

Modernisation de l'action publique et performativité les directeurs de musées confrontés aux exigences du management stratégique

STAIMS 8

Dire et faire du management stratégique dans les organisations publiques

Corinne BAUJARD
DRM 7088 chercheur associé
Université d'Evry Val d'Essonne
corinne.baujard@univ-evry.fr

Résumé :

Depuis une vingtaine d'années, les musées connaissent de profondes mutations. Le recul des financements publics les contraint à diversifier leurs ressources et à réorienter leur management auprès des visiteurs nationaux et internationaux. Les projets muséographiques multiplient les partenariats publics ou privés dans un environnement concurrentiel afin de diversifier l'offre d'accueil et de production de savoirs culturels. Ces profondes mutations entraînent une interrogation sur le métier des directeurs de musées au sein de l'institution muséale et de la gouvernance du patrimoine. Comment les directeurs de musées parviennent-ils à faire face aux défis de la performativité muséale ? Une démarche exploratoire menée auprès de cinq grands musées français, complétée par des données secondaires issues principalement de conférences de presse, révèle que la gestion participe des tensions du modèle économique culturel. L'institution muséale est confrontée à de multiples perspectives managériales, au risque de s'affranchir parfois des valeurs scientifiques. Les choix managériaux des responsables de musées à l'égard de la société et du public sont au centre des interrogations sur la gouvernance et l'évolution des statuts. L'incertitude sur la pérennité du financement public rend toutefois difficile la conciliation des missions de service public et nécessite de valoriser le patrimoine.

Mots-clés : musées, performativité, directeurs et conservateurs, management stratégique instruments de gestion publique.

INTRODUCTION

Certains observateurs estiment, non sans provocation, que « les patrons de musée sont devenus fous » (Le Monde, Guérin, 11 mai 2014). Plutôt discrets précédemment, les directeurs du Centre Pompidou, du Louvre, d'Orsay, de Versailles, ou de Guimet à Paris sont passés « de l'ombre à la lumière », tant pour les programmes culturels proposés que pour la fréquentation favorisant l'augmentation des ressources muséales. Le ministère de la Culture s'inquiète aussi de la portée du contrôle qu'il exerce sur les grands musées. « Il y a dix ans, le ministère assurait son autorité en recevant et contrôlant les directeurs d'administrations centrales. Mais le pouvoir s'est déplacé depuis du centre vers ces musées, autant de châteaux féodaux. Ils sont aussi devenus des entreprises, sauf que dans une entreprise le patron est contrôlé par le conseil d'administration ou par les actionnaires. Dans les musées, le conseil d'administration est trop faible, peu impliqué et entérine trop vite les décisions » (fonctionnaire du ministère de la Culture, mars 2014, source AFP).

Plus récemment, l'ancien secrétaire général du gouvernement, a été nommé Président du centre Pompidou, sans jamais avoir exercé de fonctions dans le domaine de la culture. Les professionnels s'interrogent sur « cet homme de l'ombre » à la direction d'un des plus gros musée d'art moderne et contemporain du monde ? (Le monde, 3 mars 2015, AFP). Une telle évolution dans la gouvernance rend-t-elle compte des bouleversements traversés par le service public muséal, et des difficultés qu'il rencontre pour concilier le modèle économique avec les principes d'intérêt général qui le justifient ? En quoi l'identification de perspectives théoriques est-elle utile pour comprendre les bouleversements institutionnels des musées ? (Chanut, Rival, 2015, Staims 8). De plus en plus de hauts fonctionnaires ou de directeurs provenant de métiers étrangers à la culture sont nommés dans les grandes institutions muséales. Les établissements culturels peuvent être désormais dirigés par des gestionnaires, des managers ou des non spécialistes, qui sont nommés à des postes traditionnellement destinés aux professionnels de la conservation. Plusieurs musées ont toutefois préféré adopter une direction mixte avec un directeur de formation scientifique qui s'occupe des collections et des expositions, et un administrateur chargé de la gestion. Ces profondes mutations entre la présidence de l'établissement et la direction du musée entraînent une interrogation sur le métier des directeurs de musées au sein de l'institution muséale. Comment les directeurs de musées parviennent-ils à faire face aux défis de la performativité muséale ?

L'approche en terme de performativité implique d'examiner comment le métier de directeur se construit. La stratégie managériale questionne l'action publique dans le fait qu'elle fonde en même temps l'identité professionnelle du directeur qui se construit lui-même. Le métier consiste largement à transmettre les valeurs auprès des visiteurs tout en portant l'attention sur l'institution muséale. Des observations ont été conduites afin de faire apparaître le point de vue des directeurs de musées qui ont recours aux instruments publics pour mener à bien leur stratégie managériale. Cela a permis d'identifier les ressemblances descriptives propres à la profession souvent différentes de celle définies au départ par le directeur. Le management transforme le comportement des directeurs, les rend acteurs de leur profession, même si l'on n'est pas confronté à une profession à part entière (Ghoshal 2005, p. 77). Le recul des financements publics rend la mission de préservation du patrimoine des conservateurs délicate si bien qu'une partie de la fonction scientifique évolue vers des missions plus diverses dans un contexte social en évolution et aux attentes de la société et du public, de moins en moins homogènes. Les Musées de France sont tenus de respecter la dimension inhérente au patrimoine dont ils ont la charge, ce qui transforme profondément leur identité. Ils recourent à des valeurs diversifiées, parfois conflictuelles. La v^e République a précisé, dès le décret n° 59-889 du 24 juillet 1959 relatif à l'organisation du ministère chargé des Affaires Culturelles, qu'il s'agissait désormais de rendre accessible les œuvres capitales de l'humanité au plus grand nombre possible de Français, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel (art. 1). La loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 ¹précise que chaque musée doit « conserver, restaurer, étudier et enrichir ses collections, les rendre accessibles au plus large public, concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture, et contribuer au progrès de la connaissance et de la recherche, ainsi qu'à leur diffusion ; [et de] contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion » (art. 2).

Autant dire que le succès des grands musées français confronte désormais les directeurs à des défis performatifs concernant les caractéristiques des instruments qu'ils doivent choisir. Cet article se propose ainsi d'analyser comment ils parviennent à faire face aux défis managériaux suscités par la mutation des musées et comment la connaissance de cette évolution est à l'origine des compétences de leur métier. Le contexte des missions du directeur est l'occasion d'analyser les rapports de pouvoir au sein des institutions (1). La diversité statutaire des établissements structure la gouvernance des champs sociaux selon les attentes de la société et du public (2). La démarche exploratoire menée auprès de directeurs,

conservateurs et gestionnaires de cinq grands musées français interroge la conciliation scientifique et managériale où prédomine la relation avec l'environnement (3). Nous discutons en conclusion la modernisation de l'action publique au regard du modèle économique de la valorisation du patrimoine (4).

1. MISSIONS DU DIRECTEUR DANS LES INSTITUTIONS MUSEALES

Le statut de directeur a longtemps été réservé aux conservateurs, privilégiant les missions scientifiques. Mais aujourd'hui, le chef d'établissement, souvent appelé directeur, même si les fonctions de d'administrateur et de directeur peuvent être distinguées, dispose de larges compétences de gestion afin d'apprécier les questions de stratégie, de marketing, de ressources humaines, de communication, de tarification ou d'évaluation. Le décret n° 2010-1367 du 11 novembre 2010 consacre l'effacement définitif du conservateur en chef comme directeur général de l'institution muséale, au profit d'un énarque administrateur généralement nommé par l'Etat. Les différents métiers de conservateur ou d'administrateur du patrimoine sont sous la tutelle du ministère de la Culture et de Communication. A la multiplication des contrôles administratifs et financiers de l'Etat s'ajoute celle des partenaires publics ou privés nationaux ou internationaux dont les montages muséographiques sont devenus de plus en plus complexes.

