

Le processus laborieux et complexe de gestion d'un musée ou d'un centre de patrimoine local¹

Iñaki Arrieta Urtizbera et Iñaki Díaz Balerdi

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Résumé

Ce texte répond à la volonté de synthétiser les défis qu'un.e professionnel.le doit relever lorsqu'il/elle rejoint un musée local. Un musée ou un centre du patrimoine sans services spécialisés, peut-être un musée rural ou un musée situé dans une petite ville, où il/elle devra effectuer des missions diverses pour aborder la complexité des activités à réaliser. Un centre où ce.tte professionnel.le peut être amené.e à s'occuper de tâches très éloignées de sa formation technique spécialisée et être confronté.e à des questions conceptuelles et théoriques liées au patrimoine et à sa gestion ; également à la personnalité du musée et à ses inévitables transformations ; à sa place et à son rôle dans un contexte social donné ; et enfin à des travaux pratiques (gestion, inventaire, conservation, exposition, diffusion, réalisation d'activités, etc.).

1. Défis à relever dans la gestion des musées

En 1969, Raymond Singleton, fondateur et premier directeur du département des études muséales de l'université de Leicester, affirme qu'il est nécessaire de former ceux qui vont travailler dans la gestion des musées, car les compétences et les capacités requises pour effectuer ce travail ne sont pas

¹ Ce travail a été réalisé dans le cadre du projet *Réseau pyrénéen de Centres de Patrimoine et d'Innovation rurale* – PATRIM+ (EFA 251-16), financé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) à travers le Programme INTERREG V-A Espagne-France-Andorre (POCTEFA 2014-2020).

innées. Faire preuve de discernement ne suffit pas non plus, car, dit-il, l'acquisition de l'expérience nécessaire est un processus long et difficile, le risque étant de perdre beaucoup de temps et de ne pas obtenir de résultats efficaces et satisfaisants.

D'accord, pourrait-on dire, mais cette déclaration remonte à 1969, et les choses ont changé depuis. Sans aller plus loin, les formations universitaires en muséologie se sont généralisées. Aujourd'hui, on constate de plus en plus que les personnes qui travaillent dans un musée ou un centre du patrimoine ont suivi une formation spécialisée. Celle-ci est généralement conforme, avec toutes les déclinaisons possibles, aux directives de base émises par les autorités compétentes. Par exemple, les propositions approuvées lors de la IX^e Conférence Générale de l'ICOM (Paris et Grenoble, 1971) ou les travaux de l'ICTOP (Comité International de Formation du Personnel), reproduits dans les célèbres Syllabus (ICOM, 1989).

Deux problèmes majeurs se posent dans ces programmes de formation. Le premier est celui des stages, qui ne sont pas garantis dans tous les cas, et qui parfois ne sont ni efficaces ni opérationnels. Le second est celui de l'homogénéité et de la cohérence. La formation au niveau master n'est pas régulée dans ses points essentiels par une directive nationale, par conséquent la disparité prévaut et il n'est pas possible d'établir des barèmes comparatifs.

En outre, il convient de souligner qu'aucun des programmes ne prépare à la multiplicité des situations, des défis ou des conflits dans lesquels peut se retrouver le futur professionnel, pour la simple raison qu'il est impossible de donner autre chose que des indications vagues et générales sur des aspects essentiels qui auront une grande importance dans l'accomplissement du travail, face au responsable politique en place, comme la vocation, la sensibilité, le talent ou l'habileté.

Mais au-delà des programmes et de leurs objectifs, et au-delà du fait qu'ils sont pour la plupart articulés autour des grands musées, il faut se demander quels sont les défis auxquels le futur.e professionnel.le devra faire face. Et nous pouvons le faire en imaginant que ce.tte professionnel.le ne va pas rejoindre un grand musée avec des services spécialisés mais un musée

plus modeste². Un de ces musées ruraux ou situés dans une petite ville. Un musée où il n’y a pas de départements de conservation, de médiation ou d’exposition et, par conséquent, où il y a beaucoup de travail à accomplir pour faire face à la complexité de ces activités (Bergeron, 2011 ; Chaumier, 2018 ; Fontal et Ibáñez-Etxeberria, 2015 ; Gómez Espinosa, 2016 ; Luna, 2018 ; Loget, 2018). Un musée où il faudrait faire un peu de tout, même les tâches les plus éloignées de la formation technique spécialisée d’un.e muséologue. Celui/ celle dont l’anonymat n’est troublé, si tant est qu’il le soit, que par un événement qui éveille la curiosité – éphémère – des médias sur quelque chose qui n’a généralement rien à voir avec son activité quotidienne et les tâches et mécaniques patrimoniales (inventorier, conserver, exposer, diffuser, réaliser des activités, etc.)

