

# **Gestion : le conservateur est mort, vive le gestionnaire ?**

*Gestión: el conservador ha muerto, ¿viva el gestor?*

Mathieu Viau-Courville

Fontys University of Applied Sciences / Université de Lorraine, Laboratoire  
Lorrain de Sciences Sociales (2L2S)

## ***Résumé/Resumen***

Face aux changements dans le financement de la culture, les musées ont vu la nécessité de repenser leurs institutions dans un esprit de vocation sociale, identitaire ou humanitaire. Cette tendance a contribué à reconfigurer le travail traditionnel du commissariat pour répondre aux revendications sociales, culturelles et politiques auxquelles souscrivent certaines institutions muséales et patrimoniales. Dès les années 1980, la gestion a encouragé la décentralisation du commissariat, favorisant le développement de trois formes d'activisme muséal, à savoir l'activisme curatorial, le musée comme lieu de pratiques activistes, et enfin, le musée activiste. Le passage, opéré ces dernières décennies, de la figure du conservateur-chercheur à celle du bon gestionnaire d'expositions est illustré par ces trois modèles d'activisme muséal que nous déclinons dans ce chapitre.

Ante los cambios en la financiación de la cultura, los museos han visto la necesidad de replantear sus instituciones con un espíritu de vocación social, identitaria o humanitaria. Esta tendencia ha contribuido a reconfigurar la labor tradicional del comisariado en respuesta a las reivindicaciones sociales, culturales y políticas de algunas instituciones museísticas y patrimoniales. Ya en la década de los 80, la gestión alentó la descentralización del comisariado, fomentando el desarrollo de tres

formas de activismo museístico: el activismo curatorial, el museo como lugar de prácticas activistas y, por último, el museo activista. En las últimas décadas, la transición del conservador-investigador al buen gestor de exposiciones queda ilustrado por estos tres modelos de activismo museístico, que describiremos en este capítulo.

## 1. *Qu'est-ce que la gestion ?*

À partir des années 1980, après que plusieurs États ont réduit leurs subventions, les musées ont dû se positionner et se restructurer. Le contexte a ainsi forcé les musées à se questionner sur les nouvelles philosophies du secteur public et sur le rôle des musées dans le développement des sociétés, les poussant de ce fait vers une plus grande responsabilisation et une plus grande transparence ; ils ont diversifié publics, programmations et actions citoyennes ; et finalement, ils se sont adaptés aux nouveaux impératifs du marché et de la compétition pour varier leurs sources de financement (McLean, 1997 ; Tobelem, 2003). Désormais, à la préservation, la recherche et la communication – soit les trois fonctions de base des musées – il faut ajouter une quatrième fonction de base : la gestion. Ce nouveau pilier « comprend l'ensemble des activités liées à l'administration générale de l'établissement, la gestion du flux financier et des ressources humaines, les activités de gestion à destination du public (marketing) » (Mairesse, 2012 : 9). Aux côtés des directeurs de musée se tiennent maintenant des nouvelles figures de gestionnaires qui apportent avec elles un vocabulaire nouveau comme plans d'action, stratégies marketing et approche client. Ce vocabulaire s'enrichira bientôt avec le *branding*, la gestion du risque et l'économie culturelle. Les nouveaux espaces « laboratoires » dans les musées – parfois nommés « Fab Lab » ou « musées-labo » – voués à l'intégration et à la collaboration avec les nouvelles industries créatives et les hubs créatifs ont par ailleurs contribué aux nouvelles visions et pratiques de l'art qui découlent des nouvelles tendances en patrimoine numérique et, plus globalement, de la culture numérique (Cardon, 2019). Ici, la créativité est considérée comme un levier économique ; on parle ainsi de plus en plus de création de valeur (*value creation*), des compétences et des aptitudes du XXI<sup>e</sup> siècle (*21st century skills*), de la

montée des artistes-commissaires en freelance, et de l'importante contribution que les musées peuvent faire en tant qu'acteurs impliqués – et imbriqués – dans l'économie créative (Norris et Tisdale, 2014). Ce contexte est d'autant plus présent qu'il influence nécessairement de nouvelles postures, de part et d'autre, dans la redéfinition et le vocabulaire employé pour qualifier ce qu'est aujourd'hui un musée – et les conflits qui émergent de ces transformations (Brown et Mairesse, 2018).

Or, la gestion n'est pas qu'une réponse aux changements dans le financement de la culture ; elle doit également être abordée en tant que réponse à des impératifs d'ordre social et politique, notamment la nécessité de démocratiser le musée et d'accroître son rôle et son implication au sein de la société dans un esprit de transparence et de responsabilité sociale (Scott, 2006). La philosophie de gestion découle en effet de mouvements majeurs tels la démocratisation et la démocratie culturelle, la défense des droits de l'homme à l'échelle mondiale, le militantisme social, les populations changeantes en Occident et la demande de responsabilité et de transparence au sein des institutions publiques (Dodd, 2015 ; Flemming, 2012). Aujourd'hui la gestion en contexte muséal et patrimonial se conçoit non plus uniquement comme le produit des valeurs intrinsèques (maintien des activités, rôles et fonctions de base du musée, etc.) ou extrinsèques (public, médiation, bâtiment, etc.), mais plutôt comme un rapport de plus en plus fluide entre les deux. Le musée devient porteur d'actions sociales et culturelles propices à générer des résultats et à apporter un impact positif d'ordre social, politique et économique (Gray et McCall, 2020 : 16-27). Il convient donc de privilégier une vision « optimiste » (Butler, 2000) du rôle des musées dans l'éducation publique et de favoriser le dialogue citoyen, surtout dans un contexte où nos sociétés sont de plus en plus diverses et multiculturelles.