La nomination à la direction générale de Versailles d'une journaliste politique, ayant fait carrière à l'hebdomadaire le Point, a été considérée comme une véritable surprise par les conservateurs de musées. Seule, la directrice du service du musée reste une conservatrice du patrimoine. A la Réunion des Musées nationaux-Grand Palais, le directeur a un parcours généraliste vers le service public, étant passé par Sciences Po. et l'Ecole Nationale de l'Administration : « mes études m'ont permis d'acquérir des méthodes d'analyse et de travail rigoureuses ainsi que des compétences qui m'ont servi dans les étapes de mon parcours professionnel ». Au Quai Branly, le musée est dirigé par un énarque de la Cour des Comptes. Au Mucem, c'est un inspecteur général des affaires culturelles. Au musée d'Orsay, le directeur a confié la responsabilité du mécénat et des relations internationales à un directeur de la BNP venant d'une salle de marché. Au reste, de nombreux représentants issus du monde de l'entreprise sont présents dans les conseils d'administrations des grands musées² (Coca Cola, Pinault, LVMH, Total, Axa, Wendel, Suez, BNP-Paribas, etc). L'émergence de

nouveaux profils entraîne aujourd'hui « une modification de l'échelle des valeurs et des rapports de pouvoir dans l'organisation » (Bayart, Benghozi, 1993).

Si historiquement, les conservateurs des musées ont été longtemps la seule profession chargée de la conservation du patrimoine, à la formation en relation avec les collections, le métier s'exerce aujourd'hui sous des aspects variés. « Tout au long du XIX^e siècle, et une bonne partie du XX^e siècle, les conservateurs étaient des collectionneurs et brillaient par leurs connaissances et leur savoir. La collection était leur principal souci, le visiteur était le bienvenu, mais sans plus. De nos jours, le musée ne se définit pas uniquement par la qualité de son patrimoine, il doit produire des expositions temporaires, même si le public n'enregistre plus que les manifestations remarquables (Entretien, directeur des musées d'Art et d'Histoire, Genève, août 2007, source AFP).

Les grands musées sont nés dans l'esprit des Lumières après la Révolution française. Jusqu'en 1969, la formation des conservateurs se déroulait à l'Ecole du Louvre. Les musées disposaient de moyens limités car le financement public était faible, le contrôle de l'Etat limité. Le conservateur était un spécialiste scientifique plutôt qu'un gestionnaire. Le recours au mécénat et aux bénévoles constituait le principal levier de fonctionnement de la politique muséale, les visiteurs peu nombreux, et largement composés de passionnés d'art. Entre 1950 et 1990, l'Etat accorde un plus grand intérêt à la culture et développe le financement public des musées. Le directeur, qui dans la tradition française était généralement le conservateur en chef, s'entoure de professionnels, directeurs de départements compétents. Sa responsabilité se développe devant les autorités de tutelle. Il existe désormais une variété de profils pour le recrutement des conservateurs et futurs directeurs d'établissement, dont leurs connaissances et des compétences traversent les champs historiques des différents courants artistiques tout en intégrant les disciplines inhérentes au métier (rapport du jury, concours 2014)³.

Dès 1990, le corps de conservateur du patrimoine connaît la distinction entre la conservation, l'archivage, l'inventaire, l'archéologique, la restauration, l'inspection des Monuments. Le décret n° 90-404 du 16 mai 1990 portant statut particulier du corps et du cadre d'emplois de la fonction publique territoriale et le décret n° 91-839 du 2 septembre 1991 portant statut particulier du cadre d'emplois fusionnent les corps de conservation de plusieurs administrations, facilitant ainsi la mobilité entre les fonctions culturelles et historiques. Il existe désormais un corps de la fonction publique d'Etat aligné sur celui des universitaires et des administrateurs sortis de l'ENA.

A partir de 1997, le métier se professionnalise encore davantage dans le cadre d'un recrutement national organisé par l'Institut National du Patrimoine (INP) autour de deux spécialités muséologie ou muséographie⁴ gérées par la direction des Musées de France (direction générale des patrimoines, service des Musées de France) au sein du ministère de la Culture et de la Communication. Également souvent appelé directeur de musée, le conservateur en chef assure l'organisation d'expositions temporaires, l'élaboration d'une politique à l'égard du public et la recherche de financement au travers des mécènes. Il s'agit de répondre aux besoins de la gestion des collections. Cette distinction professionnelle et managériale montre que le conservateur structure son activité autour de la gestion du patrimoine immatériel. Les responsabilités scientifiques et techniques visent à étudier, classer, conserver, entretenir, mettre en valeur et faire connaître le patrimoine. Les conservateurs sont recrutés et formés par l'Institut national du patrimoine. On leur confère alors différentes spécialités : archéologie, archives, inventaire et monuments historiques, muséologie. Quant à la gestion du patrimoine (livres, manuscrits, estampes, photographies), elle est confiée à des conservateurs de bibliothèque. On compte 800 conservateurs du patrimoine en poste dans les musées. Depuis 2009, la profession est en crise en raison du manque de candidats. Une promotion de sortie de l'INP compte actuellement 10 à 12 lauréats dans la spécialité musée. Dans un livre blanc publié dans la revue *Musées et Collections publiques de France*, de l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (2010), les conservateurs s'inquiètent du désengagement financier de l'État et de la transformation des musées en entreprises, au détriment des missions de service public. Ils craignent la disparition de leur métier en raison de départs massifs à la retraite (500 dans les dix années à venir) et du nombre limité de formations de nouveaux conservateurs.

La conservation des musées nécessite des « scientifiques de haut niveau dont les missions essentielles sont la conservation, la diffusion (mise en valeur d'un monument, communication de documents, publication de recherche, exposition), la poursuite d'un travail de recherche significatif. Il faut être capable d'encadrer une équipe, être doté de compétences « de communication et de gestion administrative et financière »⁵. La gestion des collections évolue vers une double mission scientifique et managériale (Rivière, 1989, p. 89). Les responsabilités conférées visent à étudier, classer, conserver, entretenir, mettre en valeur et faire connaître le patrimoine. « Si l'on extrapole les chiffres actuels d'admission au concours des candidats « musées » et les départs prévus à la retraite, les effectifs auront diminué de 340 dans dix ans » (Livre Blanc sur les musées et collections publiques, 2011, p. 55). De plus en plus de

curcus universitaires forment aux divers métiers du secteur culturel. La formation est présente dans des cursus universitaires en Master (Paris 1, Poitiers). Un répertoire de compétences, défini par la Réunion des musées nationaux de France, complète le dispositif des spécialités (photographie, manuscrits, estampes). Les conservateurs occupent des postes qui « produisent un service culturel aux réalités professionnelles différentes » (Poulard, 2007, p.27).

La concurrence entre les institutions muséales et les entreprises touristiques devient de plus en plus évidente. Près de 93 % des musées de France réalisent moins de 100 000 entrées par an et ne regroupent qu'un peu plus du quart (28 %) de la fréquentation totale (Chiffres clés, 2014, statistiques de la Culture p. 71). La moitié de la fréquentation muséale est concentrée sur 1 % des musées. A Marseille, la réussite du Mucem a fragilisé les moyens du musée d'Art contemporain. Un plan intitulé Musées en région a été toutefois mis en place par la loi de finances pour 2011 afin d'assurer un rééquilibrage territorial et de renforcer la conservation des collections. Les missions et les moyens mis en oeuvre par les directeurs pour adapter leur activité professionnelle aux évolutions des musées dont ils assurent la gouvernance demandent une polyvalence gestionnaire rendant parfois difficile l'activité scientifique (Octobre, 1999, p. 93).