Si nous envisageons ce scénario, et en dehors des recommandations de certaines organisations (OCDE/ICOM, 2019³) sur les possibilités des musées dans les communautés locales, nous pouvons diviser les défis auxquels notre protagoniste sera confronté.e dans des domaines plus ou moins homogènes, plus ou moins urgents, plus ou moins compliqués, plus ou moins agréables. Le premier domaine concerne les concepts, le substrat conceptuel, théorique, voire idéologique, sous-jacent au musée ou au centre patrimonial lui-même, ainsi que les buts et objectifs qu’il est censé poursuivre.

Le second est lié aux transformations que le musée a pu connaître du fait de son évolution historique. Chaque musée est unique, différent des autres. Mais dans le cadre de cette unicité, il se transforme aussi, comme les personnes – uniques et incomparables –, il évolue et s’écarte parfois du modèle qui le caractérisait au moment de son ouverture. Et lorsque notre protagoniste assumera ses nouvelles tâches, il/elle devra assimiler la nature et la spécificité du musée et anticiper les changements, à court et à long terme, que l’on peut attendre, ou du moins les entrevoir et s’y préparer.

² Les résolutions de la table ronde de Santiago du Chili de 1972 stipulent que « le nouveau type de musée, en raison de ses caractéristiques spécifiques, semble être le plus approprié pour une action au niveau des musées régionaux ou des musées de villes et villages de petite et moyenne taille ». <http://www.iber museos.org/recursos/publicaciones/8962/> p. 31 [consultation : mars 2021].

³ <https://icom.museum/es/news/la-version-final-de-la-guia-icom-ocde-para-gobiernos-locales-comunidades-y-museos-ya-esta-disponible-en-linea-y-sera-presentada-en-kioto> [consultation : mars 2021].

Le troisième domaine concerne les relations, disons, sociales de l'institution. Les liens et les affinités (ou, au contraire, la distance ou le désintérêt) avec le contexte social dans lequel le musée ou le centre patrimonial se développe et trouve, ou devrait trouver, son sens.

Et le quatrième porte sur la manière de prendre en charge et de planifier les rouages du travail pratique et de la gestion des musées et des centres de patrimoine. Il s'agit aussi d'analyser, sans optimisme naïf, les ressources financières et humaines disponibles. Les finances peuvent apporter une certaine sérénité ou au contraire de l'incertitude. Les ressources humaines sont le moteur qui assure le bon fonctionnement du mécanisme complexe d'un musée.

Précisons toutefois que ce qui est dit ici n'épuise pas toutes les possibilités. Nous pourrions en intégrer d'autres, mais cela nous conduirait à dépasser l'objectif de ces propos.

2. Les concepts

La première question qui se pose à notre protagoniste est de bien comprendre le projet auquel il/elle s'intègre et ce qui peut être envisagé pour son avenir. Il ne s'agit donc pas de le restreindre selon des typologies qui, en général, utilisent la nature des collections comme élément référentiel. Mais plutôt de l'envisager dans tous ses aspects et possibilités ou, si l'on préfère, d'établir différentes approches taxonomiques en fonction de différents facteurs référentiels : les collections, certes, mais aussi la localisation, la propriété, les ressources économiques ou les relations avec la société, pour n'en citer que quelques-uns.

À ce stade, certains des enseignements acquis en formation (le cas échéant) sont utiles, à commencer par la définition même du musée établie par l'ICOM⁴. Et il faut se demander pourquoi cette définition a survécu, presque inchangée, depuis des décennies, sans que les tentatives pour la modifier n'aient encore abouti – la dernière en date étant l'Assemblée générale de 2019 à Kyoto – même si un débat est actuellement en cours (Mairesse, 2020 ;

⁴ <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> [consultation : mars 2021].

Mairesse et Guiragossian, 2020). Peut-être est-ce parce que la définition actuelle en dit long, mais ne dit pas tout, qu'elle est pratique et ne pose pas de problème ? En tout état de cause, il est nécessaire d'examiner l'opérabilité de cette définition et les possibilités que d'autres pourraient offrir. Il convient également de s'attarder, et si ce n'est pas dès le début, à un moment donné, sur cette sorte de distorsion entre la théorie muséale, presque toujours teintée d'un positivisme bien-pensant et empreinte d'un idéalisme irréductible, et la pratique quotidienne, plus encline à montrer des facettes moins idéalisées et plus terre-à-terre, voire médiocres et même sordides.

Après tout, la muséologie, cette « science du musée », comme l'appelle l'ICOM, n'est pas un vade-mecum. Il s'agit plutôt d'un répertoire référentiel nécessitant de multiples combinaisons transdisciplinaires pour guider la recherche d'une solution particulière à un problème particulier. Par ailleurs, ces solutions ne peuvent être automatiquement extrapolées à des problèmes similaires. Et tout cela sans tenir compte des biais que le choix de telle ou telle muséologie (il en existe plusieurs : traditionnelles, alternatives, qui mettent l'accent sur l'objet, ou sur le sujet, ou sur le spectacle...) peut engendrer dans l'exercice professionnel quotidien (Navajas Corral, 2020).

