

COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

# Cycle soirée-débat déontologie

*Qu'est-ce qu'être, aujourd'hui, un  
« professionnel de musée »  
en Europe ?*

PARIS, AUDITORIUM COLBERT, 5 JUIN 2018



# **Cycle soirée-débat déontologie**

---

***Qu'est-ce qu'être, aujourd'hui, un  
« professionnel de musée »  
en Europe ?***

# Sommaire



## **PROPOS DE LA SOIRÉE ..... p.5**

## **OUVERTURES OFFICIELLES..... p.9**

Philippe Barbat, directeur de l'Institut national du patrimoine

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Luís Raposo, président de l'alliance ICOM Europe

Sophie Biecheler, membre du Bureau d'ICTOP, représentante du membre de droit Universcience au conseil d'administration d'ICOM France

## **TABLE RONDE ..... p.19**

Mónica Ruiz Bremón, secrétaire du comité exécutif d'ICOM Espagne – directrice technique de l'Institut d'histoire et de la culture militaire du ministère de la Défense, membre du corps des conservateurs de musées et professeure d'archéologie

Katherine Hauptman, présidente d'ICOM Suède – archéologue et chercheuse, directrice du musée d'Histoire de la Suède à Stockholm

Anne-Sophie Duroyon-Chavanne – administratrice à la direction des expositions et des collections du 11 Conti - Monnaie de Paris

Kiersten Latham, membre du conseil d'administration d'ICTOP – professeure associée et directrice du MuseLab, École des sciences de l'information et de documentation de l'université de Kent (Ohio, États-Unis)

George Jacob, membre du conseil d'administration d'ICTOP et membre du Bureau d'ICOM Canada – président directeur général de l'Aquarium de la baie de San Francisco

Uma Parameswar, membre du conseil d'administration d'ICTOP – consultante pour les musées d'Inde et de Singapour

Modération : Sophie Biecheler

## **CONCLUSION EN FORME DE SYNTHÈSE . . . . . p.45**

Christian Hottin, directeur des études du département des conservateurs, Institut national du patrimoine



# PROPOS DE LA SOIRÉE



**L**e comité national français d'ICOM organise de nombreuses rencontres destinées à rassembler des spécialistes et à traiter des grands sujets de l'univers muséal national et international.

ICOM France a organisé en 2017 une soirée-débat déontologie sur le thème « Qu'est-ce qu'être aujourd'hui un « professionnel de musée » ? »

À la demande de ses homologues d'ICOM Europe puis du comité international ICTOP, et à la veille de l'assemblée générale d'ICOM à Paris, ICOM France rouvre le débat :

### **Les musées connaissent une évolution sans précédent de leurs pratiques.**

Depuis une quinzaine d'années, les musées ont connu de nombreuses transformations dans leur organisation et un essor remarquable de leur fréquentation.

Les décideurs portent un regard beaucoup plus exigeant sur leur gestion. Désormais « managés », les musées gèrent leurs ressources (humaines, financières, patrimoniales...) avec un souci de performance qui impacte toutes les fonctions et tous les statuts. Autour de ces changements, se développent de nouveaux métiers (web, mécénat, réseaux sociaux), de nouveaux acteurs (fondations, collectionneurs...) suscitent des formes inédites de coopérations (entre public et privé, entre producteurs et « usagers »...) et de multiples activités ajoutent de la valeur (boutique, café et restaurant, locations d'espace...).

### **Tous, parmi les nouveaux praticiens, sont-ils des professionnels de musée ?**

Nombreux sont ces nouveaux acteurs qui aspirent à être reconnus comme professionnels de musée et, concrètement, demandent à

bénéficiaire de la « carte ICOM » qui devient ainsi un instrument de validation, voire de certification professionnelle.

- Comment qualifier un professionnel de musée ?
- Quelles sont les relations de cette communauté professionnelle avec les acteurs externes ?
- Quelles sont les évolutions de compétences des professionnels de musée perceptibles pour les prochaines années ?

Organisée par ICOM France et l'Institut national du patrimoine en partenariat avec ICOM Europe et le comité international ICTOP, cette soirée-débat sera l'occasion de parler de celles et ceux qui font vivre les musées, en examinant la situation actuelle des professionnels de musée, les tendances et évolutions récentes des métiers comme les perspectives et surtout les impacts en termes de compétences pour les années à venir.

En cette année européenne du patrimoine culturel, des représentants européens d'ICOM sont conviés à débattre de leurs perceptions et préoccupations - communes et distinctes - de professionnels de musée sur les métiers et leur environnement respectif. Un regard additionnel d'invités venus d'Asie et d'Amérique permettra de mettre en lumière d'éventuelles spécificités européennes et de compléter l'échange.

La rencontre, ouverte à tout public, se tient en anglais et en français grâce au soutien de la Délégation générale à la langue française et des langues de France.



# **OUVERTURES OFFICIELLES**



## Philippe Barbat, directeur de l'Institut national du patrimoine

**C'**est pour moi un honneur d'accueillir les participants à cette soirée-débat. Depuis que l'Institut national du patrimoine (Inp) et ICOM France ont engagé un partenariat en 2017, deux soirées-débats ont déjà eu lieu dans ce cadre. L'une était consacrée à la déontologie dans les musées et à la formation à la déontologie ; la deuxième, déjà, aux professionnels des musées, sujet repris ce soir et élargi à l'Europe.