C'est en privilégiant une approche sociologique des musées et du patrimoine (Sandell, 2017) que ce chapitre se penchera plus précisément sur l'impact de nouvelles philosophies de gestion. Dès la fin des années 1980, le travail d'exposition se transforme, passant souvent aux mains de gestionnaires ayant une approche de gestion par projets et d'approche client. Ces pratiques – que l'on qualifiera de « managériales » – sont souvent motivées par un certain militantisme où le modèle de gestion privilégié viendra appuyer la démarche engagée de l'institution (ou de son directeur). En tenant

compte des objectifs de l'ouvrage dans lequel s'inscrit ce chapitre, il convient de rappeler que l'arrivée de ces nouveaux modèles de gestion correspond également, d'une part, à l'intérêt des années 1970-1980 envers la sauvegarde du patrimoine local et, d'autre part, à la nécessité de tisser des liens plus forts entre les musées et les collectivités locales (Varine, 2019).

En effet, certaines pratiques managériales du travail d'exposition sont issues de ce qu'on qualifierait aujourd'hui d'activisme muséal (Janes et Sandell, 2019 ; Sandell, 2017 : 7-12). Sous l'impact de la gestion, et sous l'impulsion du « tournant patrimonial » qui amène de nouvelles fonctions au sein de certaines institutions (Hottin et Voissenat, 2016), vient s'imposer le « chargé de projets d'exposition », ou *developer* dans les milieux anglophones (Lord *et al.*, 2012 : 100-101). Cette fonction se retrouve notamment au Québec, en Europe francophone et en Amérique latine, de même que, plus récemment, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Le phénomène de l'arrivée des gestionnaires généralistes aux seins d'équipes expositions provient directement de la nouvelle perception de la gestion comme outil de rapprochement entre musée et société. Il amène sur la scène muséale un « redéploiement curatorial » qui consiste à redistribuer le pouvoir décisionnel dans le développement d'expositions en tentant de décentraliser, voire dans certains cas de déplacer la figure traditionnelle du conservateur-chercheur – ou *scholar-curator* (Boylan, 2011) – au profit d'équipes multidisciplinaires et multifonctionnelles. Le musée devient alors le facilitateur de contenu et non plus son législateur (Macdonald & Morgan, 2019).

Ce chapitre abordera les principes qui sous-tendent la philosophie de gestion en réponse aux revendications sociales, culturelles et politiques auxquelles souscrivent certaines institutions muséales et patrimoniales. Il ne s'agira pas de faire ici une analyse exhaustive ni rétrospective des actions gestionnaires pratiquées ces dernières années dans les musées ; plutôt, il sera discuté comment certaines institutions muséales occidentales ont choisi de repenser et reformuler les pratiques traditionnelles de conservation au profit de nouvelles pratiques de commissariat « activistes » en force depuis les années 1990, le but étant de développer expositions et projets culturels à vocation sociale, identitaire ou humanitaire. Ce chapitre défend également la nécessité d'accorder une plus grande reconnaissance et légitimité aux nouveaux modèles du travail d'exposition et les pratiques dites « non curatoriales ».

En effet, de même que le patrimoine ne peut se limiter à une conception traditionnelle circonscrite aux bâtiments anciens et aux sites historiques, de même l'approche gestionnaire ne compromet en rien la pratique traditionnelle de conservation. Et malgré le fait que la portée réelle de la prise en charge des expositions par un groupe de professionnels gestionnaires de projets reste encore peu documentée, cette pratique ne doit néanmoins pas être sous-estimée (Shelton, 2011 : 76).

## 2. *Conservateurs et gestionnaires*

Ces dernières années, on a beaucoup parlé de la « mort du conservateur » (Janes, 2009 : 160-161). La diminution du nombre de conservateurs titulaires dans plusieurs structures muséales à travers le monde a suscité des inquiétudes au sein de la communauté professionnelle. Les connaissances et le savoir-faire des conservateurs n'est-il pas essentiel dans le bon développement des activités muséales ? Ne doit-on pas sensibiliser le public au rôle des conservateurs dans les communautés ? (Ewin et Ewin, 2016).

D'après *Le livre blanc des musées de France* (2011), le nombre de conservateurs en poste serait en rapide déclin. La cause en est attribuée à un contrôle administratif accru et à un manque de ressources financières et humaines. L'autorité des conservateurs est souvent mise à mal au profit des mécanismes de contrôle de gestion. Au Royaume-Uni, on déplore le fait qu'ils semblent être de plus en plus remplacés par des collecteurs de fonds et des professionnels en relations publiques (McCall et Gray, 2014). Il ne fait aucun doute que le conservateur a connu d'importantes transformations de son rôle au cours des dernières décennies, passant d'expert introverti des collections à directeur d'équipes d'exposition multidisciplinaires (Heinich et Pollak, 1996), puis enfin à « collaborateur et courtier (*broker*) » capable d'agir comme médiateur entre le public et les collections patrimoniales (Macdonald et Morgan, 2019 : 39-40). La situation n'est pas encore critique car les conservateurs, qu'ils soient titulaires ou freelance, jouissent toujours d'un prestige considérable au sein du musée (Janes, 2009 : 160). L'évolution du rôle et de la place accordée aux conservateurs a encore été bousculée ces dernières années par une série de réductions de financement dans différents pays, en particulier dans le contexte de la crise économique de 2008 et, plus récemment, de la crise sanitaire liée à la COVID-19. Malgré ces défis, le rôle du conservateur

reste primordial pour le développement du travail de conservation et pour la pertinence des musées du XXI<sup>e</sup> siècle. Sa place est essentielle pour garantir que les objectifs à long terme des musées seront orientés vers une approche stable et durable du développement des connaissances (Ewin et Ewin, 2016).

L'arrivée en force des gestionnaires et de leurs impératifs de gestion n'est pas un manifeste pour la mort des conservateurs. Elle doit plutôt être abordée comme le reflet de la diversification grandissante de la manière de « faire et pratiquer le musée », et comme le résultat de la multiplicité des points de vue et des propositions sur les types de musées que nous voulons dans le monde (Weil 1990 : 30-31). Mais il n'en demeure pas moins difficile de concilier, d'une part, l'approche des gestionnaires qui orientent et contrôlent de plus en plus les contenus d'exposition et la programmation des musées, et, d'autre part, les savoirs et discours construits autour des pratiques traditionnelles de conservation et de recherche, et ce, bien souvent dans une perspective qui se conçoit plutôt dans la longue durée. En France, par exemple, un musée local d'ethnographie a tenté dans les années 2010 de repenser et (re)positionner le leadership de l'institution. Le conservateur du patrimoine (qui jusqu'alors avait assumé la direction du musée) conservait la responsabilité de la recherche et des collections alors que le manager culturel prenait désormais la charge des finances, du développement et de l'engagement des publics. Cette décision visait à renforcer l'attrait de l'institution auprès d'un plus grand nombre de visiteurs et à générer de nouvelles sources de revenus. Le résultat fut un procès intenté à la municipalité. Le conservateur s'est vu octroyer un montant compensatoire pour la perte d'autorité et de leadership qu'impliquait son nouveau rôle. Le manager culturel est resté en poste pendant plusieurs années (Lagouyete, 2012).