Il en va de même lorsque notre protagoniste analyse le patrimoine dont dispose ou peut disposer le musée. Il y a quatre-vingts ans, il semblait sous-entendu que le terme « patrimoine » désignait, du moins en ce qui concerne la culture publique, une série d'objets exceptionnels qui constituaient en quelque sorte les incarnations les plus choisies de l'esprit humain. La matérialisation marquante de certains événements, faits ou singularités du monde physique, de l'histoire, du génie créatif. Cependant, de nos jours, les choses ne sont pas aussi claires. Probablement en raison des profonds changements anthropologiques, du moins dans le monde occidental, qui ont eu lieu au milieu du vingtième siècle. Dans le domaine patrimonial, l'exemple du pop art et sa revendication de la dissolution des frontières entre la grande culture et la culture populaire est éloquent. Avec des conséquences inévitables pour les musées des beaux-arts, qui doivent désormais s'ouvrir à *d'autres* formes d'art (Restany, 1968 ; Lippard, 1993). Depuis lors, l'expansion du patrimoine n'a pas de limites.

Aujourd'hui, tout est patrimoine. Ou bien tout peut être patrimoine, ce qui pose le problème de la saturation des équipements et de la difficulté de

sélectionner ce qui doit vraiment être préservé (et socialisé) et ce qui ne doit pas l'être. Et ces dilemmes incluent à la fois l'objet (patrimoine matériel), le non-objet (patrimoine immatériel) et le naturel (paysages culturels), ce qui complique le panorama des manières de faire qui tournaient principalement autour du patrimoine matériel (Beltran et Vaccaro, 2014 ; Estrada Bonell et Mármol Cartaña ; Mármol Cartaña, 2020).

Le rôle du musée dans la préservation de ces autres patrimoines n'est guère connu, si ce n'est qu'il peut fonctionner comme un lieu d'archives et d'inventaires de ce patrimoine immatériel, par exemple. Un patrimoine, en revanche, qui a sa raison d'être non pas dans la fossilisation provoquée par les murs d'un musée, mais dans la sauvegarde de pratiques où le facteur central n'est pas l'objet mais le sujet, compris comme un agent actif et pas seulement passif des mécaniques patrimoniales.

Enfin, se pose une question dont la réponse n'est pas aussi évidente que l'on pourrait le croire (Viau-Courville, 2016) : au service de quoi ou de qui est, ou doit être, ce musée ? Du patrimoine ? D'une entité juridico-administrative – commune, communauté de communes, département, région, État ? D'un conseil d'administration qui a le dernier mot ? Du responsable politique en place ? De spécialistes (directeur.trice, technicien.ne.s, assistant.e.s) ? De la société (ou d'une partie de celle-ci) ?

3. Les transformations

La deuxième question correspond aux transformations subies par le musée. Depuis l'inauguration de l'Ashmolean Museum à Oxford au lointain XVII^e siècle (généralement considéré comme le premier musée de l'histoire), les choses n'ont cessé d'évoluer. Mais force est de constater que les musées ont presque toujours été à la traîne des transformations sociales. Ils n'ont pas été un reflet ouvert, sensible et rapide des préoccupations du magma social, sauf probablement dans des domaines proches de l'ethnographie ou, mieux, de l'anthropologie sociale.

Comment s'étonner alors de la désaffection du/de la citoyen.ne de base pour les musées ? Comment ne pas comprendre le détachement des groupes sociaux du lieu où sont censés s'accumuler leurs biens les plus précieux, les

plus exceptionnels ? Comment ne pas être d'accord avec Ferguson (1996, 188) lorsqu'il parle du bruit de l'échec curatorial et de la déception du public ? Et pourquoi cela s'est-il produit ?

Et bien peut-être parce que les musées n'ont pas été à même de fournir des réponses aux grandes questions sociales ou d'intérêt général, puisqu'ils se focalisaient, pour la plupart, sur des sujets du passé ou sur des questions spécifiques à l'établissement ou à son personnel. Peut-être aussi parce qu'en privilégiant certains discours, établis principalement par l'élite politique ou académique, par rapport à d'autres discours possibles, le processus a conduit à ignorer tout (ou presque) ce qui avait trait au marginal (aux marginaux), à l'exploitation (aux exploités), aux protestations (aux protestataires), à l'exclusion (aux exclus), à la diversité (aux autres). Notre protagoniste, qui s'apprête à rejoindre un musée, devra donc faire face à des défis majeurs : sans les citer tous, nous pourrions évoquer les questions de genre, de diversité, d'accessibilité et de durabilité (Chaumier et Porcedda, 2011 ; Jiménez-Esquinas, 2017 ; Van Geert, 2020).