L'Inp est une école dans laquelle nous formons de nombreux professionnels des musées, notamment des conservateurs du patrimoine de la spécialité « musées ». Les étudiants, arrivés déjà titulaires d'un master 2 ou d'un doctorat, repartent au terme de dix-huit mois de cours. À l'issue de cette formation, ils pourront travailler dans les grandes institutions muséales : musées nationaux – d'anciens élèves dirigent aujourd'hui le musée d'Orsay, le musée Picasso, le musée Guimet... –, grands musées en régions et, pour quelques-uns, établissements étrangers, le musée des Beaux-Arts de Montréal par exemple. Nous formons aussi des restaurateurs du patrimoine, juridiquement habilités à intervenir sur les collections des musées de France ; ils exercent pour la plupart en libéral et pour certains dans les musées eux-mêmes. La coopération entre l'Inp et les musées, l'ICOM en particulier, est toute naturelle : de nombreux membres de l'ICOM interviennent dans les formations et l'Inp participe régulièrement à des manifestations organisées par l'ICOM – telle la conférence organisée en 2017 à Copenhague.

En cette Année européenne du patrimoine culturel, je vous dirai quelques mots de l'implication de l'Inp dans les dossiers

européens, dans lesquels nous nous sommes beaucoup investis depuis le début de l'année 2017. Plusieurs projets européens sont en cours, dont l'un, mené en partenariat avec d'autres institutions françaises et européennes, a déjà fait l'objet de l'octroi de fonds communautaires. Dans le cadre du programme Europe créative, nous avons présenté, conjointement avec le Portugal et la Suède, un projet de formation à l'art urbain pour lequel nous attendons une réponse. Nous nous attachons aussi à participer aux réseaux européens. Ainsi le département des restaurateurs de l'Inp était-il représenté à l'assemblée générale du réseau ENCoRE (*European Network for Conservation-Restoration Education*), au cours de laquelle nous avons présenté une communication sur les questions de déontologie et de formation à la déontologie ; nous avons eu le plaisir de rejoindre le bureau de ce réseau. Enfin, l'Inp est au nombre des 29 lauréats 2018 du Prix du patrimoine culturel de l'Union européenne décerné par la Fondation Europa Nostra, pour le programme de chantiers-écoles, en France et à l'étranger, du département des restaurateurs.

Je remercie les participants pour leur présence en ces lieux, singulièrement les prestigieux orateurs qui s'exprimeront à la tribune, ainsi que Mme Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France, et Pauline Chassaing, trésorière.

## **Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France**

**J**e vous remercie d'être venus si nombreux à la troisième soirée-débat que nous consacrons à la déontologie des musées. Mes remerciements vont aussi à Philippe Barbat, directeur de l'Institut national du patrimoine, et à Christian Hottin, directeur des études, ainsi qu'à Pauline Chassaing, qui est à la fois responsable des relations internationales de l'Institut national du patrimoine et trésorière d'ICOM France, pour leur accueil et leur active participation à cette initiative. Pour cette soirée européenne, qui est une première, nous félicitons Sophie Biecheler, membre de droit d'ICOM France au titre d'Universcience et membre du conseil d'administration de l'ICTOP, le comité international pour la formation du personnel des musées, ainsi que Luís Raposo, président de l'Alliance ICOM Europe.

Nous tous, acteurs et membres d'ICOM, sommes convaincus que la déontologie est le socle commun qui lie tous les professionnels de musées. Le code de déontologie de l'ICOM pour les musées, traduit en trente-six langues et que chaque nouveau membre s'engage à respecter, est l'instrument de notre culture commune : quels que soient le pays, l'organisation de sa gouvernance culturelle, le nombre et le statut de ses musées, ce code nous relie par ses définitions et ses préconisations. C'est ce lien que nous voulons entretenir par ce cycle de débats accessibles, ouverts à tous et gratuits, à un horaire fixé en fin de journée pour ne pas empiéter sur le temps de travail et permettre ainsi au plus grand nombre de venir. Pour ceux qui ne peuvent pas nous rejoindre, le débat, filmé, est diffusé sur Internet ; il fera aussi l'objet d'un compte rendu écrit.

Après une première soirée consacrée, en 2017, à un état des lieux des formations à la déontologie auxquelles accède, ou

devrait accéder, toute personne travaillant dans un musée, notre approche, ce soir, est presque normative. Si nous organisons une deuxième soirée sur ce thème, c'est qu'après la première, le 29 novembre dernier, nous avons reçu de nombreuses demandes en ce sens de nos collègues et homologues européens des comités nationaux et internationaux d'ICOM et des musées européens. Aussi nous interrogerons-nous ce soir mutuellement sur une question à laquelle nous n'apportons pas tous la même réponse : qu'est-ce qu'être aujourd'hui un professionnel de musée, en Europe et ailleurs, puisque certains intervenants viennent d'Amérique du Nord et d'Asie ?

Qui est un « professionnel » de musée ? Y aurait-il des professionnels dans des musées qui ne seraient pas des professionnels de musée ? Y aurait-il en dehors des musées des personnes qui exerceraient leur activité si pleinement au service des musées qu'il serait difficile de ne pas les qualifier comme tels ? En vérité, les lignes de partage sont devenues floues.

Il y a encore assez peu de temps, c'était simple, en tous cas pour nous, en France : les professionnels étaient payés par les musées. Mais nos institutions ont évolué. Par exemple, elles externalisent des activités, et ceux qui s'en chargent ne sont plus salariés par les musées... Et encore : nous sommes, en France, très attachés au service public de la culture et à la non-lucrativité ; qu'en est-il chez nos amis européens ?

Nos pays n'ont ni la même organisation ni les mêmes représentations, au point qu'ETHCOM, le comité de déontologie d'ICOM, souligne que les définitions du musée sont « profondément dissemblables ». Mais nous avons un trésor en commun, la fameuse carte ICOM, qui est à la fois un sésame d'entrée dans les musées et une attestation de reconnaissance de notre qualité de professionnels de musées.