D'autres tentatives récentes de remaniement des postes de directeur par des gestionnaires culturels ont rencontré de si grandes résistances qu'il a fallu annuler les changements. Si on retrouve principalement cette situation dans des pays où la conservation est centralisée et gérée par l'État, des constats similaires ont quand même été signalés en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis (Butts, 2007 : 224-225).

Or, il n'est certainement pas simple de concilier le travail traditionnel de conservation avec les nouveaux modèles d'engagement des publics et de gestion des ressources, et ce, même au sein d'institutions qui adhèrent plei-

nement et ouvertement aux nouveaux principes des approches critiques de la muséologie et du patrimoine (Gray, 2014). Il convient ici de rappeler le rôle majeur qu'a joué la gestion dans le redéploiement de certains musées pour mieux affirmer leurs missions sociales et leur engagement. Ainsi, sous l'impulsion de mouvements comme la nouvelle muséologie, se sont développés de nouveaux modèles de structure organisationnelle basés sur les fonctions muséales (et non plus sur les disciplines), en séparant notamment le travail d'expositions et de communication de celui de conservation et de documentation des collections (Van Mensch, 2003). Au Canada, le musée Glenbow a opéré, dans les années 1990, une restructuration institutionnelle dans le cadre de ses rénovations. Les efforts de redéploiement curatorial et l'adoption de nouvelles mesures de gestion ont eu un impact significatif sur la stabilité financière, ont renforcé les relations professionnelles internes ainsi que la productivité, en plus de contribuer à renforcer la portée institutionnelle, tout en offrant la possibilité de travailler de manière plus horizontale, en interdisciplinarité, et par grands thèmes de réflexion (Janes, 2013).

La gestion aura ainsi surtout contribué à remanier l'approche traditionnelle du musée, délaissant le lien qu'on pourrait qualifier de producteurs-produits-bénéficiaires (P-P-B). Ce modèle reflète l'approche traditionnelle selon laquelle un conservateur-spécialiste (le producteur) conçoit une exposition (le produit) destinée à un public non-spécialiste (le bénéficiaire). Peter Van Mensch (2003 : 4) a montré comment la pratique traditionnelle de conservation s'est développée autour de la figure du conservateur formé en tant que spécialiste responsable de l'ensemble des activités muséologiques fondamentales du musée (recherche, documentation, conservation, exposition, éducation). Cette manière plutôt linéaire et *top-down* reste bien ancrée dans l'imaginaire du public et dans la conception du travail d'exposition. Elle est également quelquefois le signe de pratiques traditionnelles s'apparentant à une gestion muséale obsolète, c'est à dire centrée sur les politiques, la productivité et les promotions à l'interne. Elle peut s'avérer un obstacle au déploiement d'une approche véritablement réflexive et d'une muséologie à vocation engagée (Janes, 2016 : 7).

La « logique de recherche » (Chaumer, 2012 : 65) au musée reste néanmoins pertinente et toujours pratiquée dans les grands musées (tout comme les plus petits) et continue à être partagée par bon nombre de chercheurs uni-

versitaires et sert comme outil méthodologique dans le développement de projets de recherche d'envergure. Elle sert d'une part souvent d'outil d'analyse des expositions muséales et, d'autre part, de mode de travail dans la conception d'expositions par des équipes de chercheurs (citons notamment le récent projet européen UNREST qui s'est penché sur le traitement de la mémoire dans les musées de la guerre en Europe).

Or, il faut tenir compte du fait que de telles approches peuvent être porteuses d'un biais. Elles peuvent ne pas être favorables à l'identification, l'analyse et à la promotion de nouvelles actions muséologiques destinées à une plus grande horizontalité, à un renversement des rôles et à une participation accrue de certains publics cibles en tant que coproducteurs de projets d'exposition dans une optique de muséologie citoyenne et de co-construction (Auclair *et al.*, 2017). C'est dans ce contexte que, depuis les années 1990, les ambitions militantes/activistes de certains musées ont favorisé « l'émancipation de la muséographie » (Van Mensch, 2003 : 5), à savoir notamment le recours à de nouvelles pratiques managériales dans le but de reconfigurer le rapport traditionnel producteurs-produits-bénéficiaires (P-P-B).

La notion d'activisme a fait son entrée en force dans le discours muséal dans un esprit de reconnaissance des musées comme lieux discursifs, politisés et critiques, rejetant l'idée d'un musée neutre ou apolitique (Macdonald, 2011). Si le musée est intégré dans la société, comme le soutient Richard Sandell, alors il est nécessairement partie prenante et influente des dynamiques d'(in)équité et de relations de pouvoir par leur rôle dans la construction et la distribution de récits de société (Sandell, 2002 : 8). L'activisme est en vogue aujourd'hui comme l'a été, dans les années 1990-2000, le *curating*, puis, dans les années 2010, l'*experience* qui a fait de la visite muséale un jeu d'esprit autant qu'une expérience sensible, une *embodied experience*. Ce que l'on qualifie dorénavant d'activisme muséal (*museum activism*) consiste donc à développer des pratiques muséologiques en vue d'imposer un changement politique, social ou économique (Janes et Sandell, 2019 : 1). L'activisme muséal serait la matérialisation et la mise en pratique de la politique de la représentation ; il problématise les relations de pouvoir entre ce qui est représenté, par qui, et pourquoi (Arrieta Urtizbera, 2009) ; il déploie les ressources du musée dans le but de générer du changement social et politique (Sandell, 2017 : 8). S'inspirant de la littérature, on peut distinguer au moins trois différentes formes d'activisme muséal :



D'abord, l'activisme curatorial (*curatorial activism*), qui cherche à faire du commissariat une pratique activiste vers la création d'une conscience muséale anti-hégémonique, et qui fait la promotion d'initiatives donnant la parole à des individus ou groupes habituellement marginalisés ou tenus au silence – comme la place de la femme dans la société, les communautés sources, membres des communautés LGBTQ+, etc. (Reilli, 2011). Cette pratique est notamment favorable aux actions muséales hors-les-murs et soutient des projets comme *Museum Detox* ou le *Empathy Museum*, signes d'une pratique muséale en réflexivité.