2. GOUVERNANCE MANAGERIALE DANS LES INSTITUTIONS MUSEALES

Le musée Guimet vient de traverser une crise de gouvernance difficile à dénouer, sans toutefois que la légitimité scientifique de son directeur soit remise en cause ; il s'agit d'un paléologue qui a passé plus de vingt ans dans la forêt khmère à réaliser l'inventaire, la traduction et la restauration des textes gravés du roi Sihanouk conservées aux archives nationales. La difficulté managériale de son directeur à établir un dialogue social avec son personnel a cependant provoqué sa démission (Le Monde du 3-4 février 2013). Au reste, le ministère de la Culture intervient régulièrement dans le management des directeurs aux pratiques parfois contestées, provoquant des remous médiatiques comme « la Fête » à Orsay, « le mélodrame » à Beaubourg ou la crise de confiance au musée Picasso (location d'espaces privés, soirées privées, mise en cause du management).

Les musées de France⁶ ont pris une place considérable au sein des pratiques culturelles et touristiques. Leur fréquentation progresse régulièrement, pour atteindre aujourd'hui 60 millions d'entrées⁷ pour 1 220 institutions répertoriées. Elle a augmenté de 20 % au cours de la période 2008-2012, mais de manière très contrastée, selon les structures présentes sur le territoire. La région Île-de-France représente à elle seule environ 60 % de la fréquentation

nationale. Le décret d'application n° 2002-628 du 25 avril 2002 précise que tout musée de France appartient à l'État, à une personne morale de droit public ou à une personne morale de droit privé à but non lucratif. Il a pour mission de « constituer une collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public ». Le préambule de la Constitution du 26 octobre 1946 consacre le droit à la culture par l'accès au service public culturel du plus grand nombre : « tout bien, toute entreprise, dont l'exploitation a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait, doit devenir la propriété de la collectivité ». Les musées français ont longtemps relevé de dispositions législatives ou réglementaires éparses. Il a fallu attendre la loi du 4 janvier 2002, intégrée au Code du patrimoine en 2004, pour qu'un véritable statut des « Musées de France » soit reconnu. Il concerne les structures muséales de l'Etat et d'autres personnes morales de droit public ou de droit privé à but non lucratif qui s'engagent à répondre à des critères scientifiques et culturels précis. Les prêts d'œuvres d'art encouragent les échanges qui modifient les missions traditionnelles de conservation et d'exposition. Plus de la moitié des musées de France ne réalisent pas 10 000 entrées par an. La moitié de la fréquentation muséale est concentrée sur 1 % des musées. Afin de réagir, un plan intitulé *Musées en région* a été mis en place dès 2011 par le ministère de la Culture et des Communications pour lutter contre cette politique de fréquentation qui se réalise au détriment des petits musées territoriaux. L'appellation « musée » n'est pas protégée ce qui permet donc à n'importe qui d'ouvrir un musée, contrairement aux Musées de France dont le label est conditionné par le respect d'un certain nombre de critères et d'obligations. La multiplication des musées privés résultent d'une véritable prise de conscience de l'importance du patrimoine local mais parfois « l'honnêteté intellectuelle de l'initiative qui peut répondre à une opération de marketing culturel, n'est plus assurée » (Rivière, 1989, p. 73).

Pour concilier service public culturel et préoccupations gestionnaires, diverses formules juridiques sont utilisées. Il n'en est pas moins difficile pour les musées d'évoluer entre missions de service public et valorisation du patrimoine. La pression financière les rend plus vulnérables. Les fondations privées, et les marchands d'art qui par donation font entrer leurs œuvres dans les collections publiques, suscitent parfois de nombreuses tourmentes judiciaires. On multiplie la sollicitation des ressources privées. Lors des campagnes de presse, espaces de prestiges et publicité des grands musées vantent parfois de manière tapageuse l'image de grandes entreprises. On recourt au mécénat pour développer une nouvelle salle d'Art, la

circulation tarifée des collections, la coopération internationale ou à la prestation d'ingénierie culturelle.

La valorisation du patrimoine rapproche la gestion de l'institution à but non lucratif de celle du secteur privé. « Ce qui est au cœur du pouvoir, c'est le visiteur. La star c'est souvent le Louvre, on est au service de cette mission, des oeuvres d'art et des gens qui viennent les voir » (Président du musée du Louvre, Le Monde du 7 mai 2014).

La définition du musée selon la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002⁸ reprend le statut adopté par International Council Of Museums, ICOM, le Conseil international des musées) à Vienne (27 août 2007) qui a toujours évolué au gré des mutations de la société. A la diversification des activités des musées, répond en France l'évolution du statut d'établissement public qui permet une autonomie de gestion beaucoup plus importante. Afin de concilier les obligations de service public et les préoccupations gestionnaires, de nouvelles formules sont également expérimentées : groupement d'intérêt public ou société d'économie mixte. On distingue aujourd'hui, d'abord, des établissements publics administratifs qui bénéficient d'une grande liberté scientifique et culturelle (Le Louvre, Guimet, Orsay, Pompidou), dont les ressources propres, (à l'exception du château de Versailles qui parvient à s'autofinancer), proviennent de la perception de tout ou partie des droits d'entrée, du résultat des activités commerciales (livres, audiovisuel, produits dérivés) et du mécénat individuel ou d'entreprise. L'établissement public apparaît comme un statut particulièrement adapté pour gérer l'autonomie des musées et réduire la tutelle de l'Etat. Il accorde une large liberté dans le recrutement des cadres administratifs, scientifiques et culturels, les choix de programmation, d'animation, d'édition et d'acquisition d'œuvres. Il favorise les arbitrages sur la politique muséale et culturelle avec le ministère de tutelle.

Une exception résulte de la fusion de la RMN et le Grand Palais, désormais Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs Elysée (décret du 13 janvier 2011). C'est un établissement public industriel et commercial culturel de niveau international placé sous la tutelle de la ministre de la Culture. Au demeurant, la création d'un statut d'établissement public de coopération culturelle peut associer les collectivités publiques avec l'Etat et revêtir un caractère administratif ou industriel ou commercial (Louvre-Lens est EPCC à caractère administratif).

Les services à compétence nationale (SCN) sont encore les plus nombreux. C'est le cas d'une vingtaine de musées (Cluny, Ecoenen, Orangerie des Tuileries, Picasso, Léger). Cette catégorie juridique, issue d'un arrêté du 16 décembre 1998, s'applique aux musées nationaux

sans personnalité morale, ni ressources propres, rattachés directement à la Réunion des musées nationaux (RMN).

Pour encourager la constitution de réseaux pédagogiques, scientifiques et culturels, un Haut Conseil des musées de France composé de représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, des professionnels des musées et de personnes qualifiées, a été institué par la loi du 4 janvier 2002. Un code de déontologie internationale fixe aussi la réglementation professionnelle des normes de conduite de la profession muséale. Sans valeur juridique, il respecte cependant la loi du 4 janvier 2002 sur le patrimoine, les musées ou les collections dans le monde.

Le professionnalisme des directeurs de musées s'adapte à la modernisation des statuts. Une typologie d'instruments de gestion de l'action publique traduit la diversité des missions des directeurs de musées. Afin d'apprendre sur le contenu des missions des directeurs, nous voyons apparaître trois instruments d'intervention sur l'organisation : les instruments d'investigation du fonctionnement institutionnel, les instruments d'accompagnement de la mutation, et les instruments d'exploration du nouveau. C'est l'occasion d'apprendre à la fois sur l'institution muséale et sur la nature des activités des directeurs (Moison, 1997).