Combien de musées travaillaient sur les questions de genre il y a plusieurs décennies ? Où résidait le rôle actif des femmes dans, par exemple, le monde de l'art et de ses expositions ? Combien de femmes ont été directrices de musée, quel est leur pourcentage ? Et qu'est-ce que cela change, ou dans quelle mesure, si nous conjuguons les verbes de ces questions au présent et non au passé ?

Il faut cependant reconnaître qu'il y a maintenant une sensibilité émergente pour intégrer les questions de genre dans les discours muséaux. Il y a même un certain intérêt (jusqu'à quel point ?) pour les thèmes qui dépassent le genre binaire⁵ et touchent à des questions conflictuelles sur le plan social ou juridique. Ce sont des tentatives minoritaires et les thèmes traditionnels continuent de prévaloir, mais il y a des essais, il faut le reconnaître. Même si ces tentatives ne cessent de susciter des interrogations ou des critiques.

Au fond, ce type de critiques soulève quelque chose de plus vaste et de plus complexe que les questions déjà elles-mêmes complexes du genre : peut-on représenter la diversité – de genre ou autre – sans céder le pouvoir de conservation à ces autres, à ces “étrangers”, à ces sujets qui n'ont pas le

⁵ Ce qui pourrait être synthétisé dans l'acronyme LGBTQI+

pouvoir de développer les discours du musée ? Pourquoi, dans la mécanique patrimoniale, la dissociation entre les agents actifs et les agents passifs, à qui l'on demande parfois leur avis, mais à qui l'on ne donne pas la capacité de prendre des décisions, perdure-t-elle éternellement ?

De plus, qui choisit l'exposition, le thème ou le discours à mettre en scène dans le musée ? (Chaumier, 2018) Le conseil d'administration ? Le directeur/la directrice ? Les technicien.ne.s ? Et quand on a enfin décidé de faire quelque chose à propos du « divers », comment choisir les interlocuteurs ? Comment opter pour une voix ou une autre qui représente ce qui, ne serait-ce que par le fait de le nommer ou de l'englober dans le champ ambigu du *divers*, est peut-être singularisé sous l'étiquette de *l'autre* ?

En outre, en poussant l'hypothèse d'une exposition à l'un de ses extrêmes possibles, que faire, comment agir pour élaborer un discours, si le sujet fait référence à une idéologie ou à des croyances susceptibles d'être en contradiction avec les droits habituels d'un pays occidental, par exemple ? Devrions-nous considérer comme un interlocuteur valable – entre autres – celui qui défend des postulats contraires à l'État de droit⁶ ? Imaginons des questions douloureuses comme la légitimité du terrorisme, l'application stricte de la *charia*, l'ablation du clitoris, etc.

L'accessibilité reçoit également aujourd'hui une attention dont elle n'a pas bénéficié traditionnellement (Espinosa et Bonmatí, 2014 ; Prous, 2014 ; AA.VV., 2016), bien qu'il reste encore un long chemin à parcourir pour ne négliger aucune exclusion possible fondée sur des raisons physiques, sensorielles, organiques, intellectuelles, d'âge, de sexe, de race, d'origine, économiques ou technologiques, et ce de manière constante et non pas occasionnelle ou aléatoire. C'est pourquoi notre protagoniste devra s'interroger sur son environnement particulier et agir en conséquence. Quels types d'exclusions sont – ou devraient être – pris en compte dans le musée et lesquels sont oubliés (ceux qui découlent du bagage de connaissance, de la fracture numérique, etc.) ? Quelles pourraient être les stratégies les plus efficaces pour y parvenir ? Existe-t-il des exclusions dont nous ne sommes pas encore conscient.e.s ?

⁶ Ne serait-ce que pour connaître leurs raisons afin de mieux élaborer une pédagogie rigoureuse et opérante.

Et que dire de la durabilité ? Un autre mot fétiche, utilisé à profusion, répété ‘en veux-tu en voilà’⁷ et qui n’est souvent qu’un élément du langage politiquement correct sans effets tangibles. Après tout, qu’entend-on par durabilité dans les musées ? La survie même du musée, son succès, tant en termes d’attention médiatique que de fréquentation, sa capacité à produire sans cesse des expositions temporaires qui répondent au besoin actuel de changement incessant et de divertissement instantané (Huysen, 1995) ? Le souci des conséquences environnementales liées aux activités du musée ? L’ancrage du musée dans un collectif social pouvant lui conférer un sens et établir des liens d’identification durables avec lui ?