Ensuite, le musée comme lieu de pratiques activistes. Si l'activisme curatorial tend à renforcer l'idée du commissaire comme maître d'œuvre, il ne remet en cause ni l'organisation structurelle ni la gestion traditionnelle du musée. Pour qu'il y ait un changement réel et durable, il faut repenser l'essence même du travail muséal. C'est dans une perspective tenant compte de l'ensemble des composantes et pratiques des musées que sera apporté un changement radical dans la manière de « faire musée » – et non par un activisme institutionnel qui se manifeste uniquement par le recrutement ponctuel d'artistes-commissaires ou de commissaires pigistes aux vocations activistes (Bayer, Kazeem-Kamiński et Sternfeld, 2017). Pour y arriver, le musée doit adopter un modèle de gestion développé dans un esprit « d'activisme intellectuel » (Janes, 2016 : 368).

Enfin, le musée militant, qui désigne les institutions dont l'ensemble des actions et des ressources sont mobilisées dans un projet de justice sociale et de changement politique. Dans un musée militant, tous les acteurs impliqués dans la représentation des droits humains peuvent se faire entendre – et éventuellement faire progresser leur cause – en s'assurant que leurs voix seront non seulement entendues mais également intégrées dans les contenus et le fonctionnement quotidien de l'institution.

La section suivante illustre comment les différentes formes d'activisme muséal permettent, via différentes applications de modèles de gestion, la décentralisation de la figure du commissaire au profit de gestionnaires et généralistes chargés de projets d'exposition. Chacune de ces pratiques reconfigurent et dynamisent le rapport traditionnel P-P-B par un redéploiement curatorial de plus en plus flexible et propice à l'engagement citoyen et la co-construction.

### *3. Mise en œuvre de l'activisme muséal*

Trois institutions sont présentées dans cette section pour illustrer la progression du modèle PPB vers une décentralisation du rôle traditionnel du conservateur. Ces projets représentent chacun un activisme muséal qui s'accompagne d'une gestion adaptée aux ambitions engagées, voire militantes, de l'institution ou de son directeur. Nous verrons dans un premier temps comment les différents changements organisationnels et opérationnels permettent de requestionner et de requalifier les récits d'exposition ainsi que la pratique muséologique elle-même (Musée d'ethnographie de Neuchâtel, Suisse). Dans un deuxième temps, nous verrons comment une institution muséale a démocratisé la culture et tissé des liens plus durables avec les publics (Musée de la civilisation, Québec, Canada). Finalement, nous regarderons comment un musée a amené des publics à devenir coproducteurs et à les placer au cœur même des contenus des projets du musée (Museu da Pessoa, São Paulo, Brésil).

#### **3.1. L'objet esclave pour un commissaire militant**

Comme nous l'avons vu précédemment, l'activisme curatorial s'est surtout développé avec les approches critiques du patrimoine et des musées dans les années 1970-1980, notamment avec la montée de courants comme la Nouvelle muséologie et les nouvelles approches anthropologiques de la pratique muséale. Des professionnels du patrimoine comme Hugues de Varine cherchent à problématiser le caractère introverti des musées (et de leurs conservateurs) car ils les considèrent souvent mal connectés aux réalités des villes et des sociétés au-delà de leurs murs. Dans cette optique, il faut alors repenser la pratique de conservation traditionnelle et reconsidérer le récit autoritaire et linéaire du musée. Comme l'a récemment souligné Fabien Van Geert, c'est dans ce contexte que le Musée d'ethnographie de Neuchâtel (MEN) a « souhaité développer une « anthropologie de soi », réfléchissant non plus sur les autres mais sur nous-mêmes, à partir d'une approche réflexive qui questionne nos constructions, nos connaissances et nos manières de faire » (Van Geert, 2018 : 287). Bien qu'ancré dans le rapport traditionnel producteur-produits-bénéficiaires, les expositions du MEN traduisent l'engagement militant des conservateurs prêts à rompre avec les dictats établis. En le désacralisant, l'objet devient alors « esclave » au service du discours militant.

Dans cette perspective, « Le Musée cannibale » (2002) propose une réflexion sur la « pratique cannibale », propre aux institutions ethnographiques, qui consiste à ingérer l'autre symboliquement dans un contexte plus global de refus de l'altérité. Ainsi, les musées d'ethnographie offrent un « espace pour l'ingestion de l'autre et un simulacre d'ouverture à l'altérité en laissant penser que cet autre devenu même est enfin assimilable » (Gonseth, Hainard et Kaehr cités dans Van Geert, 2018 : 287). Cette « muséologie de la rupture », vision de Jacques Hainard, ancien directeur du MEN, milite en faveur de « l'esclavage de l'objet », approche célébrée aujourd'hui mais critiquée en son temps parmi les cercles établis des conservateurs. Elle permet de reconnaître les premiers signes de l'activisme curatorial des années 1980, mais surtout, elle propose une nouvelle conscience du travail d'exposition axée sur le développement de nouveaux récits. (Desvallées et Mairesse, 2005 : 152) Dans un contexte d'institution moins autoritaire, le but avoué est de provoquer des questionnements chez les visiteurs. Pour ce faire, le musée leur propose des espaces de réflexion par des expériences multisensorielles (Dubuc, 2012 : 31). Le musée devient donc ici un lieu de déconstruction culturelle qui cherche « à savoir comment nous réfléchissons, décrypter notre fonctionnement, découvrir la manière dont nous construisons nos stéréotypes et nos idéologies » (Hainard, 2007).