Nous savons que cette carte fait des envieux et attire des candidats à l'association. Nous savons aussi que la rigueur s'impose dans l'examen des demandes d'adhésion, car ce sésame, en ouvrant gratuitement les portes des musées, prive ceux-ci d'une recette – si bien que des établissements en nombre croissant hésitent à l'accepter ou restreignent les avantages qu'elle procure, surtout s'ils pensent que nous avons une définition très extensive ou trop généreuse du « professionnel de musée ». En outre, de plus en plus d'acteurs sollicitent une adhésion à ICOM comme une attestation de leurs qualifications professionnelles. À cela aussi nous devons réfléchir ensemble car c'est une responsabilité de poids qui nous incombe.

Même si les acceptions que nous donnons aux termes « musée » et « professionnels de musée » diffèrent, nous avons pour dénominateur commun d'être animés par l'ambition de former une communauté d'acteurs de musées actifs et engagés – au sens déontologique du terme, naturellement. Avec une réunion comme celle qui commence, nous œuvrons à ce que plus nombreux soient ceux qui s'engagent, par le biais des comités internationaux de l'ICOM, dans une profession en grand mouvement.

À partir de demain et pour trois jours, les membres de l'ICOM seront réunis en assemblée générale à l'Unesco. De nombreux délégués des 138 pays et territoires membres de l'ICOM – dont 120 ont des comités nationaux –, des 30 comités internationaux et des alliances seront invités à débattre. Les 40 000 membres de l'ICOM ne seront pas tous présents, mais tous seront représentés. Nous débattons des questions que nous posons ce soir et j'ai formellement demandé que nos travaux nourrissent la vision prospective de notre organisation internationale. Un groupe « *Membership* » a été créé l'an dernier au sein de

l'ICOM ; nous y sommes pour quelque chose et je souhaite que nos travaux enrichissent la réflexion de notre organisation non gouvernementale.

En nous interrogeant sur le point de savoir ce qu'est aujourd'hui un professionnel de musée et ce qu'est aujourd'hui un membre d'ICOM, nous nous efforçons de cerner ce qui change dans nos métiers, et à quelles conditions cette évolution sera un enrichissement moral pour les publics et pour les professionnels. Je remercie donc tous ceux qui ont accepté de partager avec nous leurs savoirs et leurs compétences.

## **Luís Raposo, président de l'Alliance ICOM Europe** *(interprétation)*

**J**e remercie l'Institut national du patrimoine de nous recevoir, et nos collègues Juliette Raoul-Duval et Sophie Biecheler d'avoir organisé cette soirée-débat à la veille de la 33<sup>e</sup> assemblée générale ordinaire de l'ICOM. L'ICTOP a publié en 2008, sous la direction d'Angelika Ruge, un référentiel européen des professions muséales. Mais dix ans, c'est très long, et je me félicite que nous soyons réunis pour débattre de questions de fond, dont trois me paraissent particulièrement importantes.

La première est la frontière entre professionnels et amateurs ; chacun à un rôle à jouer et nous apprécions le bénévolat, mais nous défendons vigoureusement le professionnalisme dans les musées.

La deuxième est celle de l'internalisation et de l'externalisation des fonctions : tous les métiers du musée doivent-ils impérativement être exercés par des professionnels présents continûment ?

La troisième question a trait aux métiers eux-mêmes, car sur ce plan, le référentiel est largement dépassé : de nouveaux métiers ayant émergé, peut-on considérer tous ceux qui les exercent comme des professionnels de musée ? Tels sont les importants sujets dont nous débattons.

## **Sophie Biecheler, membre du bureau d'ICTOP, représentante du membre de droit Universcience au conseil d'administration d'ICOM France**

**C'**est un plaisir pour moi d'animer cette soirée pour mettre à l'honneur celles et ceux qui, souvent dans l'ombre, font les musées et ne ménagent pas leurs efforts pour valoriser les collections, accueillir les publics et faire des musées des lieux d'enchantement. Mon attachement personnel au champ professionnel de la culture est ancien ; j'ai été directrice des ressources humaines de différentes institutions culturelles et je suis désormais membre du conseil d'administration de l'ICTOP, dont je vais vous dire quelques mots.

Le Comité international pour la formation du personnel des musées, qui célèbre cette année son cinquantenaire, établit les normes professionnelles pour les personnels des musées, dans le but de faire progresser le professionnalisme. Le Comité, qui travaille en collaboration avec les autres comités internationaux de l'ICOM, tiendra cette année son congrès avec UMAC (comité international pour les musées et collections universitaires). L'ICTOP intervient pour les formations initiales et pour les formations au long de la carrière.

Le référentiel européen des professions muséales publié en 2008 est le fruit d'un travail considérable mené conjointement par des Allemands, des Français, des Italiens et des Suisses. Ce document, inégalement utilisé, doit-il être mis à jour en cette période de mutations profondes ? C'est l'objet de la discussion à venir, que vous pourrez poursuivre à l'issue de la soirée avec Darko Babic, président de l'ICTOP et ici présent.



# TABLE RONDE



## Table ronde



**Sophie Biecheler** - Il y a trois ans, ICOM Espagne a porté à l'ordre du jour de ses Rencontres de muséologie la définition du professionnel de musée. Mónica Ruiz Bremón, secrétaire du comité exécutif d'ICOM Espagne, nous va nous dire comment s'est conclu le débat.