INVESTIGATION DU FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL	ACCOMPAGNEMENT DE LA MUTATION	EXPLORATION DE LA NOUVEAUTE
<ul style="list-style-type: none"> - Conservation, (code du patrimoine), événements autour du fond permanent. - Numérisation des collections documentaires des œuvres. - Exposition (loi 2002), rayonnement des collections, présentation des objets d'exposition. - Documentation et recherche. - Valorisation du patrimoine. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractère polyvalent de la profession (activité de recherche, conservation, compétences administratives). - Gestion du budget. - Gestion des financements publics et privés (mécénat, sponsoring). - Management des équipes et gestion des ressources humaines. - Maintenance du bâtiment, sécurité du public. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des manifestations et événements dans les espaces d'exposition. - compétences de communication. - Transmission des savoirs et Interaction avec le public. - Mesures menées pour connaître les pratiques culturelles (adresses et contacts). - Mise en place de nouveaux dispositifs éducatifs.

Tableau 1. Instruments d'action publique (inspirés de Moison, 1997).

A partir de la diversité des missions des directeurs, trois types d'outils en lien avec les activités ont été identifiés.

D'abord, les instruments d'investigation du fonctionnement institutionnel : la conservation des collections dépend d'une articulation entre les missions scientifiques et la restauration des œuvres. Les formes traditionnelles d'exposition des oeuvres encouragent une visibilité

inattendue des objets exposés (Hoptman, 1992, p. 141). La numérisation favorise une grande diversité de pratiques de visites et de connaissance des œuvres. En réalité, la recherche de ressources propres pousse vers l'accessibilité des collections. Les prêts d'œuvres d'art encouragent les échanges qui modifient les missions traditionnelles de conservation et d'exposition. Progressivement, les conservateurs privilégient le recentrage scientifique autour de la conservation des œuvres. Le directeur du Louvre a déclaré vouloir recentrer son action sur le musée, en réduisant le nombre d'expositions temporaires : « Un Louvre plus généreux, plus accueillant, plus lisible » selon une nouvelle politique axée sur le moyen et le long terme scientifique. La victoire des conservateurs ne consiste pas à proposer des événements spectaculaires, ni augmenter le nombre de visiteurs, mais de savoir comment on les accueille et ce qu'on propose » (directeur du Louvre, Le Monde du 21 septembre 2013). Les outils sont porteurs de sens et produisent des effets propres.

Les instruments d'accompagnement de la mutation : la transmission des connaissances propose des modes d'accès au patrimoine qui exercent un impact sur la gestion des manifestations culturelles. Le déroulement des événements culturels s'inscrit dans le déploiement de compétences en gestion, en finance, marketing ou communication. La recherche de financement s'organise selon différents modes opératoires : gestion des espaces, réalisation de contrats de prêts, organisation des transports, gestion des contenants, impression des cartels, publication du catalogue. « Dans nos murs, les expositions grand public servaient à programmer des événements plus difficiles d'accès, et à soutenir des artistes émergents. Peu importait le nombre de visiteurs. Aujourd'hui, on nous pose systématiquement la question : quel potentiel d'entrées ? » (Directeur Pompidou, Le Monde du 4 décembre 2009, p. 24). Les outils sont porteurs de l'action publique sous l'effet du tournant commercial.

Les instruments d'exploration de la nouveauté : La relation aux visiteurs dépend de sa force institutionnelle en phase avec la croissance du tourisme international. Les outils numériques stimulent le financement participatif des visiteurs. Les appels aux dons issus du mécénat (qui remontent à la Renaissance) connaissent un développement permettant l'acquisition ou le maintien d'œuvre d'art comme la restauration de la victoire de Samothrace et de son escalier monumental⁹. Les musées offrent une consultation virtuelle des collections exposées dans leurs salles d'exposition influençant les pratiques sociales des visiteurs qui « ne peuvent pas être prédéterminées depuis leur configuration initiale, ni contenues à l'avance dans l'énoncé » (Levy, 1995, p. 14). Par le biais de leurs activités cognitives, les visiteurs modifient le rapport muséal qui constitue le principal changement institutionnel avec le patrimoine présenté. Les

outils d'action publique organisent des rapports sociaux selon les représentations des visiteurs.

Autant dire que la connaissance culturelle est construite par l'activité du directeur dans un cadre de référence où les choix de l'action publique bouleversent les activités cognitives (Weick, 1995, p. 50). Le directeur de musée « subit fortement le contrecoup des politiques de la culture et de l'intervention publique » (Caillet, 2000, p. 175), dont la mission se fonde autant sur la conservation que sur la production des connaissances scientifiques. Une démarche compréhensive doit permettre de découvrir comment les directeurs de musées qui ont recours aux instruments de l'action publique mènent leur stratégie managériale.

3. DEMARCHE DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Une première démarche exploratoire avait été menée auprès de cinq musées en 2010 (Le Louvre, Musée d'Orsay, Quai Branly, Historial Charles De Gaulle, Musée des Beaux Arts de Dijon). Elle s'appuyait sur des déclarations de conservateurs, de directeurs de musées ou de responsables du service Internet. Nous avons cherché ensuite un sens explicatif ou interprétatif selon un procédé de comparaison constante. Outre la collecte d'informations sur le terrain, des observations participantes avaient aussi complété la dizaine d'entretiens retranscrite précédemment afin de faire émerger les thématiques caractérisant le contexte muséal.

L'objectif de cet article est d'identifier les spécificités du métier confronté à une gestion muséale visant à acquérir dans l'interaction « une familiarité suffisante avec le terrain » (Eisenhardt, 1989). Les études de cas retenues sont issues d'articles de presse (AFP), de revues scientifiques, de multiples conférences scientifiques. Les directeurs de musées, lors de problèmes managériaux rencontrés dans leur institution, se sont exprimés dans la presse (droit de réponse par exemple). Nous avons retenu, tout d'abord, de grands musées afin que l'analyse de données soit une véritable reconstitution des faits sur la temporalité des années 2011-2014. Il a été analysé cinq musées très divers, autant par la taille que la nature scientifique (Pompidou, Le Louvre, Orsay, Mucem, Versailles). Puis, de façon à renforcer le sens de la méthode retenue (Kozinets, 1998), nous avons élargi l'étude à un nouveau musée (Louvre-Lens) et un musée récent en cours de construction (Abu Dhabi). Les résultats seront validés par de nombreux entretiens prévus au cours de l'hiver 2015.

Les discours prononcés lors des conférences de presse ont permis de nous éclairer sur les pratiques menées par les directeurs et administrateurs de musées. Trois corpus théoriques nous ont aidé à clarifier notre ancrage méthodologique. La sociologie des professions tente de clarifier le travail professionnel (Champy, 2009 ; Dubar, *et alii.* ; 2011), l'instrumentation de gestion publique (Moison, 1997, Lescournes Le Galès 2004) afin d'identifier le processus itératif du changement de l'action publique qui bouleverse l'apprentissage muséal pour orienter progressivement la réalité professionnelle du métier de directeur.

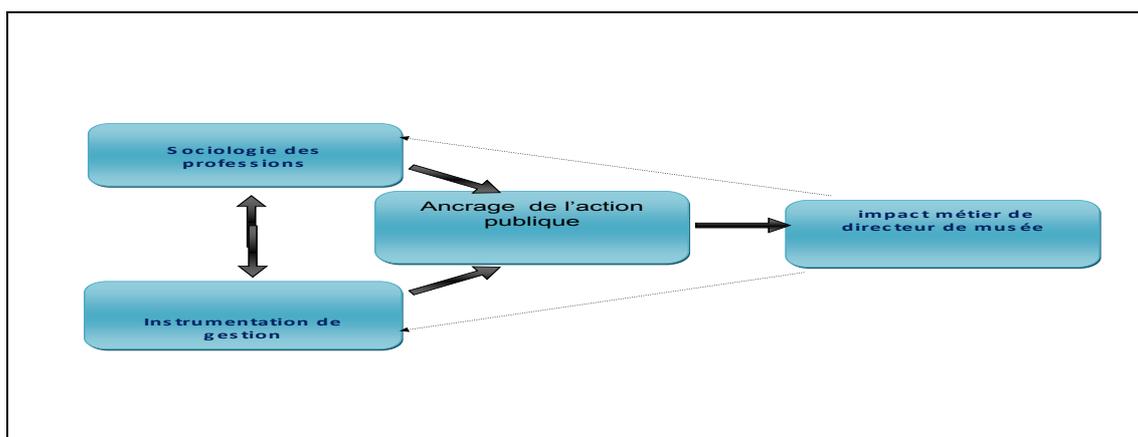


Schéma 1. Démarche de recherche

Il s'agit de comprendre les bouleversements que connaissent les musées, de les intégrer ensuite en tant que connaissances de l'action publique, mais aussi de s'interroger sur la manière dont les directeurs apprennent des situations qu'ils rencontrent en dehors des compétences institutionnalisées de leur métier. Les instruments évoluent en fonction des missions des directeurs qui les accueillent pour faire face aux défis de la mutation insitutionnelle. Les groupes professionnels sont analysés selon les spécificités des activités. Les évolutions du métier suscitées par le défi de la gestion des musées conduisent « à modifier leurs façons de faire au fil de l'action et qui conduit à faire évoluer la compétence produite qui est utile pour la réflexion » (Wittorski, 2005, p. 212).