### **3.2. Le conservateur, une espèce en voie de disparition**

Les courants comme la Nouvelle muséologie et les nouvelles approches anthropologiques des musées ont eu un profond impact au Québec dans le contexte politique des années 1980. Le secteur culturel cherchait alors à renouveler ses institutions dans le but de mieux cerner et préserver l'identité québécoise. Inspiré de la pensée muséologique en Europe francophone, le Musée de la civilisation à Québec (MCQ), ouvert en 1988, cherche à offrir à ses visiteurs une multiplicité de points de vue par le déploiement d'une programmation thématique des expositions. Dans un esprit de muséologie communicationnelle (Chaumier, 2012 : 65), le MCQ a été parmi les premiers grands musées – sinon le premier – à s'appuyer sur une démarche de mise en exposition non pas par des conservateurs mais par des généralistes. Le principe était de confier l'élaboration du contenu des expositions à des généralistes, c'est-à-dire d'appliquer un modèle de gestion par projet avec des généralistes ayant la polyvalence nécessaire pour accomplir toutes les tâches du

projet d'exposition. Pour Roland Arpin, directeur du musée, seul un généraliste pouvait s'adresser à tous les publics et créer des liens durables avec eux :

Une telle approche suppose l'évolution de la profession de conservateur et surtout, la présence au sein des musées d'équipes multidisciplinaires qui forment des équipes de projet et qui se partagent les rôles selon leurs spécialités. Le « conservateur-orchestre » est une espèce en voie de disparition. Expert en histoire de l'art, en conservation, en choix et mise en valeur des objets, il ne saurait être de surcroît un expert de la communication écrite, de l'audiovisuel et de l'esthétique de présentation (Arpin dans Bergeron et Côté, 2016 : 26).

Le résultat est un changement radical. C'est un redéploiement qui a décentralisé puis redistribué les fonctions de conservation traditionnelle au profit de gestionnaires de projets généralistes. Les chargés de projet devaient comprendre, synthétiser et organiser le contenu des expositions. N'étant pas spécialistes, ils colligeaient l'information provenant de documentalistes-généralistes à l'interne, et de divers chercheurs externes dans des domaines multidisciplinaires (sous forme de rapports commandés et de produits pour les fins de l'exposition). Et c'est précisément cette vision généraliste qu'Arpin souhaitait offrir aux visiteurs. Cela permettait de rassembler et communiquer un éventail de savoir et de points de vue par la vulgarisation (*outreach*). Le modèle de gestion par projet permet le travail d'équipe et l'interdisciplinarité. Les chargés de projets en 1988 avaient acquis une expérience préalable dans le domaine du patrimoine et de la communication, et se retrouvaient au musée au sein d'une structure d'équipe matricielle comprenant des éducateurs, des documentalistes, des conservateurs de collections et des designers. Au fil des années, ce modèle sera propice à la constitution d'équipes permettant à plusieurs représentants des communautés de Québec (universitaires, leaders culturels, groupes citoyens, etc.) de devenir coproducteurs des expositions du musée – et non plus seulement bénéficiaires (les démarches et expositions du MCQ ont été détaillées dans d'autres publications, voir, e.g., Bernier et Viau-Courville, 2016 ; Kaine *et al.*, 2016). Les musées qui, comme le MCQ, se sont focalisés sur la création de projets d'expositions à partir d'équipes généralistes se sont mieux adaptés aux changements venus des nouvelles pratiques d'engagement, de participation et de co-construction citoyenne.

### 3.3. La voix citoyenne comme levier de changement social

Au Brésil, l'idée que le patrimoine culturel puisse être mis au service du développement communautaire pour créer un impact social positif a eu une influence considérable sur la manière dont le pays met en valeur et gère le patrimoine (Assunção dos Santos et Primo, 2010). Fondée sur la pédagogie critique freirienne qui fait de l'éducation un acte politique de conscientisation, la muséologie sociale ou communautaire a été une force importante au Brésil pour donner une voix au peuple dans un pays profondément marqué par les inégalités sociales.

Le Museu da Pessoa (Musée de la personne) est un musée virtuel créé à São Paulo en 1991. Il se consacre à rendre les récits de vie des Brésiliens. nnes accessibles, transférables, partageables et « patrimonialisables » pour les générations futures (Worcman et Garge-Hansen, 2016 : 38). Sa mission est de changer la façon dont les musées tissent les liens avec leurs communautés. Ce faisant, ils réaffirment leur rôle et leur impact dans la société. Le Museu da Pessoa est un musée militant. Toutes ses ressources sont dédiées aux membres de la communauté pour leur donner l'autorité pleine et entière sur les archives du musée. C'est à cette fin que le Museu da Pessoa redéfinit le rôle que la communauté (bénéficiaires) peut jouer en tant que commissaires (producteurs) des récits de vie du musée (les produits).

Le musée privilégie un modèle de gestion par projets sans recourir à des chercheurs-commissaires. Les chargés de projets jouent un rôle analogue à celui d'un réalisateur de cinéma, dirigeant une équipe de documentalistes, de techniciens audiovisuels et d'administrateurs du travail de terrain. Le récent projet *Todo Lugar tem uma história para contar - Memórias de Fercal* (2015) exemplifie cette approche managériale. Son objectif est de retracer l'histoire, les défis et les réalisations de 14 communautés de Fercal (au nord de Brasilia) depuis les années 1980, à travers les récits de vie de ses habitants. Les objectifs sous-jacents au projet sont la valorisation de la mémoire socioculturelle de Fercal par l'histoire de ses habitants, le renforcement de leur identité propre, et la sensibilisation de la communauté à l'importance de sa participation au développement de Fercal. Au total, 23 participants, des résidents locaux, se sont impliqués dans les différentes étapes du projet. Ces personnes ont guidé l'équipe du Museu da Pessoa dans leur démarche pour inviter le plus grand nombre de personnes de chacune des 14 communautés à être interviewées puis à devenir interviewers à leur tour.