**Mónica Ruiz Bremón, secrétaire du comité exécutif d'ICOM Espagne, directrice technique de l'Institut d'histoire et de la culture militaire du ministère de la Défense, membre du corps des conservateurs de musées et professeure d'archéologie** – Si le consensus s'est fait sur différentes tendances, aucune définition claire n'est malheureusement ressortie de la discussion. Nous nous sommes limités à formuler quelques recommandations.

**Sophie Biecheler** – Katherine Hauptman, qui vient d'être nommée directrice de l'un des plus grands musées de Suède, nous dira comment il s'est préparé aux évolutions en cours et ce qu'elle aimerait voir encore changer.

**Katherine Hauptman, présidente d'ICOM Suède, archéologue et chercheuse, directrice du musée d'Histoire de la Suède à Stockholm (interprétation)** – Les musées ont toujours évolué à mesure qu'évoluait la société et ils doivent continuer de le faire. Depuis le 1er janvier 2018, six musées de Stockholm sont regroupés au sein d'une agence publique et partagent dans ce cadre les publications, les collections et l'administration. À mon sens, les musées ont désormais besoin de professionnels aux compétences hybrides. Connaître les collections est toujours fondamental, mais le personnel des musées doit maintenant

avoir aussi des compétences pédagogiques et numériques. Traditionnellement, les personnes chargées de ces tâches n'étaient pas les mêmes : le référentiel européen des professions muséales de l'ICTOP distingue clairement les fonctions, décrivant le responsable informatique d'une part, le conservateur d'autre part. À présent, il revient aux mêmes personnes d'assurer la conservation de la plate-forme numérique et celle des expositions physiques ; la polyvalence est de rigueur.

**Sophie Biecheler** – Anne-Sophie Duroyon-Chavanne nous fera part d'une expérience rare : celle de travailler dans un musée qui est aussi la plus vieille entreprise du monde, créée en 1864 pour battre la monnaie. Le lieu, peu banal, est un joyau de l'architecture néoclassique ; dans un même palais sont regroupés une manufacture où travaillent encore des ouvriers et un musée qui vient de connaître une « métalmorphose » ; quelles compétences nouvelles supposait sa réouverture au public ?

**Anne-Sophie Duroyon-Chavanne, administratrice à la direction des expositions et des collections du 11 Conti - Monnaie de Paris** – La Monnaie de Paris est un établissement public à caractère industriel et commercial doté d'un patrimoine dont nous avons la gestion. L'établissement a pour activité principale la frappe des euros courants pour la France et de devises pour les pays étrangers qui le souhaitent. La tradition muséale du lieu est ancienne puisque le premier musée a été ouvert dans les murs en 1833, mais le musée a toujours été considéré comme une partie d'un ensemble bien plus vaste. Cinq cents personnes travaillent à La Monnaie de Paris, dont 160 produisent des pièces, des médailles et des bijoux et dont 15 sont affectées aux services culturels. Un projet de transformation du site a été lancé en 2008, avec l'objectif de mettre en valeur tant les savoir-faire que les 170 000 objets appartenant à l'État dont nous avons la gestion ; sept d'entre nous étaient chargés de le faire aboutir. Depuis le 30

septembre 2017, 10 000 m<sup>2</sup> sont ouverts au public et consacrés au musée et aux expositions d'art contemporain ; 2 000 m<sup>2</sup> sont des espaces sous douane.

En travaillant à l'organisation des équipes, nous nous sommes demandé à qui s'adressait le musée et ce que nous voulions raconter. Parce que nous plaçons le visiteur au cœur de notre approche et que nous souhaitons assurer l'accessibilité à tous, le musée a été pensé dans une démarche de design universel. Nous avons donc recruté une ingénieure spécialiste du multimédia, puis nous avons agrandi nos équipes en embauchant plusieurs personnes respectivement chargées de l'exposition permanente, des collections, des expositions d'art contemporain et aussi de la gestion des données relatives aux visiteurs pour affiner notre offre pour être toujours à leur service. Nous ne sommes pas sous la tutelle du ministère de la Culture mais sous celle du ministère des Finances et la question de notre rentabilité s'est posée pendant toute la construction du projet culturel. Cette préoccupation s'est traduite dans les recrutements, étant entendu que nous nous devons de respecter les règles déontologiques et l'exactitude scientifique, ce qui nous interdisait d'aller vers le divertissement [*entertainment*].

**Sophie Biecheler** – Kiersten Latham, consultante et enseignante dans un cursus spécialisé dans les musées aux États-Unis, va nous dire quelles évolutions récentes l'ont frappée et quel a été leur impact pour les professionnels de musée.

**Kiersten Latham, professeure associée et directrice du MuseLab – Ecole des sciences de l'information et de documentation, Université d'État de Kent (Ohio, États-Unis), membre du conseil d'administration d'ICTOP (interprétation)** – Enseignante depuis vingt ans, j'ai constaté au fil du temps, aux États-Unis tout au moins, une tendance manifeste à la spécialisation de plus en plus poussée des formations, ce qui conduit à des fonctions de plus en plus spécialisées elles aussi.

Or, quand on appartient à un système, on doit en avoir une vision d'ensemble pour résoudre les problèmes là où ils se posent. Même si les spécialisations sont utiles, c'est bien une base de connaissances universelles partagées par tous les professionnels de musée qui permet à l'Américaine que je suis de comprendre un autre professionnel de musée ailleurs dans le monde.

**Sophie Biecheler** – George Jacob, outre qu'il conduit un très grand projet de transformation d'un site emblématique en premier musée du changement climatique aux États-Unis, a écrit sept ouvrages de prospective sur les pratiques muséales et sur le design muséal. Qu'est-ce qui, selon vous, a changé de façon significative dans les musées, et avec quelles conséquences pour les professionnels des musées ?