4. *Les relations sociales*

La diversité, l’accessibilité, la durabilité mais aussi la mémoire et l’identité (Pereiro, 2011 ; Roigé, 2016) sont autant de concepts directement liés au rôle donné au musée dans un contexte social défini. Un contexte quelque peu éloigné dans de nombreux cas. Le pourcentage de la population qui se rend au musée avec assiduité n’est généralement pas très élevé. Ne confondons pas cette affirmation avec l’évidence qu’il existe des musées ayant une grande capacité d’attraction médiatique, configurés comme des lieux de pèlerinage laïque. Des espaces pragmatiques (Annis, 1986) où l’important, indépendamment de ce qu’ils contiennent ou montrent, c’est de s’y rendre. On a « fait » ceci. Ou cela. Et on a profité du voyage à Paris pour faire un selfie avec la Victoire de Samothrace.

Ça arrive, bien sûr que ça arrive. Mais quel est le pourcentage de musées inclus dans ce *top* des musées ? Où se trouvent dans l’imaginaire collectif ces énormes quantités de musées inconnus, étrangers, lointains, et qui ne sont même pas visités par leur public de proximité (nous reviendrons sur le mot) ? Pourquoi sont-ils si nombreux ? À cause de cette véritable explosion, de cette fièvre d’ouverture de musées qui s’est produite à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale⁸ ? À cause de ce mantra récité partout selon lequel

⁷ Comme tant d’autres qui semblent devenir à la mode à tout moment. Parmi les plus utilisés ces derniers temps, écologie – ou tout autre mot auquel est ajouté le préfixe « éco » –, excellence, compétitivité, autonomisation, résilience, synergie, proactivité, numérisation, égalité, etc.

⁸ Patrick Boylan (2002) affirmait que plus de 90% des musées dans le monde avaient moins de 50 ans.

l'ouverture d'un musée signifie automatiquement une affluence de touristes et la génération de ressources, quelque chose comme la découverte d'une nouvelle manne pour les caisses publiques toujours malmenées ? (Moreno Mendoza et Santana-Talavera, 2017 ; Santana-Talavera, 2020).

Et à quelle catégorie – si l'on peut parler ainsi – appartiendra le musée que notre protagoniste va rejoindre ? Il est très probable qu'il ne figurera pas dans le *top* et qu'il sera plus proche du modeste, de l'anonymat, du désintérêt. Si c'est le cas, il ou elle devra réfléchir sur les relations de la structure avec son environnement et à ce qu'elles devraient être à l'avenir. Il ou elle devra analyser si le musée est ancré dans son contexte ou s'il fonctionne comme une sorte de bulle, dominée par une *pensée muséale* peu perméable à ce qui se passe à l'extérieur (Greeves, 1996 : 27).

Une première étape pourra être une analyse des taux de fréquentation du musée. Les analyser, et non pas simplement les quantifier. Ne pas tomber dans la tentation inhérente au simplisme qui consiste à penser que beaucoup signifie bien et peu signifie mal. Cela est difficile à faire après que l'exemple de certains musées très en vue a imposé un concept purement économique de rentabilité comme baromètre ou condition *sine qua non* de la viabilité du musée. Il existe de nombreux types de rentabilité, c'est pourquoi il faudra les énoncer et, malheureusement, les utiliser pour un travail pédagogique, pour convaincre les autorités dont l'institution dépend.

Parallèlement à la quantification se trouve l'analyse qualitative, en abordant des aspects tels que la raison pour laquelle les gens vont au musée ou pourquoi ils n'y vont pas (Gottesdiener et Vilatte, 2014 ; Schall, 2014 ; Varela, 2016), en connaissant les possibilités de collaboration avec d'autres agents sociaux (centres éducatifs, associations, organisations, institutions, infrastructures, etc.), et en apprenant à connaître, en somme, ce facteur presque toujours oublié dans la mécanique du patrimoine : le public. Théoriquement, tout lui est destiné, mais dans la pratique, combien d'études du public sont réalisées dans notre pays⁹ ? S'il y en a peu, comment les musées connaissent-ils leur public – et leur non-public ? Ou bien continuons-nous à agir sur des

⁹ Lorsqu'elles sont réalisées, les résultats peuvent être franchement décourageants, comme en témoignent les rapports du Laboratoire permanent du public des musées, du ministère de la Culture et des Sports. <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/laboratorio-museos/inicio.html> [consultation : mars 2021].

hypothèses, sur ce que nous – les technicien.ne.s, les spécialistes – croyons convenir au public, qu’il s’agisse d’une exposition ou d’une activité quelconque ? Bien que le musée soit fils du siècle des Lumières, il continue à pratiquer une sorte de despotisme éclairé : tout pour le peuple (le public), mais sans le peuple.