Le modèle de gestion du musée est fondé sur la promotion de l'horizontalité dans le développement des projets et dans le processus décisionnel. Des projets comme *Memórias de Fercal* commencent par l'embauche d'un.e chargé.e de projet temporaire choisi.e en fonction de ses compétences en gestion et en organisation de projets culturels. Les personnes sélectionnées ont généralement une formation de premier cycle universitaire dans un domaine lié au patrimoine, à l'histoire ou la muséologie, ou encore à la réalisation cinématographique ou au management culturel. Sous la direction du responsable de la muséologie du Museu da Pessoa, les chargés de projet dirigent l'équipe de production composée de trois profils professionnels :

1. documentalistes engagés sur la base de projets individuels ; personnes généralistes avec des études de premier cycle (souvent en histoire ou en sciences sociales) qui reçoivent une formation sur la méthodologie de travail établie par le Museu da Pessoa – la technologie sociale de la mémoire ;
2. vidéaste/cinéaste chargé de filmer les entretiens sur le terrain ;
3. administrateur chargé de la logistique du travail de terrain.

L'étape de pré-contenu couvre la recherche préliminaire liée à la préparation du travail de terrain. Dans le cas de *Memórias de Fercal*, une bonne connaissance des caractéristiques socioculturelles et démographiques de ses communautés a été fondamentale pour appliquer la méthodologie du musée mais aussi pour préparer la deuxième phase des interviews. Il fallait en effet informer les membres des communautés locales puis leur offrir la formation nécessaire à leur participation. Les interviews pouvaient alors être réalisées. Ensuite, le chargé de projet en fait une synthèse présentant les principaux thèmes et sujets ayant émergé du travail de terrain. Ce document sert de fondement pour la troisième étape : une réunion entre le chef de projet, la direction du musée, le responsable de la muséologie et le responsable du marketing. Cette réunion permet d'identifier les besoins pour l'embauche du designer externe qui réalisera le premier découpage thématique (scénario) de l'exposition (virtuelle ou en salle). À partir du travail sur le terrain jusqu'au concept final de l'exposition, tous les membres des communautés participantes sont informés et sensibilisés de l'avancement du projet et des décisions prises. *Memórias de Fercal*, comme tous les projets du Museu da Pessoa, est un projet participatif pour sensibiliser la communauté sur la manière dont se construit la mémoire

sociale, et pour l'informer sur les outils développés et disponibles au sein des institutions culturelles pour sauvegarder ces mémoires (Worcman et Garde-Hansen, 2016).

#### 4. *Le bon manager*

Le débat se poursuit encore aujourd'hui pour savoir comment concilier, d'une part, la pratique traditionnelle de conservation et de mise en valeur des collections patrimoniales, et, d'autre part, le rôle social et politique des musées, le tout dans une perspective d'engagement des musées de donner une voix aux visiteurs (McLean, 1999). L'enjeu est complexe d'autant plus qu'il existe peu de publications sur lesquelles s'appuyer pour mesurer l'impact réel du métier de conservateur (Ewin et Ewin, 2016) ou des courants comme la *New Museology* (McCall et Gray, 2014 ; Gray et McCall, 2020 : 90-91) sur l'ensemble des activités des musées ainsi que sur les communautés qui en bénéficient.

Bien que des descriptions détaillées des fonctions du chargé de projets d'expositions aient été publiées par différentes associations professionnelles et ouvrages issus des programmes universitaires de muséologie un peu partout dans le monde, et malgré leur portée de plus en plus importante, il existe peu d'études et données permettant de mesurer l'impact à long terme des pratiques managériales dans les musées. Pour certains, les nouveaux modèles de gestion réorientent l'autorité muséale et donnent tout le pouvoir décisionnel aux gestionnaires. Le travail muséal risque alors d'être subordonné aux politiques externes. Mais encore faudrait-il reconnaître la pertinence du phénomène et le porter à l'étude (Shelton, 2011 : 76), comme il l'a pu être fait pour d'autres corps d'emploi dans le milieu de la culture (Dubois, 2013). Les décideurs politiques qui impactent l'organisation et le financement de ces institutions de même que certains chercheurs qui publient sur les musées, n'ont pas toujours une vision claire de ce qui se passe réellement dans les musées en termes d'organisation du travail et de pouvoir décisionnel négocié entre les différents gestionnaires (Gray, 2015 : 104). La conséquence est la focalisation des études sur les expositions comme produit final, avec leurs récits et leur réception auprès du public, laissant de côté les conséquences des démarches et des modèles de gestion qui ont été privilégiés.

Malgré ces limitations, il ne faut pas succomber à l'envie d'opposer les approches traditionnelles de conservation à celle des approches gestionnaires comme si l'une minait les efforts de l'autre. Il existe de nombreux modèles hybrides où, par exemple, managers et conservateurs se sont partagés les tâches à parts égales ; ou deux conservateurs ont proposé de co-diriger l'institution dans un esprit de « leadership relationnel » ; ou encore les nouvelles propositions d'espaces culturels hybrides, des « tiers lieux » capables de regrouper sous un même toit salles d'expositions, bibliothèques, cafés, et *start-ups* du secteur privé.

Il faut reconnaître l'impact important des pratiques managériales au musée – et surtout le travail d'exposition par des chargés de projets. Il faut également considérer la convergence des principes d'économie créative, et ceux des industries culturelles et créatives en particulier, avec les domaines des musées et du patrimoine. Les pratiques managériales peuvent en effet être propices à mobiliser des équipes multidisciplinaires dans un contexte de coopération avec les industries culturelles et créatives pour une muséologie qui s'aligne avec les axes présentés par l'UNESCO soit la mise en place de nouvelles idées ou technologies créatives avec comme objectif leur utilité sociale intrinsèque. La culture est alors perçue comme un moteur de développement car elle permet aux individus de s'approprier leurs processus de développement. (UNESCO, 2013 : 9 ; voir aussi Mickov et Doyle, 2018).

