des musées de France. Petit guide à l'usage des professionnels
276		Récentes actualités des musées et des métiers qui s'y exercent

Derniers numéros parus :

- je souhaite recevoir le(s) numéro(s) suivant(s) :

Numéros en promotion :

- je souhaite recevoir le(s) numéro(s) en promotion au prix de 10 € :

au prix de 25 €

le numéro, port et
emballage compris

- Ci-joint mon règlement à l'ordre de
l'Association nationale des conservateurs du patrimoine et des professionnels des musées
et des autres patrimoines publics de France

AGCCPF - 6, rue des Pyramides - 75001 PARIS
Tél. 01 40 15 34 09 / 06 42 34 49 34 - agccpf@yahoo.com

- par chèque bancaire Je souhaite recevoir une facture
 par chèque postal J'attends une facture pour effectuer mon règlement par virement (administration seulement)

Nom Prénom

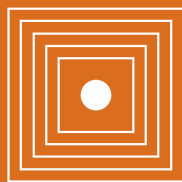
Profession

Adresse

.....

Code postal Ville

Vente en librairie : Musée du Louvre



Le site Internet de l'AGCCPF

www.agccpf.com

fait peau neuve !

ASSOCIATION NATIONALE DES CONSERVATEURS DU PATRIMOINE ET DES PROFESSIONNELS DES MUSÉES ET DES AUTRES PATRIMOINES PUBLICS DE FRANCE

AGCCPF

ASSOCIATION

NOUS ACTUALITÉS

MUSÉES & PATRIMOINES

LA REVUE

CONTACT

LES ANNONCES

L'ASSOCIATION

L'AGCCPF anciennement association générale des conservateurs des collections publiques de France a été créée en 1922. Lors de sa récente réforme elle a décidé de s'ouvrir à tous les professionnels des musées et des patrimoines publics de France...

L'AGCCPF plus en détail

ACTUALITÉS

SITEM 2021
20/04/2021

Journées nationales d'étude de l'AGCCPF en région Auvergne - Rhône-Alpes "Musées et territoires : quels enjeux ?" 5 - 8 octobre 2021
20/04/2021

Journées professionnelles sur les PSC - Projets scientifiques et culturels dans les Musées de France - Corse / 19-20 octobre 2021
20/04/2021

Toutes les actualités

LES SECTIONS RÉGIONALES

Auvergne-Rhône-Alpes

VOIR LA SECTION

ESPACE ADHÉRENTS

Cet espace est réservé aux adhérents de l'AGCCPF et vous permet de consulter l'actualité de l'association et d'accéder à l'annuaire des adhérents.

SE CONNECTER

OFFRES D'EMPLOI

30/09/2021

Chargé de mission Musées
<http://pccp-emploi-public-gouv.fr/offre-emploi/charge-de-mission-musees-referenc-06319-205476/>

Détail

APPEL À CONTRIBUTION

AGCCPF

avec le soutien

MINISTÈRE DE LA CULTURE

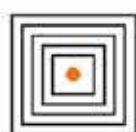
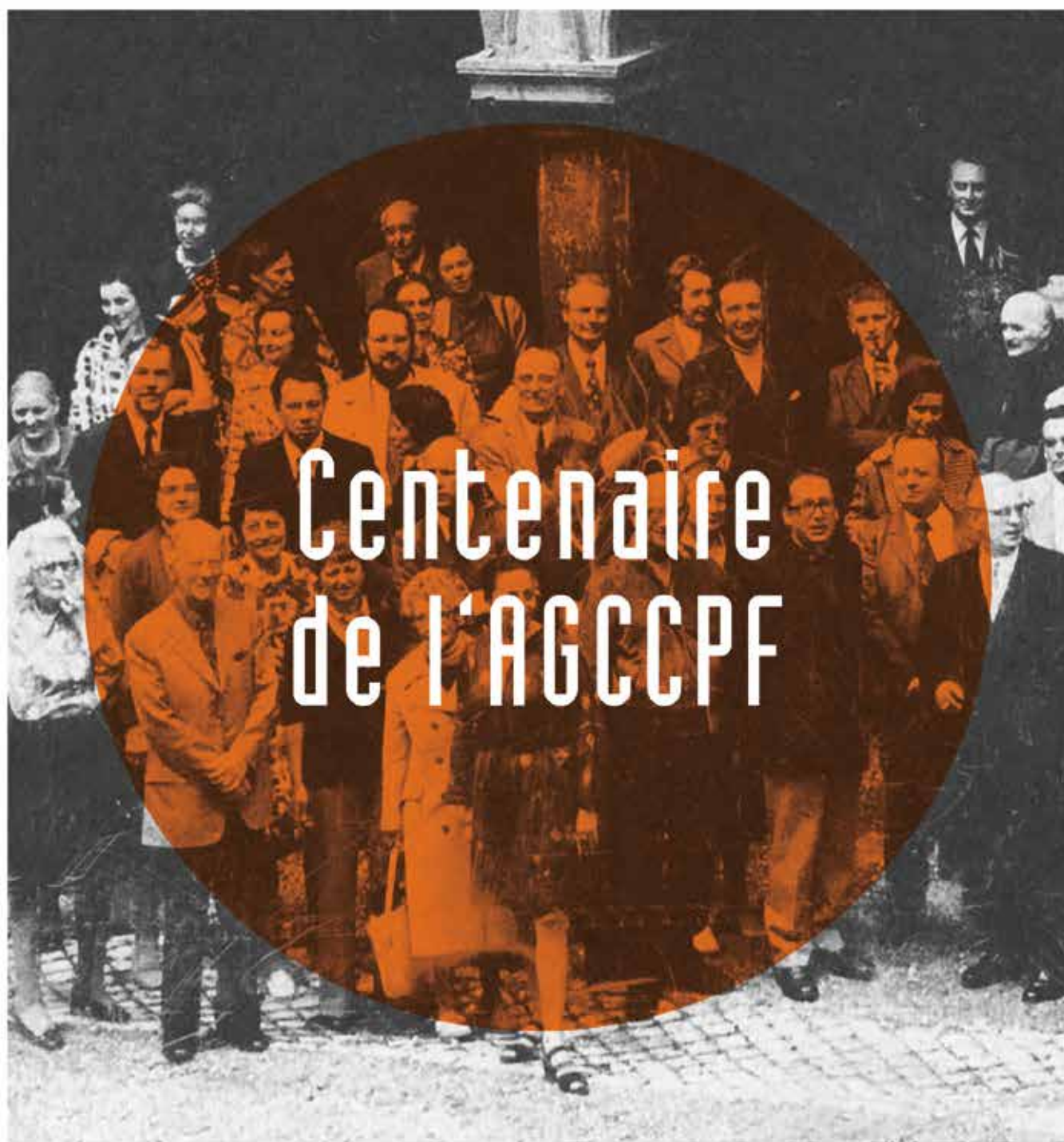
LE CLUB DES ENTREPRISES MÉCÈNES

Newsletter

Pour s'inscrire à la newsletter, merci de nous indiquer votre adresse email :

06 38 99 10 00

06 38 99 10 00



AGCCPF

Association nationale des conservateurs
du patrimoine & des professionnels des musées
& des autres patrimoines publics de France