Parlons d’ailleurs du public : pourquoi public ? Cette catégorisation ne dénote-t-elle pas le maintien de hiérarchies douteuses qui donnent aux uns – les technicien.ne.s, les spécialistes – le pouvoir d’agir, et aux autres, le reste des mortels, la condition de sujets passifs de la mécanique patrimoniale ? On parle beaucoup de démocratisation culturelle. Et elle existe, sans aucun doute, si on la compare avec les temps passés. Mais qu’en est-il de la démocratie culturelle ? Peut-être devrions-nous envisager, une fois pour toutes, la possibilité de rendre au sujet, aux sujets, la capacité d’intervention active dans les questions patrimoniales.

Intervenir, en outre, dès le début de l’activité. Connaître les opinions *a posteriori*, c’est bien. C’est mieux que de ne pas les connaître du tout. Mais pourquoi ne pas le faire dès le début ? On dira, bien sûr, que c’est difficile, que les gens ne sont pas prêts à travailler, à s’engager, s’ils ne reçoivent pas quelque chose en retour (et si c’est de l’argent, c’est encore mieux), ou bien qu’il est difficile de parvenir à une participation continue des groupes sociaux aux questions de patrimoine. C’est probablement le cas, et nous devons nous demander pourquoi il en est ainsi et si ce qui est proposé par le musée répond à une préoccupation sociale ou s’il s’agit d’un simple détritisme de la bulle muséale. D’ailleurs, combien de fois avons-nous essayé ? Avouons-le, il est plus facile de poursuivre la dynamique habituelle, de réaliser les projets des ‘monsieur je-sais-tout’, que de s’engager dans un travail plus coûteux qui remet peut-être en cause la prétendue autorité qui auréole ceux qui détiennent le pouvoir dans l’institution.

Tout cela ressemble, bien sûr, à de la participation (Roura-Expósito et et. al. 2018 ; Sánchez-Carretero et et. al. 2019 ; Sánchez-Carretero, Ruiz-Blanch et Muñoz-Albaladejo, 2019). Et nous devons nous interroger sur sa signification, sur la portée du terme, sur le type de participation qui serait le plus opérationnel. Il convient également de se demander si la participation spontanée existe réellement ou si des processus participatifs non hiérarchiques ou non directifs sont envisageables. Car c’est la seule façon de ne

pas traiter le *public* comme un sujet de deuxième classe, un paria, qui doit se contenter de ce que le paternalisme bien intentionné du musée (laissons-lui le bénéfice du doute) veut bien lui offrir et comprendre que les connaissances (et les valeurs émotionnelles du patrimoine) ne se transmettent pas, mais se construisent entre tous les acteurs de la scène.

5. *Les mécaniques patrimoniales*

Après avoir analysé les trois domaines précédents de l'aventure du travail dans un musée (et avoir acquis une certaine capacité de décision sur les questions clés), notre protagoniste sera alors dans les meilleures conditions pour affronter son travail quotidien. S'il/elle n'en a pas tenu compte ou n'a pas pu entrevoir certaines des réponses aux questions soulevées dans les paragraphes précédents, il/elle pourra toujours travailler, bien sûr, mais il/elle le fera d'une manière différente. Il/elle le fera de manière traditionnelle, en combinant les aspects fondamentaux (espace, œuvres, collections, public hypothétique) et en optant pour telle ou telle possibilité. Un peu comme la façon dont les expositions sont souvent montées : j'ai ceci, j'ai cela, voyons comment et sur quoi je peux construire une exposition (ou le musée lui-même).

Cependant, depuis quelque temps, une procédure différente est préconisée : définir une idée initiale (le quoi), identifier les objets – ou les ressources – les plus appropriés pour la matérialiser (avec quoi) et opter pour un ordre pour les exposer, des informations complémentaires et un langage pour communiquer cette idée initiale (le comment) (Hall, 1987). Au préalable, il sera essentiel de clarifier deux facteurs fondamentaux : les objectifs à atteindre avec l'exposition (le pourquoi), ainsi que ses destinataires (pour qui ou avec qui).

Ces deux derniers facteurs font référence aux trois domaines conceptuels développés dans les pages précédentes. Il sera alors temps de planifier et de mettre en pratique ce que l'on considère habituellement comme le travail d'un musée : acquérir, inventorier, cataloguer, conserver, exposer, communiquer, diffuser, ou réaliser toute autre activité.

À tout cela, il faut ajouter toute l'accumulation de travail bureaucratique, qui absorbera une bonne partie de l'effort de travail. La nécessité,

comme nous l'avons déjà dit, d'exercer une sorte de marketing divisé en deux. Le premier, destiné aux organes politiques ou en situation de responsabilité, visera à leur faire percevoir la nécessité ou les avantages des activités des musées. Le second, destiné au magma social dans lequel le musée est inséré et qui, à son tour, se divisera en sujets indifférents, voire hostiles, en sujets ayant un certain intérêt pour le patrimoine et en sujets (la grande minorité) désireux de s'impliquer dans les tâches patrimoniales.