La culture gestionnaire des directeurs de musées est devenue une priorité pour un service public fondé sur des valeurs scientifiques. « Notre musée modernise ses modes de financement et développe ses ressources propres. Au fil des années, le musée reste fidèle aux missions qui sont les siennes : favoriser la rencontre entre des collections et le public. Il s'affirme comme un lieu de partage, ouvert et généreux, où l'essentiel est accessible à tous » (Président-directeur du musée 1).

Ainsi, les données secondaires ont été traitées à partir de l'analyse de recherches et des entretiens réalisés en 2013 (Baujard, 2013). Nous avons repéré une diversité de situations scientifiques, administratives et managériales prescrites et réalisées dans les musées (tableau 1). La sociologie des professions (Poulard 2010) est venue compléter l'analyse selon les situations sociales rencontrées auprès des conservateurs « qui ont pour point commun le fait que l'individu a pour intention de rechercher une meilleure efficacité de son action dans la situation où il est placé. Nous pourrions dire que la compétence est au centre de ses préoccupations et que les savoirs n'auront de valeur que s'ils sont utiles pour agir mieux (Wittorski, 2005).

Le musée entretient des relations avec l'environnement culturel, et tente de comprendre comment est assurée cette relation. « Un des grands apports a été la volonté d'être un musée à visage humain, un musée qui ne se cache pas de ses visiteurs, mais au contraire, où les visiteurs peuvent aller au-devant des métiers du musée, peuvent découvrir les réserves ou la restauration des œuvres. C'est un musée totalement ouvert à ses visiteurs » (directeur musée Louvre-Lens, 12 avril 2013). « Ce musée a suscité un débat intellectuel sur l'ethnologie française. Le musée est un lieu citoyen, un lieu de partage et d'échanges, un lieu de questionnements plutôt que de certitudes » (directeur Musée 3).

Le directeur s'implique largement dans la vie quotidienne, sans cesser de se préoccuper des recherches académiques. Les catalogues publiés contribuent à la réputation du musée, à la valorisation du fonds permanent et des expositions temporaires. « Je gère un établissement public à caractère administratif qui n'a pas vocation à faire du profit ! En revanche, je dois optimiser la gestion pour peser le moins possible sur le contribuable, ce qui suppose de dégager des ressources propres. Je ne vois pas la différence avec un chef d'entreprise, si ce n'est que le profit n'est pas la première motivation. Notre raison d'être est l'exécution d'une mission de service public de façon telle qu'elle ne soit pas aberrante pour les finances publiques. La subvention de l'Etat complète les ressources propres provenant de la billetterie, de la privatisation des espaces, du mécénat, des concessions et des recettes commerciales tirées des produits dérivés. Il faut aussi étudier la valorisation de nos fonds, par des expositions circulantes. On peut aussi dégager des revenus par les droits d'exploitation de nos œuvres ou de notre bâtiment (directeur Musée 4).

Le directeur de musée assure la continuité des décisions quotidiennes par des arbitrages complexes. Les périmètres propres à chaque professionnel engagent la vision globale des projets sous le contrôle de la tutelle étatique et de l'inspection générale des affaires culturelles

(IGAC). La légitimité de cette fonction est liée aux mutations importantes en terme de collecte de fonds, de fréquentation du public et de gestion des ressources humaines. Le directeur d'un grand musée est un « passeur » dans la capacité à dégager une vision de l'avenir. Une complémentarité entre les deux activités détermine l'expérience scientifique du musée : « On assiste à un mélange des genres ; de nouveaux métiers sont apparus vers une culture gestionnaire qui est à l'origine de notre musée ». (Musée 2).

Si la professionnalisation demeure une question importante pour l'Etat, au risque de devenir une question corporatiste, le directeur de musée prend conscience du changement des missions du musée. De nouveaux métiers complexifient les activités (fréquentation, communication, édition, animation, recherche de ressources). On note des écarts entre les directeurs qui peuvent fragiliser « un secteur d'emplois au potentiel important » (Poirrier, 2004, p. 16). Il s'agit de trouver un équilibre dans le management afin de produire des valeurs scientifiques. « Le musée est une plateforme où il nous appartient de restituer, de mettre en acte, quelque chose du vivant de l'art » (directeur du Musée national d'art moderne nommé par la ministre de la Culture sur proposition du président du musée Pompidou, 2013, AFP). Le recrutement de ce spécialiste de l'art moderne avait soulevé des questions juridiques et financières à l'international au regard des statuts de l'établissement. Dès lors qu'en phase avec les principes du New Public Management, la recherche de ressources, le développement des partenariats et le financement participatif sont issus de la gouvernance managériale, l'action publique redessine la valorisation du patrimoine.

Le directeur de musée est désormais capable de définir une stratégie managériale, de diriger des équipes tout en impulsant une politique scientifique de notoriété internationale. On distingue trois champs de compétences : celles liées au mode de production des connaissances du patrimoine (point de vue du visiteur) ; la professionnalisation de l'activité dont le directeur invente les pratiques pour diriger l'institution muséale sans que celle-ci n'ait été prévue ni organisée par ces nouvelles missions (point de vue de l'acteur) ; enfin, l'institution qui influence la mise en œuvre des procédures administratives et de gestion aptes à constituer leur expertise (point de vue de l'institution). Un compromis est toujours nécessaire entre l'institution, le directeur et le visiteur pour expliquer les transformations de l'action publique qui mobilise de nouveaux instruments « incitatifs, informatifs et communicationnels » (Lascourmes, Le Galès, 2004).

INSTRUMENTS (MOISDON, 1997)	VISITEUR	DIRECTEUR	INSTITUTION
Investigation	Le statut de conservateur est défini par un référentiel de compétences (loi de 2002) qui attribue la direction scientifique. -Numérisation du patrimoine.	Coopération entre scientifiques et administrateurs (binôme, tandem, Tobelem 2010). Conservateur en charge de la politique scientifique et des questions relatives aux collections. Administrateur en charge des aspects budgétaires et commerciaux, des systèmes information et de personnel.	Le conservateur conduit le projet scientifique, les contenus patrimoniaux. Le statut organisationnel (EPA, EPCC).
Mutation	L'extension des espaces d'exposition, consultation virtuelle des collections sur Internet. Cette nouvelle relation à la culture bouleverse les contenus patrimoniaux.	Intervention de la haute administration marquant la présence du politique dans la culture. Une division du travail se caractérise par une position hiérarchique.	Présence de groupes professionnels dont les statuts sont différents dans le champ d'activité de la conservation.
Nouveauté	Financement participatif des visiteurs pour achat ou restauration des œuvres. Variété des parcours d'accès et la connaissance des œuvres.	- Pilotage culturel marketing promotion et recherche de fond	Activités du conservateur résultant de pratiques en situation de travail. Mutation institutionnelle (groupement d'intérêt public culturel) influence l'expertise professionnelle des conservateurs.