**George Jacob, président directeur général de l'Aquarium de la baie de San Francisco, membre du Bureau d'ICOM Canada, membre du conseil d'administration de l'ICTOP (interprétation)** – Ayant participé à 108 projets muséologiques au cours des dernières décennies, j'ai à l'esprit certains cas dans lesquels la participation d'un professionnel de musée de formation classique était pratiquement sans objet. Je vous en donnerai trois exemples, et pour commencer celui du Ferrari World à Abu Dhabi. Cet espace combine un hôtel, un simulateur de conduite de Formule 1 et un musée dont les douze galeries sont consacrées à la course automobile dans tous ses aspects : son histoire, l'excitation que procure la course, la fabrication d'une Ferrari, etc. Ce projet s'étend sur une île, Yas Marina, entièrement remodelée par 37 000 ouvriers pour un coût de 40 milliards de dollars ; il a été réalisé en 53 mois sans qu'aucun professionnel des musées y soit associé sinon moi-même. Cela illustre le fait que le besoin de professionnels de musée disparaît, en quelque sorte, quand ce qui importe est l'enjeu commercial et la vitesse de livraison du projet.

Les deux autres exemples sont ceux du Musée canadien pour les droits de la personne de Winnipeg et le musée de l'Académie des arts et des sciences du cinéma en cours de construction à Los Angeles. Ces deux projets ont pour caractéristique commune qu'ils ont mis un temps excessivement long à se concrétiser : quatorze ans pour le premier, quinze ans pour le second. En quinze ans, le conseil d'administration a changé, les contenus aussi, des professionnels sont venus et repartis, tout cela entraînant une solution de continuité et les projets étant finalement menés à bien par des professionnels extérieurs et non par le personnel permanent.

Katherine Hauptman l'a dit, la polyvalence est nécessaire ; elle doit permettre de réaliser les travaux avec une rapidité suffisante. La mise au point de contenus à l'aide d'intelligence artificielle rend les délais de planification et de remise des projets muséographiques très difficiles à tenir. Et quand les musées mettent l'accent sur les idées, les modes de vie ou sur les droits de l'Homme et qu'ils ne reflètent pas assez vite les évolutions en cours dans le monde, les visiteurs n'ont plus la patience d'attendre. La demande constante de changement est l'un des défis auxquels les musées sont confrontés.

**Sophie Biecheler** – Uma Parameswar, vous qui êtes une observatrice avisée des collaborations muséales internationales, quelles évolutions avez-vous constaté en Inde et à Singapour ?

**Uma Parameswar, consultante pour les musées d'Inde et de Singapour, membre du conseil d'administration de l'ICTOP (interprétation)** – À mon sens, le vrai changement est que le public, devenu de plus en plus exigeant, veut en savoir davantage sur les objets exposés. L'époque du monologue univoque n'est plus : un dialogue permanent s'est instauré. D'autre part, on veille à fidéliser son public, notamment les générations les plus anciennes, au moment où le développement

de la 3D et des plates-formes en ligne a un impact sur la fréquentation physique des musées.

**Sophie Biecheler** – Les professionnels européens des musées ont-ils, aux yeux de leurs collègues étrangers, des caractéristiques propres ?

**George Jacob** (*interprétation*) – Mes seules observations sont empiriques : en Europe, les connaissances classiques sont sacrosaintes, et le rôle du conservateur central. Étant donné la richesse et l'ancienneté du patrimoine européen, on peut comprendre que la visite physique d'un musée classique soit plus intense que la visite d'une plate-forme virtuelle.

**Kiersten Latham** (*interprétation*) – Je ne sais répondre à cette question.

**Sophie Biecheler** – Les évolutions intervenues ont été décrites : l'exigence de rapidité dans l'exécution des projets et la nécessité d'une compréhension élargie au-delà de sa spécialité mais aussi une coopération renforcée avec le monde extérieur au musée. Précisément, où s'établit la frontière entre le professionnel de musée et l'extérieur ? Y a-t-il une frontière ? Sans prétendre parvenir en un temps limité à une définition sur laquelle les Espagnols n'ont pas réussi à s'accorder en trois jours de colloque, nous pouvons tenter de progresser.

**Mónica Ruiz Bremón** – Je résumerai certains passages de la déclaration signée par la plupart des associations espagnoles de muséologues, conservateurs et professionnels travaillant sur le patrimoine historique au terme des Rencontres de muséologie organisées par ICOM Espagne en 2015, dont un des thèmes était « Le professionnel de musée en quête d'une définition ». En Espagne, comme dans la plupart des pays européens, les

professionnels de musée ont eu différents noms au fil du temps : antiquaires, puis archéologues, puis conservateurs et, dernièrement, muséologues. Il s'agit d'une profession libérale reconnue par l'État depuis 50 ans, et leur fonction est aussi enracinée que le sont les musées. Jusqu'au siècle dernier, ce travail s'exerçait principalement dans les musées publics, très majoritaires en Espagne, si bien que l'accès de ces professionnels aux musées devait respecter les critères d'égalité et de compétence régissant l'accès à l'administration. Mais, de même qu'il n'y a pas de modèle de musée unique, il n'y a pas de voie d'accès unique à cette profession, ni même de formation homologuée.