La projection économique de l'institution, la planification financière et la recherche de financements offrant des garanties de réponse aux besoins et de durabilité seront d'une importance capitale. Et, bien sûr, la gestion des ressources humaines, à condition que notre protagoniste ne soit pas le seul/la seule à exercer des fonctions professionnelles dans le musée.

Dans cette phase pratique, comme dans la phase conceptuelle, il convient de se poser sans cesse les mêmes questions : quoi ? Avec quoi ? Comment ? Pour quoi ? Pour qui ? Et qui le fait ? Bien sûr : le musée – ses techniciens – ou les sujets participatifs prêts à jouer le rôle d'agents actifs ? Dans les deux cas, le musée est-il toujours un espace autorisé et objectif pour la gestion de la mémoire ? Ou bien le fait d'intervenir sur elle – qu'il s'agisse d'une action créative ou simplement énonciative – ne représente-t-il pas un principe de manipulation de celle-ci ?

En fin de compte, notre protagoniste devra faire face à une série de défis pour lesquels, bien souvent, les réponses n'impliqueront pas nécessairement des dépenses (Martínez et Santacana, 2013). Il ne s'agira pas non plus de se fier entièrement aux avantages offerts par les nouvelles technologies (Sandri, 2020). Ou, en termes de triste actualité, au virtuel, qui projette également deux risques évidents : le remplacement de l'expérience directe par une autre à travers une interface, et la possibilité de pertes d'emplois dans la bourrasque soulevée par la pandémie. Bien entendu cela nécessitera le discernement mentionné au début, ainsi que de la rigueur, de l'imagination et une façon de faire les choses non pas *pour* les autres mais *avec* les autres, et de le faire comme nous aimerions que quelqu'un le fasse pour nous.

6. Bibliographie

AA.VV. 2016. *Inclusión cultural en Museos y Patrimonio*. *Her&Mus* 17.

- Annis, S. 1986. « El museo como espacio de la acción simbólica ». *Museum*, 151 : 168-171.
- Beltran, O. et I. Vaccaro. 2014. *Parcs als comunals. La patrimonialització de la muntanya al Pallars Sobirà*. Barcelone : Generalitat de Catalunya.
- Bergeron, Y. 2011. « Collection ». Dans A. Desvallées y F. Mairesse (dirs.), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 53-69). Paris : Armand Colin.
- Boylan, P. 2002. « A revolution in management requires a revolution in museum professional education and Training ». Dans K-N. Huang (ed.), *Museum Professional : Forum of Museums Directors* (pp. 157-198). Taipei : National Museums of History.
- Chaumier, S. 2018. *Altermuséologie : Manifeste expologique sur les tendances et le devenir de l'exposition*. Paris : Hermann.
- Chaumier, S. et A. Porcedda. 2011. *Musées et développement durable*. Paris : Documentation Française.
- Csikszentmihalyi, M et E. Rochberg-Halton. 1981. *The Meaning of Things*. Londres : Cambridge University Press.
- Espinosa Ruiz, A. et C. Bonmatí Lledó (eds.). 2014. *Manual de accesibilidad e inclusión en museos y lugares del patrimonio cultural y natural*. Gijón : Trea.
- Estrada Bonell, F. et C. del Mármol Cartaña. 2014. « La patrimonialización de la cultura inmateriallos oficios ». *Arxius de sociologia*, 30 : 45-58.
- Ferguson, B. W. 1996. « Exhibition Rethorics. Material Speech and Utter Sense ». Dans R. Greenberg, B. W. Ferguson et S. Nairne (eds.) *Thinking about Exhibitions* (pp. 175-190). Londres y New York : Routledge.
- Fontal, O. et A. Ibáñez-Etxeberria. 2015. « Estrategias e instrumentos para la educación patrimonial en España ». *Educatio siglo XXI : Revista de la Facultad de Educación*, 33(1) : 15-32.
- Gómez Espinosa, T. 2016. « La renovación de un gran museo : conservar y restaurar las colecciones del Museo Arqueológico Nacional ». Dans J. Martínez Montero et L. Santos de Paz (coords.), *El conservador-restaurador del patrimonio cultural : instituciones educativas y profesionales de bienes culturales* (pp. 63-88). León : Universidad de León.
- Gottesdiener, H. et J. C. Vilatte. 2014. « Los principales determinantes de la concurrencia a museos de arte modern y contemporáneo : una encuesta a