Mentionnons également les défis associés à l'usage de termes comme « activisme » ou « pratiques militantes » parfois perçus comme contraires aux attitudes professionnelles à adopter dans la pratique muséologique et à la nature même de ce qu'est et devrait être un musée. La prise d'une posture politique, selon Laura-Edythe Coleman, « peut ainsi paraître répugnante pour bon nombre de professionnels qui revendiquent la neutralité des musées et espaces patrimoniaux – et où la politique n'a pas sa place » (Coleman, 2018 : 5 ; voir aussi Sandell, 2017 : 9).

L'approche activiste est souvent perçue de manière négative car elle arrive dans un contexte de collaborations directes avec des ONG à vocation humanitaire ou sociale. En effet, certains musées ont d'abord été créés comme des ONG avant de se formaliser et obtenir le statut muséal avec toute la reconnaissance légale que cela peut leur apporter – comme ce fut le cas du Museu da Pessoa. Cela peut aussi générer certains biais et stéréotypes. Si l'institution paraît trop engagée, cette approche activiste peut même me-



ner à la perte de financement externe. Cela est d'autant plus vrai quand des membres des conseils d'administration des musées ne sont pas eux-mêmes des professionnels des musées et du patrimoine, ce qui pousse bien souvent la communauté muséale à exiger des changements au sein des instances décisionnelles supérieures de la hiérarchie (voir, e.g., Harris, 2007 :12-13).

En 2008, la Museums Association du Royaume-Uni a montré que la durabilité des musées au XXI<sup>e</sup> siècle dépendra de leur capacité d'établir des liens à long terme avec leurs communautés, délaissant ainsi les connexions éphémères du contexte de projet par projet. Parce que les publics d'aujourd'hui sont de plus en plus à la recherche de nouvelles façons de vivre et d'interpréter le contenu des musées, les institutions doivent s'adapter et concevoir l'expérience muséale à partir des principes et approches participatives propres aux différents publics (Black, 2012). Il est donc nécessaire d'envisager dans une perspective à long terme les meilleurs outils et modèles de gestion pour permettre au personnel des musées de collaborer de manière créative, tant à l'interne avec leurs collègues qu'à l'externe, avec des partenaires comme les instances municipales, les organismes à vocation sociale (Silverman, 2010) et les différentes communautés représentées par les musées. Les partenariats public-privé sont également fondamentaux pour permettre aux musées d'être des acteurs actifs dans une société de plus en plus dynamique, connectée et axée sur la créativité et les idées nouvelles (et où l'emploi en freelance devient une force grandissante).

Bon nombre d'arguments ont été avancés ces dernières années pour souligner la nature créative du travail muséologique comme valeur fondamentale mais aussi comme levier principal pour encourager le développement durable et poursuivre les efforts vers l'inclusion sociale (Norris et Tisdale, 2014). Certaines reconfigurations sont encore à venir dans les musées du XXI<sup>e</sup> siècle, notamment avec le retrait progressif des expositions comme produits phares des musées, laissant place à des espaces hybrides mêlant la co-création, la médiation et les nouveaux usages du patrimoine et des collections en contexte numérique – et où les conservateurs deviennent, pour le meilleur ou pour le pire, de bons managers.

## 5. Bibliographie

- Arrieta Urtizberea, I. (dir.). 2009. *Activaciones patrimoniales e iniciativas museísticas : ¿ por quién ? y ¿ para qué ?* Bilbao : Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco//Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.
- Assunção dos Santos, P., et J. Primo (dirs.). 2010. « Understanding New Museology in the 21st Century ». *Cadernos de Sociomuseologia*, 37 : 5-13
- Auclair, E., Hertzog, A., et M.-L. Poulot (dirs.). 2017. *De la participation à la co-construction des patrimoines urbains : L'invention du commun ?* Paris : Éditions le Manuscrit.
- Black, G. 2012. *Transforming Museums in the Twenty-first Century*. Londres : Routledge.
- Bayer, N., B. Kazeem-Kamiński et N. Sternfeld (dirs.). 2017. *Curating as Anti-Racist Practice*. Helsinki : Aalto University.
- Bergeron, Y. et J.-A. Côté (dirs.). 2016. *Un nouveau musée pour un nouveau monde. Musée et muséologie selon Roland Arpin*. Paris : L'Harmattan.
- Bernier, H. et M. Viau-Courville. 2016. « Curating Action : Rethinking Ethnographic Collections and the Role/Place of Performing Arts in the Museum ». *Museum and Society*, 14(2) : 237-52.
- Brown, K., et F. Mairesse. 2018. « The Definition of the Museum Through Its Social Role ». *Curator : The Museum Journal*, 61(4) : 525-539.
- Boylan, P. J. 2011. « The Museum Profession ». Dans S. Macdonald (dir.), *A Companion to Museum Studies* (415-430), Londres : Wiley-Blackwell.
- Butler, S. R. 2000. « The Politics of Exhibiting Culture : Legacies and Possibilities ». *Museum Anthropology* 23(3) : 74-92.
- Cardon, D. 2019. *Culture numérique*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Chaumier, S. 2012. *Traité d'expologie. Les écritures de l'exposition*. Paris : La Documentation française.
- Coleman, L.-E. 2018. *Understanding and Implementing Inclusion in Museums*. Lanham : Rowman et Littlefield.
- Desvallées A. et F. Mairesse. 2005. « Sur la muséologie ». *Culture et Musées*, 6 : 131-155.
- Dubois, V. 2013. *La Culture comme vocation*. Paris : Raison d'agir.