À présent, on attend des professionnels de musée qu'ils soient à la fois enseignants, chercheurs, documentalistes, gestionnaires, financiers, administrateurs chargés des relations publiques, animateurs culturels et experts en réseaux sociaux, et aussi qu'ils contribuent activement à la refonte des institutions muséales et à la création de nouveaux musées. Il a donc semblé capital à ICOM Espagne d'établir que tout professionnel de musée, quels que soient son statut, sa formation et les fonctions qu'il occupe, doit s'engager à respecter les principes du code de déontologie de l'ICOM pour les musées et les règles de bonne conduite de l'institution pour laquelle il travaille. ICOM Espagne n'exige pas de ses membres la démonstration de leur aptitude professionnelle par un diplôme spécifique – ce qui serait impossible faute d'équivalent, en Espagne, de l'Inp ou de l'École du Louvre – mais la compétence nécessaire au travail à réaliser d'une part, le respect de l'éthique professionnelle d'autre part. C'est la principale conclusion à laquelle nous avons abouti.

**Sophie Biecheler** – Comment, alors, reconnaissez-vous la qualité de professionnel de musée au moment d'attribuer la carte ICOM ?

**Mónica Ruiz Bremón** – Notre assemblée générale sera invitée

à se prononcer dans quelques jours sur l'adaptation des statuts d'ICOM Espagne aux principes retenus par la 24e conférence générale qui s'est tenue à Milan en 2016. Dans ce cadre, nous proposerons que l'acceptation des nouveaux membres ne soit plus fondée sur un curriculum vitae mais sur une attestation de travaux concrets dans un musée.

**Sophie Biecheler** – À qui la carte ICOM est-elle attribuée à La Monnaie de Paris ? Comment définit-on les limites entre les professionnels des musées et ceux qui ne le sont pas dans une institution dont il nous a été dit qu'elle n'a pas de tabou en matière de rentabilité et où les frontières entre secteur public et secteur privé sont floues ?

**Anne-Sophie Duroyon-Chavanne** – La séparation entre secteur public et secteur privé est tout ce qu'il y a de plus net. La mission qui nous a été confiée de gérer les collections et de mettre en valeur les savoir-faire est une mission régaliennne. La règle interne est que seuls les membres de la direction des collections et des expositions – ceux d'entre nous qui ont une activité muséale directe – peuvent demander une carte ICOM, au contraire de nos collègues qui s'occupent de la réhabilitation du monument historique. Mais c'est bien sûr le comité national de l'ICOM qui décide de l'attribution de la carte.

**Sophie Biecheler** – Considère-t-on, en Suède, qu'il est impossible d'externaliser certaines fonctions, intrinsèquement muséales, cependant que d'autres peuvent l'être ?

**Katherine Hauptman** (*interprétation*) – Il est difficile de répondre à cette question car tout dépend de ce que l'on entend par « externaliser ». À mon sens, l'important n'est pas de définir une frontière entre qui est un professionnel de musée et qui ne l'est pas. L'important, ce sont les connaissances partagées : un

professionnel de musée est censé comprendre ce qui est en jeu dans les départements autres que le sien et pouvoir faire des recherches sur les objets exposés même s'ils ne sont pas de sa spécialité.

D'autre part, il est difficile de déterminer où s'arrête le professionnel et où commence le public sans définir le rôle du musée dans la société. Un musée d'histoire a un rôle social ; il est primordial de garder à l'esprit que nous œuvrons à la compréhension entre les êtres. Nous nous devons de réfléchir au fait que nous contribuons à la fabrique de l'Histoire et à la définition de l'Art ; cela demande une perspective critique.

**Sophie Biecheler** – Aux États-Unis, l'attribution de la carte ICOM valide-t-elle le professionnalisme de celui qui la reçoit ?

**Kiersten Latham** (*interprétation*) – L'adhésion à l'ICOM est peu demandée aux États-Unis, où les établissements préfèrent s'affilier à l'American Alliance of Museums (AAM) – ce qui est une erreur, bien sûr... Plus sérieusement, l'ICOM est plus européen qu'américain : je présente ma carte ICOM quand je suis en Europe mais ma carte AAM aux États-Unis car la plupart des musées américains ignorent ce qu'est l'ICOM.

Pour définir ce qu'est un professionnel de musée, posons-nous la question de la manière suivante : peut-on penser en termes muséologiques hors d'une institution ? À mon sens, oui : ne voit-on pas, très souvent, des gens interagir avec des objets hors des musées ? Penser qu'il suffit de franchir le seuil d'un musée pour devenir un professionnel de musée me paraît un peu court.

**George Jacob** (*interprétation*) – Je partage ce point de vue : je me suis juré, quand j'ai commencé à travailler, de ne pas me fossiliser dans des musées... Pour parler d'un « professionnel de musée », il faut se poser deux questions cruciales : quels

enseignants l'ont formé et qui l'a recruté ? La réponse à ces interrogations traduit les politiques et les perspectives muséales nationales. Au Canada, le plus ancien programme d'enseignement en muséologie a été défini il y a 42 ans. Les dix-sept universités qui proposent sur cette base une formation diplômante en muséologie forment quelque 350 professionnels chaque année. Mais parce que les disciplines étudiées dans le cadre de ce programme n'ont pas évolué depuis quarante ans, nombreux sont les étudiants qui cherchent à diversifier leurs connaissances en d'autres lieux pour acquérir les nouvelles compétences nécessaires à un recrutement dans un environnement devenu concurrentiel où règne la loi de l'offre et de la demande. D'autre part, alors que la société est multiculturelle, cette diversité n'est reflétée ni dans le corps professoral en muséologie ni dans le corps étudiant qui suit ces programmes. Enfin, une poignée de chasseurs de tête qui en savent très peu sur ce que doit être le profil d'un directeur de musée en viennent à décider de l'avenir des meilleures institutions du pays. En toutes ces matières, le rôle des professionnels des musées devrait être renforcé.

**Uma Parameswar** (*interprétation*) – En Asie, où l'ICOM n'était pas très actif avant 2014, nous avons encore beaucoup à faire.