- estudiantes ». Dans J. Eidelman, M. Roustann et B. Goldstein (comps.), *El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra* (pp. 198-205). Barcelone : Ariel.
- Greeves, M. 1996. « Working in partnership with the Museum Training Institute : Providing in-service training for museum personnel ». *Cadernos de Sociomuseologia*, 6 : 25-29.
- Huyssen, A. 1995. *Twilight Memories*. Londres : Routledge.
- ICOM. 1989. « The ICOM common basic syllabus for professional museum training ». *Nouvelles de l'ICOM*, 41(2) : 5-8.
- Jiménez-Esquinas, G. 2017. « El patrimonio (también) es nuestro. Hacia una crítica patrimonial feminista ». Dans I. Arrieta Urtizberea (ed.), *El género en el patrimonio cultural* (pp.19-48). Bilbao : Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco//Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua <https://addi.ehu.es/handle/10810/26047> [consultation : mars de 2021].
- Lippard, L.R. 1993. *Pop Art*. Barcelone : Destino.
- Loget, V. 2018. « L'aliénation des œuvres d'art : raisons et déraisons ». *Vie des Arts*, 252 : 36-38.
- Luna, U. 2018. « Aprender en el museo. Un recorrido por la historia de los museos de Gipuzkoa ». *Enseñanza de las ciencias sociales*, 17 : 37-49.
- Mairesse, F. 2020. « Museum Diversity through the Lens of the Kyoto Definition ». *Muz*, 61 : 75-79
- Mairesse, F. et O. Guiragossian. 2020. « Définir le musée à travers le monde ». *Icofom Study Series*, 48(2) : 147-162.
- Mármol Cartañá, C. del. 2020. « 'Un tango pintado a pincel' : La participación comunitaria en las postulaciones de patrimonio inmaterial para la Unesco ». *Disparidades. Revista de Antropología*, 75(2) <https://doi.org/10.3989/dra.2020.024> [consultation : mars de 2021].
- Martínez, T. et J. Santacana. 2013. *La cultura museística en tiempos difíciles*. Gijón : Trea.
- Moreno Mendoza, H. et A. Santana-Talavera. 2017. « Museos y participación en destinos turísticos : dinámicas de sostenibilidad ». *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 7 : 137-166.
- Navajas Corral, Ó. 2020. *Nueva museología y museología social. Una historia narrada desde la experiencia española*. Gijón : Trea.

- Pereiro, X. 2011. « Antopología, memoria social e historia ». *Etnicex*, 3 : 65-79.
- Prous Climent, E. 2014. « Acceso visible. Un paseo por un museo para todas ». *Museos.es*, 9-10 : 112-119.
- Restany, P. 1968. *Les nouveaux réalistes*. Paris : Planète.
- Roigé, X. 2016. « Museos, identidades territoriales y evolución de las políticas culturales en España. De la expansión a la crisis económica ». Dans J. Rius-Ulldemolins et J.A. Rubio Arostegui (eds.), *Treinta años de políticas culturales en España. Participación cultural, gobernanza territorial e industrias culturales* (pp. 265-283). Valence : PUV.
- Roura-Expósito, J. et *et.al.* 2018. « Repensando las prácticas académicas : el diseño colaborativo de un proyecto de investigación a partir de la metodología IAP ». *Disparidades. Revista de Antropología*, 73(2) : 407-424 <https://doi.org/10.3989/rdtp.2018.02.007> [consultation : mars de 2021].
- Sandri, E. 2020. *Les imaginaires numériques au musée ? : débats sur les injonctions à l'innovation*. Paris : MkF Éditions.
- Sánchez-Carretero, C. et *et. al.* 2019. « Las entretelas de un proyecto sobre participación y patrimonio ». Dans Sánchez-Carretero, C., A. Ruiz-Blanch et J. Muñoz-Albaladejo (eds.). 2019. *El imperativo de la participación en la gestión patrimonial* (pp. 14-40). Madrid : CSIC
- Sánchez-Carretero, C., A. Ruiz-Blanch et J. Muñoz-Albaladejo (eds.). 2019. *El imperativo de la participación en la gestión patrimonial*. Madrid : CSIC
- Santana-Talavera, A. 2020. « Turismo, un objeto de estudio para la antropología social ». *Disparidades. Revista de Antropología*, 75(1) <https://doi.org/10.3989/dra.2020.001a> [consultation : mars de 2021].
- Schall, C. 2014. « L'intérêt et l'usage des études de publics pour les responsables de petits et grands musées ». Dans L. Daignault et B. Schiele (eds.), *Les musées et leurs publics : savoirs et enjeux* (pp. 85-100). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Singleton, R. 1969. « The Purpose of Museums and Museum Training ». *Museum Journal*, 69(3) : 133.
- Van Geert, F. 2020. *Du musée ethnographique au musée multiculturel. Chronique d'une transformation globale*. Paris : La documentation française.
- Varela Agüí, E. 2016. « 'Un museo es un lugar donde... no voy'. Aproximaciones al museo desde la mirada del no-público », *Museos.es*, 11-12 : 119-134.

Viau-Courville, M. 2016. « Museums Without (Scholar-) Curators : Exhibition-Making in Times of Managerial Curatorship ». *Museum International*, 68(3-4) : 11-32 <https://doi.org/10.1111/muse.12126> [consultation: mars 2021].