- Dubuc, E. 2002. « Entre l'art et l'autre, l'émergence du sujet ». Dans M-O. Gonthier, J. Hainard et R. Kaehr (eds.), *Le Musée cannibale* (pp.31-58). Neuchâtel : Musée d'ethnographie de Neuchâtel.
- Ewin, T. A. M. et J. V. Ewin. 2016. « In Defence of the Curator : maximising museum impact ». *Museum Management and Curatorship* 31(4) : 322-330.
- Flemming, D. 2012. « Museums for Social Change : managing organisational change ». Dans R. Sandell et E. Nightingale (eds.), *Museums, Equality and Social Justice* (pp. 72-83). London/New York : Routledge.
- Gray, C. 2014. *Museums and the Management of Complexity*. Annual Conference of the Political Studies Association, Manchester. <https://warwick.ac.uk/fac/arts/scapvc/ccmps/staff/gray/research/museums20and20the20management20of20complexity.pdf> [consultation : octobre 2020].
- Gray, C. 2015. *The Politics of Museums*. Londres : Palgrave.
- Gray, C. et V. McCall. 2020. *The Role of Today's Museum*. Londres : Routledge.
- Hainard, J. 2007. « L'expologie bien tempérée ». *Quarderns-e*. <http://www.anthropologia.cat/antiga/quarderns-e/09/Hainard.htm> [consultation : octobre 2020].
- Harris, D. A. 2007. *New Solutions for House Museums : Ensuring the Long-Term Preservation of America's Historic Houses*. Lanham : AltaMira Press.
- Heinich, N. et M. Pollak. 1996. « From Museum Curator to Exhibition Auteur. Inventing a singular position ». Dans R. Greenberg, B. W. Ferguson et S. Nairne (dirs.), *Thinking About Exhibitions* (pp. 231-250). Londres : Routledge.
- Hottin, C. et C. Voisenat (dirs.). 2016. *Le tournant patrimonial. Mutations contemporaines des métiers du Patrimoine*. Paris : Maison des Sciences de l'Homme.
- Janes, R. 2009. *Museums in a Troubled World. Renewal, Irrelevance or Collapse ?* Londres : Routledge.
- Janes, R. 2013 [1995]. *Museums and the Paradox of Change*. Londres : Routledge.
- Janes, R. 2016. *Museums Without Borders. Selected Writings of Robert R. Janes*. Oxon/New York : Routledge
- Janes, R., et R. Sandell (dirs.) 2019. *Museum Activism*. Londres : Routledge.

- Kaine, E., J. Tanguay et J. Kurtness (dirs). *Voix, visages, paysages. Les Premiers Peuples et le XXI<sup>e</sup> siècle*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Lagoyette, C. 2012. *Un musée de société sans ethnologue ? Les métiers du patrimoine au Musée Basque et de l'histoire de Bayonne*. Paris : Ministère de la Culture et de la Communication.
- Lord, B., G. Lord Dexter et L. Martin. 2012. *Manual of Museum Planning : Sustainable Space, Facilities, and Operations*. Lanham : Rowman Altamira.
- Macdonald, S. (dir.). 2011. *A Companion to Museum Studies*. Chichester : Wiley-Blackwell.
- Macdonald, S. et J. Morgan. 2019. « What not to collect : Post-connoisseurial dystopia and the profusion of things ». Dans P. Schorch et C. McCarthy (dirs.), *Curatopia : Museums and the Future of Curatorship* (pp. 29-43). Manchester : Manchester University Press.
- Mairesse, F. 2012. *Etude sur l'opportunité, l'étendue, les raisons et la valeur ajoutée d'un instrument normatif sur la protection et la promotion des musées et des collections*. [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/Mairesse\\_Etude\\_preliminaire\\_-\\_aspects\\_museaux\\_04.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/Mairesse_Etude_preliminaire_-_aspects_museaux_04.pdf) [consultation : octobre 2020].
- McCall, V. et C. Gray. 2014. « Museums and the 'New Museology' : Theory, Practice and Organisational Change ». *Museum Management and Curatorship*, 29(1) : 19-35.
- McLean, F. 1997. *Marketing the Museum*. Londres : Routledge.
- McLean, K. 1999. « Museum Exhibitions and the Dynamics of Dialogue ». *Daedalus*, 128(3) : 83-107.
- Mickov, B. et J. E. Doyle (dirs.). 2018. *Culture, Innovation and the Economy*. Londres/New York : Routledge.
- Norris, L. et R. Tisdale. 2013. *Creativity in Museum Practice*, Londres : Routledge.
- Sandell, R. 2002. « Museums and the combating of social inequality : roles, responsibilities, resistance ». Dans R. Sandell (ed.), *Museums, Society, Inequality* (pp. 3-23), Londres/NY : Routledge.
- Sandell, R. 2017. *Museums, Moralities and Human Rights*. Oxon/New York : Routledge.

- Scott, C. 2006. « Museums : Impact and value ». *Cultural Trends*, 15(1) : 45-75.
- Shelton, A. 2011. « Museums and Anthropologies : Practices and Narratives ». Dans S. Macdonald (ed.), *A Companion to Museum Studies* (pp. 64–80). Wiley-Blackwell.
- Silverman, L. 2010. *The Social Work of Museums*. Oxon : Routledge.
- Tobelem, J.-M. 2003. « Musées locaux et impératifs gestionnaires ». *Culture et Musées*, 2 : 79-99.
- Tobelem, J.-M. 2017. *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin.
- UNESCO. 2013. *Rapport sur l'économie créative : élargir les voies du développement local*. <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-fr.pdf> [consultation : octobre 2020].
- Van Geert, F. 2018. « Vers une muséologie de la pensée. L'expérience du Musée d'ethnographie de Neuchâtel ». Dans F. Garcin-Marrou, F. Mairesse et A. Mouton-Rezzouk (dirs.), *Des lieux pour penser : musées, bibliothèques, théâtres. Matériaux pour une discussion* (pp. 86-90). Paris : ICOFOM.
- Van Mensch, P. 2003. *Museology and Management : Enemies or Friends ? Current Tendencies in Theoretical Museology and Museum Management in Europe*. [http://www.icom-portugal.org/multimedia/File/V%20Jornadas/rwa\\_public\\_pvm\\_2004\\_1.pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/File/V%20Jornadas/rwa_public_pvm_2004_1.pdf) [consultation : octobre 2020].
- Varine, H. de 2019. *L'écomusée singulier et pluriel : Un témoignage sur cinquante ans de muséologie communautaire dans le monde*. Paris : L'Harmattan.
- Weil, S. 1990. *Rethinking the Museum and Other Mediations*. Washington, DC : Smithsonian Books.
- Worcman, K. et J. Garde-Hansen. 2016. *Social Memory Technology : Theory, Practice, Action*. Oxon : Routledge.