Tableau 2. Cartographie des outils en usage dans la pratique de direction des musées

Les métiers entraînent la transformation des savoirs de base. Il faut rapprocher les évolutions des instruments de la gestion publique, du contexte des institutions muséales. La performativité valorise les structures institutionnelles au détriment de l'interaction entre des groupes professionnels, tout en se focalisant sur la fréquentation des visiteurs. Cette construction n'a pu encore être validée. Au cours de l'hiver 2015, un questionnaire empirique enraciné sera déployé lors d'une nouvelle rencontre avec les directeurs. Pour le moment, il faut reconnaître qu'une « raison pour laquelle les croyances des théoriciens de l'organisation comprennent de larges erreurs, est qu'elles émergent d'analyses post-dictives à propos de phénomènes spontanés » (Baumard, 1997). La mise en place de l'action publique structure la profession des directeurs.

4. PROFESSION DES DIRECTEURS DE MUSEES

Les missions des conservateurs dépassent la démarche scientifique des collections pour définir de nouvelles pratiques sociales où prédominent les relations avec l'environnement. « L'innovation apportée dans le domaine de la muséologie est une autre façon de regarder les oeuvres en évitant de ne pas montrer ce qui les différencie ou les sépare mais ce qui va les rapprocher, en essayant d'insister sur les points communs, de créer des discussions entre les œuvres plutôt que d'être dans une approche classificatrice comme on le retrouve souvent dans les musées » (Entretien directeur du musée Louvre-Lens, 12 avril 2013, AFP).

On constate que les musées fonctionnent pour moitié sur fonds publics. Au musée du Louvre, le budget s'établit comme suit : Etat 50 %, ressources propres et mécénat 11 %, billetterie 27 %, valorisation du domaine location d'espaces 7 %, autres 5 %. Tous les musées ont intégré l'idée d'une telle diversification des ressources. De nouveaux arguments ont été avancés pour justifier les démarches commerciales. Les ressources propres sont complémentaires au financement public en France ; il n'existe pas de musée public qui puisse équilibrer son budget par des ressources propres. La part consacrée aux ressources (subvention, dons, recettes propres et mécénat) est variable selon la situation des institutions muséales. « Si la diversité des ressources apporte un équilibre, elle doit contribuer à placer le visiteur au centre de la démarche muséale » (Musée 5). Une démarche oriente la stratégie qui tient compte du projet muséal. La loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat culturel permet aux musées de réaliser des projets scientifiques et culturels, d'acquérir des œuvres. Le Louvre avec une vingtaine d'entreprises mécènes, a rassemblé les fonds nécessaires pour racheter La fuite en Egypte de Nicolas Poussin. Au demeurant, tout mécène bénéficie d'une réduction d'impôt sur les sociétés. Lorsque la société Axa achète le Portrait du Duc d'Orléans d'Ingres pour en faire don au Louvre, elle ne débourse en réalité qu'une faible partie de sa valeur.

L'entreprise mécène obtient aussi la mise à disposition de salles du musée, des invitations au vernissage, des visites privées, des catalogues gratuits, des entrées pour ses salariés. Une réforme sur la fiscalité des dons a été mise en place avec la loi Aillagon du 1^{er} août 2003 relative au mécénat aux associations et fondations. Pour les particuliers, les dons ouvrent droit à une réduction d'impôt égale à 66 % de leur montant, dans la limite de 20 % du revenu imposable. Pour les entreprises une réduction d'impôt égale à 60 % du montant des versements effectués dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires. Le dispositif fiscal français

lié au régime du mécénat est l'un des plus avantageux au monde. L'économie d'impôt réalisée joue un rôle attractif en matière culturelle.

Le musée Louvre Abu Dhabi s'appuiera sur un dispositif de présentation des collections qui associera durant dix ans, sur un principe de rotation, des prêts des collections françaises (Orsay, Art moderne, Quai Branly, Cluny, Guimet, Bibliothèque nationale, Arts décoratifs, Château de Versailles) et la collection propre du Louvre-Abu Dhabi (exposée en 2014 au Louvre-Paris) qui constitue sa collection permanente dans laquelle des œuvres culturelles et géographiques de tous les horizons se répondent chronologiquement. Le nom du Louvre a été accordé pour trente ans contre une somme complétée par du mécénat. La conclusion du contrat a provoqué d'abord la colère des conservateurs effrayés de voir leur patrimoine s'exporter. Hostile, le président du Louvre de l'époque, a fini par accepter, dès lors que les sommes viendront alimenter le fonds de dotation propre au musée. Pour diriger l'opération, l'Agence France-Museums (AFM) a été créée par une filiale du Louvre avec une dizaine de grands musées français. Le champ de ses missions est vaste : suivre l'avancée du projet, former le personnel et les conservateurs, aider à constituer la collection, réunir les œuvres que les musées hexagonaux (Orsay, Centre Pompidou, Quai-Branly) prêteront sur une période de dix ans. La politique menée par le Louvre-Abu Dhabi implique que les versements seront établis sur quinze ans. Si la collection de 350-400 œuvres a pu inquiéter, elle participe du rayonnement de la France dans cette partie du monde ; le service de prêt d'œuvres françaises est rémunéré, ainsi que l'organisation d'expositions temporaires, tandis que la participation d'autres musées à l'opération est prévue (prêts d'œuvres, versements en contrepartie). Au total, la somme promise, dans un contexte de réduction des fonds publics, ne saurait donc être négligée.

Aujourd'hui, deux enjeux patrimoniaux confrontent les directeurs à l'évolution de leurs missions tout en mobilisant des connaissances propres à l'exercice de la profession.

- Le premier défi concerne les musées dont les instruments de l'action publique encouragent l'appropriation des collections inaliénables. Le directeur « met en œuvre une stratégie institutionnelle, encadre une équipe d'hommes, supervise le développement des programmes et des services proposés au public, et en définitive guide l'évolution du musée dans tous les champs de son activité » (Monreal, 2001). Les connaissances à l'exercice de la profession constituent une information sur les interventions du directeur par la relation entre les instruments et l'institution muséale. L'autonomie institutionnelle des musées, concédée par le statut d'établissement public, a permis le développement de la fréquentation, des

activités et des ressources propres sans générer d'efficience. Les musées français développent des expositions clefs en main qu'ils font tourner. La marque devient un ambassadeur diplomatique. Les institutions culturelles sont confrontées à la question de la propriété intellectuelle qui prend des sens différents dans la valorisation de leur patrimoine, permettant qu'une rationalisation des procédures se réalise. La fréquentation peut aider à réaliser de grands travaux de restaurations des œuvres grâce aux ressources constituées par les droits d'entrées, les recettes des boutiques et les dons des mécènes. Le développement des prêts payants oriente la culture vers une diversité de missions dont les compétences scientifiques sont désormais moins précises. L'adoption de nouvelles valeurs dans la conservation du patrimoine oriente la relation culturelle avec le public.

Le second défi touche les musées qui créent des projets muséographiques de grande ampleur (Confluences, Louvre-Lens, Fondation Louis Vuitton,). Les directeurs recherchent une meilleure efficacité de leurs actions à l'égard d'un environnement lui-même en pleine évolution. Leurs actions de reconnaissance constituent l'identité de leurs missions. Les instruments déployés n'ont de sens qu'en raison de leur finalité sociale. Contrairement au premier défi où les instruments peuvent aider à la mutation de l'institution muséale, ce second défi montre combien la modernisation de l'action publique se construit progressivement, structure la valorisation du patrimoine. De nouveaux défis culturels bouleversent les missions essentielles du musée. Les directeurs dotés de nouveaux profils conduisent des projets où la fréquentation au travers d'expositions temporaires poursuit des finalités culturelles. « Aujourd'hui, la situation des finances publiques, d'une part, et la richesse de l'offre muséale existante d'autre part interdisent de raisonner uniquement en termes de « développement » (Musée 3). Le modèle économique évolue vers de nouvelles relations sociales envers la société.