**Anne-Sophie Duroyon-Chavanne** – Nous voulions que les nouveaux membres de l'équipe du musée de La Monnaie de Paris soient polyvalents, mais qu'ils aient aussi des connaissances en histoire de l'art ; c'est le cas de l'ingénieure spécialisée en multimédia et design universel que nous avons recrutée. Il faut désormais conjuguer formation classique, sensibilité muséale et compétences nouvelles ; les expériences autres que strictement muséales peuvent être très enrichissantes pour l'institution et le personnel du musée doit savoir se nourrir de ce qui se passe à l'extérieur et se remettre en question. En matière

de sous-traitance, nous voulons travailler avec des entreprises culturelles qui innovent.

**Sophie Biecheler** – De nouvelles fonctions apparaissent-elles ?

**Anne-Sophie Duroyon-Chavanne** – Les musées sont dépositaires d'un grand nombre de données : données relatives au public, à l'audiovisuel, aux archives, aux inventaires... Leur gestion et la protection des données personnelles se professionnalisent et des compétences juridiques sont nécessaires. Il faut travailler en réseau pour se tenir informé des évolutions législatives et pour repérer les innovations.

**Sophie Biecheler** – J'appelle maintenant les commentaires et les observations du côté de la salle.

**Luís Raposo** (*interprétation*) – Je siégeais à la commission de révision des statuts lors de la 24<sup>e</sup> conférence générale, à Milan. Nous nous étions accordés sur le critère principal de définition d'un « professionnel de musée » : une personne travaillant à temps plein dans un établissement ou qui peut démontrer qu'elle consacre l'essentiel de son temps à un musée.

« Certaines professions doivent-elles impérativement être exercées à l'intérieur d'un musée », avez-vous demandé ? Selon moi, aucune – même pas celles qui concernent les collections. En revanche, il serait inconcevable qu'il n'y ait pas, dans tout musée, un noyau dur de professionnels, dont les activités dépendent de la mission de l'établissement considéré.

**Dominique Ferriot, ancienne présidente d'ICOM France** – Parler de professionnels de musée renvoie évidemment à la question « qu'est-ce qu'un musée ? » et l'ICOM, depuis sa création, en 1946, a donné du musée, sous la plume de Georges Henri Rivière puis de Hugues de Varine, de nombreuses

définitions. J'ai eu la chance de connaître Georges Henri Rivière en commençant ma carrière à l'Écomusée du Creusot. C'est un musée de société, et nous avons coutume de dire que dans un musée de ce type il n'y a pas de visiteurs mais des habitants et qu'a fortiori les « professionnels » qui y travaillent ne sont ni plus ni moins importants que les usagers qui y travaillent aussi. Cette conception était assez difficile à faire admettre en France. Mais les associations d'amis de musée, les bénévoles si nombreux dans les pays anglo-saxons et les amateurs éclairés qui, dans les musées scientifiques, font tant pour collecter les données sont-ils moins professionnels que les professionnels patentés, c'est-à-dire diplômés d'une école du patrimoine qui, dans mes jeunes années, n'existait pas ? Peut-être serait-il intéressant de connaître l'avis de collègues étrangers sur la prise en compte du rôle et des compétences des personnes qui ne sont pas employées par les musées mais qui y exercent le même type d'activité que le personnel, la seule différence étant qu'elles ne sont pas rémunérées. Je saisis cette occasion pour vous faire savoir que le Mucem consacrera à la fin de cette année une exposition à Georges Henri Rivière, sous le commissariat général de Germain Viatte.

**George Jacob** (*interprétation*) – La définition du « professionnel » est changeante selon les musées. Dans un hôpital, la présence de médecins et d'infirmières est de toute évidence impérative. Il n'y pas de ces exigences fondamentales dans les musées. Bien sûr, certains musées spécialisés ont besoin de compétences précises, et la mécanique qui permet de faire fonctionner un musée demande aussi des savoir-faire particuliers. Les conservateurs qui traitent de certaines spécialités ne peuvent être permutés, et le sentiment est donc profondément ancré que les disciplines ne sont pas interchangeable. Mais qu'un spécialiste donné soit dit professionnel à temps complet, professionnel à temps partiel ou conservateur invité – *guest curator* – relève d'une question sémantique. Je suis actuellement chargé de créer

un musée sur le changement climatique dont le coût est de 260 millions de dollars. Comme les conservateurs spécialisés en ce domaine ne sont pas légion, le personnel est recruté dans de tout autres secteurs qui ne sont pas traditionnellement associés au monde des musées. Cela a été dit : la définition du musée n'est plus ce qu'elle était lors de la création de l'ICOM, quand les musées, institutions publiques, se consacraient avant tout à l'homme et à son environnement. Leur définition a changé du tout au tout au cours des 50 dernières années, entraînant la redéfinition du terme de « professionnel de musée », un exercice sémantique dont nous gagnerions à nous abstraire.

**Sergio Servellón, président d'ICOM Belgique-Flandres et directeur général du FelixArt Museum, Drogenbos, Belgique** (*interprétation*) – Je souhaite revenir sur une question brièvement effleurée : la relation entre la possession d'une carte ICOM et le fait d'être un professionnel de musée. Si l'on adopte le scénario précédemment décrit, qui associe à un noyau dur au sein du musée un ensemble de personnalités extérieures, à qui attribue-t-on cette carte ? Au petit groupe seulement, ou à toute une communauté, ce qui peut provoquer un manque à gagner pour les musées, avec le risque qu'ils n'acceptent plus la carte ? Il faut, d'autre part, traiter de la mobilité. Comment imaginer que des gens très actifs au sein d'un musée perdent leur carte ICOM parce qu'ils décident de partir travailler pour une municipalité, alors même qu'ils ont toujours des liens avec le monde muséal, et ne la récupèrent que plusieurs années plus tard s'ils réintègrent un musée ? Ceux-là ont bien davantage matière à rester membres de la communauté ICOM qu'une dame employée à la librairie d'un musée espagnol ! Le temps n'est plus où l'on commençait archiviste et où l'on finissait archiviste.