5. CONCLUSION

La diversité institutionnelle des musées et les choix en matière de conservation du patrimoine rendent délicats la catégorisation de la profession des directeurs compte tenu de la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication. La diversité du poids administratif des institutions accroît les inégalités entre grands établissements et musées plus modestes.

Le recul du financement public encourage la recherche des ressources propres au détriment des fonctions de conservation. Des tensions s'expliquent aussi parfois par la nomination de professionnels à la direction des musées qu'à l'exigence de nouveaux groupes qui

marginalisent les conservateurs issus d'un groupe scientifique dont l'activité est réservée aux diplômés de l'INP. Ces évolutions, qui révèlent la régulation des groupes professionnels à travers une redéfinition des missions des conservateurs, nous invitent à nous demander quels enseignements peuvent être tirés de l'expérience des musées ?

La stratégie managériale contemporaine est marquée par une remise en cause de la conservation, outil de légitimation de l'institution muséale, au profit de la fréquentation. Depuis 20 ans, les administrateurs nommés à la tête des grands établissements légitiment les compétences gestionnaires ; des « arrangements institutionnels » permettent de mesurer les stratégies managériales des musées. Les conservateurs ont été progressivement écartés de la direction des grands établissements au profit de hauts fonctionnaires parfois issus de l'Ecole Nationale d'Administration. Dans le contexte de la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) devenu, MAP (Modernisation de l'Action Publique) depuis 2013, le pouvoir du ministère de la culture se déplace vers les grands musées. Ce mouvement favorise la concentration muséale autour de Paris, aussi bien en terme d'offre culturelle que de fréquentation. La reconfiguration des musées autour du statut d'établissement autonome contribue largement aux mesures décidées dans le cadre de la modernisation des objectifs stratégiques pour atteindre une plus grande efficacité des politiques culturelles. Ce programme ministériel de modernisation et de simplification intervient en réaction aux réserves sur la transformation statutaire qui a été déployée sans tenir compte de l'activité économique. Si la dimension inhérente du patrimoine transforme l'identité des musées, l'efficacité de l'action publique conduite par les directeurs se traduit par une dépendance financière qui varie de 50 à 80 % envers les subventions publiques. Ces éléments se retrouvent dans d'autres organisations publiques (BNF, grands monuments publics). Ainsi, « il conviendrait d'écarter dorénavant toute évolution statutaire qui ne reposerait pas sur un projet économique crédible susceptible de stabiliser ou modérer cet engagement financier » (Rapport public mars 2011). Les directeurs participent à la construction sociale de l'action publique qui structure la gestion du patrimoine sous l'influence grandissante de nouveaux enjeux culturels et sociaux. La connaissance culturelle se construit dans un cadre de référence social où plusieurs modèles bouleversent les activités professionnelles. Dans un musée de zoologie à Berkeley, il a été montré comment différents objets frontières concrets ou abstraits structurent différents mondes sociaux (Star, Griesemer, 1989). L'institution muséale qui est au centre de plusieurs défis doit plus que jamais préciser son projet scientifique. Il n'en demeure pas moins que la gestion est devenue une priorité de toute politique de service

public, mais des effets non désirés peuvent en découler, il faut se rendre compte « que l'on attire plus de visiteurs en faisant vivre un chef d'œuvre et en faisant beaucoup de marketing » (Clair, 2007). Derrière les débats de la professionnalisation, force est de constater que les défis contribuent à juxtaposer les contraintes économiques, financiers et politiques aux aspects culturels.

Comment les directeurs de musées parviennent-ils à faire face aux défis de la performativité muséale ? Cet article, dont les résultats demeurent provisoires, rend compte des profondes mutations qui touchent actuellement ce métier dans la gestion du patrimoine culturel. La réponse à notre question de recherche initiale est complexe. Le patrimoine, l'institution ou le visiteur composent l'avenir des musées et constituent des principes d'actions qui orientent les activités des conservateurs. La notion de service public se voit reléguée au second plan. « On est en train de transformer les musées en entreprise. Que l'on demande aux conservateurs d'avoir une culture d'entreprise et de gérer au mieux c'est normal, mais il ne faut pas que la logique marchande et commerciale prenne le pas sur notre vocation première qui est culturelle » (Vital, 2011, président de l'AGCCPF).

Dans les années 1980, les tenants du « New Public Management » ont poussé à entreprendre des réformes ayant pour objectif une modernisation publique. Ils souhaitaient que les modes de gestion de l'administration publique s'inspirent de ceux des entreprises privées en donnant moins d'importance aux procédures administratives, tout en favorisant et les rapports de type contractuel ou commercial dans la recherche de rentabilité. C'est dire que le débat public/privé se traduirait par un modèle hybride (Pettigrew, 1991) correspondant à une volonté de modernisation de la gestion publique sans porter atteinte aux principes du service public. Un « agir évaluatif » (Chanut, Bournois, 2012) de l'expérience des directeurs confronte ainsi deux approches. D'un côté l'instrument public, de l'autre la compréhension de son fonctionnement dans l'institution managériale. En réalité, l'instrument est « partie prenante dans la découverte progressive de l'organisation » (Moisdon, 1997). La diversité du métier est également porteur de possibilités de manœuvres, de jeux de pouvoir dont les changements ne sont jamais aisés à déceler dans une institution en pleine évolution. Face à la mutation culturelle, le management devient aujourd'hui un art (Thiéart, 2000), et l'art a besoin du management (Agid, Tarondeau, 2003). Il faut pourtant veiller à ce que le management stratégique ne serve de prétexte à une instrumentalisation du patrimoine éloignée du service public. C'est plus que jamais de la responsabilité sociale d'entretenir les biens collectifs pour les futures générations.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Agid, P., Tarondeau, J-C., (2003), Manager les activités culturelles (dossier), *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 142, janvier-février, p. 103-252.
- Aubouin, N., Coblence, E., Kletz, F., (2012), Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création, *Revue Management et Avenir*, vol. 4, n° 54, p. 191-214.
- Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France (2011), *Atelier Qui dirige les musées ?* (3^e table ronde, 4 février 2011).
- Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France, (2010), *Le livre blanc des musées de France, Etat des lieux et propositions*, *Revue Musées et collections publiques de France* n° 260, vol.3, 125 pages.
- Audier, F., (1994), *Emploi, statuts, organisation du travail dans la modernisation des musées de France*, *Publics & Musées*, Juillet-décembre, n° 6.
- Bartoli, A., (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- Baujard, C., (2013), *du musée conservateur au musée virtuel*, Hermès Lavoisier.
- Baumard, P., (1997), *Une école française de l'intervention, Commentaire de l'ouvrage Du mode d'existence des outils de gestion*, sous la direction de J. C. Moisdon, *Revue Française de Gestion*, juin, juillet août, n° 114.
- Bayard, D., Benghozi, P-J, (1993), *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études et de la Prospective, La Documentation Française, Paris, 296 pages.
- Benhamou, F., Moureau, N., (2006), *Les nouveaux conservateurs formés par l'Institution nationale du patrimoine, Les notes de l'observatoire de l'emploi culturel*, n° 46, août.
- Betholon, R., (1986), *Le conservateur-restaurateur : une définition de la profession*, Conseil International des musées (ICOM), ressource bibliographique, n° 39, p. 5-7.
- Caillet, E., (2000), *La professionnalisation et les nouveaux métiers des musées, une évolution internationale, Publics et projets culturels, un enjeu des musées en Europe, patrimoine et société*, l'Harmattan, p. 175-182
- Cameron, S., Tobelem, J-M., (sous la dir.), (2013), *Art et gestion de l'art, Leadership et institutions culturelles*, Liber.
- Champy, F., (2009), *Sociologie des professions*, PUF, 2009.
- Chanut, V., Bournois, F., (2012), *Repenser la recherche en management : que peut nous apprendre l'évaluation des politiques publiques ?*, *Recherches en Sciences de gestion*, vol. 2, n° 89, p. 140.
- Charte de déontologie des conservateurs du patrimoine (circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007), Paris Icom, 2007, 12 pages. (www.icom-musees.fr).
- Clair J., (2007), *Malaise dans les musées*, Flammarion, Paris.
- Clair, J. (1988), *Paradoxe sur le conservateur : de la modernité conçue comme une religion, l'échoppe*.
- Cour des Comptes (2011), *Les musées nationaux après une décennie de transformation 2000-2010*.
- Coblence, E., (2010), *Musée modeste, musée moderne ? Gérer et comprendre*, vol. 3, n° 101, p. 95-96.
- Desvallées, A., Mairesse, F., (2011), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie, Profession*, Armand Colin, p. 473-496.

- DiMaggio, P., (1987), Classification in Art, Audience Studies of the Performing Art and Museum, *American Sociological Review*, 52, p. 440-455.
- Dubar, C., Tripier, P., Boussard, V., (2011) *Sociologie des professions*, Armand Collin, 3e éd.
- Fixari, D., Kleitz, F., & Pallez, F. (1991), La gestion des institutions culturelles est-elle spécifique ? *Cahier de recherche du Centre de gestion scientifique*, n° 11, mars.
- Fouchet, R., (1999), Performance, service public et nouvelles approches managériales, *Politiques et management public*, vol. 17, n°2, p. 35-49.
- Heinich, N., (2009), *La fabrique du patrimoine*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Hermel, P., Corbel, P., (sous la dir.) (2013), *Le management des évolutions organisationnelles et stratégiques*, l'Harmattan.
- Ghoshal, S., (2005), "Bad management theories are destroying good management practices" *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, n° 4, p. 75-91, p. 77.
- Guérin, M. (2014), Les patrons de musée sont devenus fous, article *Le Monde*, 11 mai, p.
- Kletz, F., Hénaut, L., Sardas, J-C, (2014), Nouvelle gestion publique et enjeux de métiers dans les organisations culturelles : une hybridation peut en cacher une autre, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, n°1, vol. 80, p. 91-112.
- Kletz, F., Lenay, O., (2008), Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? *Revue française d'administration publique*, vol. 4, n° 128, p. 689-701.
- Kozinets, R. (1998), On Netnography : Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture, *Advances in Consumer Research*, vol. 25, p. 366-371.
- Labourdette, M-C., (2015), *Les musées de France*, PUF.
- Lascoumes, P., Le Galès (2004), *Gouverner par les instruments*, Paris, PNSP.
- Mairesse, F., Deloche, B., (2010) *Le musée hybride*, La documentation française.
- Meny, Y., Thoenig, J. C., (1989), *Politiques publiques*, PUF.
- Moison, J. C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli Arslan.
- Ministère de la culture et de la communication (2014), *Chiffres clés, statistiques de la culture*, Culture communication.
- Muller, P. (1990), *Les politiques publiques*, PUF.
- Octobre, S., (2001), Construction et conflits de légitimité professionnelle : qualification et compétence des conservateurs de musées, *sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, p. 91-109.
- Octobre, S., (1999), Profession, segments professionnels et identité. L'évolution de conservateurs de musées, *Revue Française de sociologie*, n° 2, p. 357-383.
- Pettigrew, A.M., (1997), Le New Public management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé, *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, p.
- Poirrier, P., (sous la dir.), (2010), *Politiques et pratiques de la culture*, Documentation française.
- Poirrier, P., (2004), *Musées et politiques culturelles en France*, lettre de l'OCIM, p. 13-18.
- Poissons-de Haro, S., Coblence, E., (2013), Les sentiers du redressement : une étude comparative d'organisations culturelles en crise, *Revue Française de Gestion*, vol. 6, 235, p. 29-51.
- Poulard, F. ; Tobelem, J-M., (sous la dir.), (2015), *Les conservateurs de musées, atouts et faiblesses d'une profession*, La documentation française.
- Poulard, F., (2010), *Conservateurs de musées et politiques culturelles, l'impulsion territoriale*, La documentation française.
- Poulard, F., (2007), *Diriger les musées et administrer la culture*, *Sociétés contemporaines* vol. 2, n° 66, p. 61-78.
- Rivière, G-H., (1989), *La muséologie selon Georges Henri Rivière*, Dunod, Paris, 1989.

- Rival, M., Semo, I., (2013), Du lobbying à la co-construction du service public, une entreprise à la recherche de valeur publique dans le secteur de l'eau en France, in Intelligence économique et lobbying, au prisme des valeurs publiques, Madina Rival, Frank Bournois et Véronique Chanut, Eska, p. 249-272.
- Star, S., Griesemer J. (1989), Institutional Ecology, Translations and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology (1907-1939), *Social Studies of Science*, vol. 19, n° 3, p. 387-420, p.393, 410.
- Thiéart, R. A., (2003), *Le management, Que sais-je ?* PUF
- Thom, N., Ritz, A., (2008), *Management public, concepts innovants dans le secteur public*, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Tobelem J.-M., (2010), *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Colin, 2^e ed.
- Weick, 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Californie, p. 50.
- Wittorski, R., (2012), Options épistémologiques investies au fil d'un parcours de recherche dans le champ des rapports travail-formation et professionnalisation, *La professionnalisation mise en objet*, (Demasière, D., Roquet, P., Wittorski, R.) Harmattan, p. 31-45
- Wittorski, R., Sorel, M., (2005), *La professionnalisation en actes et en questions*, l'Harmattan

¹ Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002, le musée est « une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, et qui fait des recherches concernant les témoins matérielles de l'homme et de son environnement [...] ayant pour mission d'aider à la préservation, la continuité et la gestion des ressources patrimoniales tangibles et intangibles [il] acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation ».

² Décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Etablissement public du musée du Louvre, le CA comprend dix-neuf membres : le président, quatre représentants de l'Etat, sept personnalités choisies en raison de leur compétence et de leurs fonctions dont deux en raison de leurs connaissances des publics des musées nationaux, désignés par arrêté du ministre chargé de la culture, trois membres des corps des conservateurs, trois représentants du personnel.

³ Cf. Le rapport du jury du concours des conservateurs de musée de 2014 disponible sur : <http://www.inp.fr/>

⁴ Le muséologue est un chercheur scientifique qui étudie la relation des objets dans la conduite des expositions dans le champ muséal alors que le muséographe est un technicien aux compétences techniques chargé de l'organisation du musée et de la conservation (dictionnaire encyclopédique de muséologie, 2011).

⁵ <http://www.inp.fr/>

⁶ La catégorie juridique *Musée de France* créée par la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002, repris par l'article L 410-1 du code du patrimoine « est considéré comme musée au sein de la présente loi 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 ».

⁷ Chiffres clés 2014 du ministère de la Culture et de la Communication.

⁸ Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 « une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, et qui fait des recherches concernant les témoins matérielles de l'homme et de son environnement [...] ayant pour mission d'aider à la préservation, la continuité et la gestion des ressources patrimoniales tangibles et intangibles [il] acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation ».

⁹ tousmecenes@Louvre.fr Tous mécènes ! Aidez le Louvre à acquérir ce joyau de l'histoire européenne. Le Louvre a besoin de votre soutien pour finaliser l'acquisition de La Table de Teschen, objet d'art du XVIIIe siècle. Une Charte éthique a été établie pour les relations avec les donateurs individuels. Le musée a créé un fonds de dotation afin d'assurer la pérennité des activités du musée pour les décennies à venir.