**Sophie Biecheler** – De fait, les carrières ne sont plus linéaires,

et il est juste de dire que le fait de changer d'employeurs ne rend pas les professionnels moins professionnels.

**Grazia Nicosia, restauratrice et conseillère en conservation préventive** – Les missions du musée sont clairement définies. Externaliser tous les métiers stratégiques pour leur accomplissement n'est pas le choix que je défends ; je considère pour ma part qu'il faut maintenir au sein du musée un cœur stratégique décisionnel. Pour ce qui est de définir le professionnel de musée, ce qui compte, à mon sens, est de savoir si les personnes considérées, qu'elles soient rémunérées ou bénévoles, sont les chevilles ouvrières d'une institution.

**Mónica Ruiz Bremón** – Les musées militaires espagnols, qui sont pour la plupart des musées publics, sont dirigés par un colonel, assisté, le plus souvent, par un directeur technique qui, conformément à la législation, doit être un conservateur fonctionnaire. Selon moi, durant les quelques années pendant lesquelles il occupe cette fonction, le colonel, considéré comme un professionnel de musée, pourra à ce titre disposer d'une carte ICOM s'il le souhaite.

**Wendy Bislach** (*interprétation*) – J'ai été étudiante en Italie et en Angleterre, je le suis à présent en France et j'ai noté les différends au sujet des diplômes et des titres. Comment l'ICOM détermine-t-il en pratique qu'une personne donnée est un professionnel de musée ? D'autre part, vers quoi les nouveaux professionnels des musées peuvent-ils s'orienter ?

**George Jacob** (*interprétation*) – À mon avis, deux domaines sont porteurs. D'abord, 3 800 nouveaux musées ont été construits dans le monde au cours des dix dernières années. Le secteur de la conception de musée, qui brasse beaucoup d'argent, a désespérément besoin des professionnels de musée ; étant donné le

vide actuel, ce sont d'autres professions qui occupent le centre de la scène. D'autre part, le secteur numérique a un grand avenir, non seulement pour le traitement des données mais en matière muséale en général avec le développement continu de l'intelligence artificielle ; dans ce domaine, les musées sont en retard de deux générations et il y a de considérables occasions à saisir.

**Juliette Raoul-Duval** – Le débat met en lumière le lien presque automatique fait entre l'ICOM et les professionnels de musée. Je précise que si l'ICOM a toute légitimité pour s'intéresser à la définition du professionnel de musée, un très grand nombre de ces professionnels ne sont pas membres de l'ICOM. Nous, comités nationaux de l'ICOM, devons nous interroger sur la forme de certification que nous donnons en délivrant une carte ICOM, mais nul professionnel n'est obligé de la détenir.

La rénovation du musée de La Monnaie de Paris présente un intérêt particulier : sur le même site coexistent un musée détenant une admirable collection très bien mise en valeur par des professionnels de musée et un établissement qui poursuit une activité industrielle, vendant sur place des monnaies et des médailles fabriquées dans les lieux. À cela s'ajoutent la démonstration du travail des ateliers et la mise en valeur d'œuvres d'art contemporain, sans collection permanente ; une vie locale s'organise autour d'un monument, d'une boutique et de lieux de restauration. Cela invite à une réflexion sur l'articulation entre activités lucratives et activités à but non lucratif. Pourriez-vous préciser comment, dans ces conditions, rayonne l'activité muséale ?

**Anne-Sophie Duroyon-Chavanne** – Chaque année, La Monnaie de Paris produit entre 200 000 et 300 000 monnaies en or et en argent, dont les modèles entrent dans nos collections. Mais, parce que nous sommes un musée et non un *showroom*, nous avons décidé que nous n'exposerions pas les objets mis en vente à la boutique. La seule exception à cette règle

déontologique interne concerne les pièces d'art contemporain, pour renouer le dialogue artiste-artisan consubstantiel à l'institution. Il fut un temps où les graveurs généraux de La Monnaie de Paris étaient lauréats du Grand Prix de Rome ; dans le même esprit, nous accueillons des artistes en résidence. Est ainsi présentée actuellement dans nos murs une exposition de l'artiste indien Subodh Gupta, dont une médaille est en vente.

**Benjamin Granjon, responsable des adhésions, secrétariat général de l'ICOM** – La validation des demandes d'adhésions – et par ricochet l'attribution de la carte ICOM – est une grande responsabilité des comités nationaux. L'article 3, section 3 des statuts de l'ICOM donne une définition des professionnels de musée, que je rappelle : « Les professionnels de musée comprennent l'ensemble des membres du personnel des musées et des institutions répondant à la définition de la section 1 et 2 de l'article 3, et les personnes qui, dans un contexte professionnel, ont pour activité principale de fournir des services, des connaissances et une expertise aux musées et à la communauté muséale. » Je sais que l'application de cette définition n'est pas simple, puisque remontent vers nous les interrogations de tous les comités nationaux.

**Sophie Biecheler** – C'est parce que ce paragraphe peut donner lieu à une interprétation assez extensive que le débat a lieu : si la carte ICOM est très généreusement attribuée, les musées s'interrogent. Les pratiques diffèrent-elles significativement selon les comités nationaux ?

**Benjamin Granjon** – Oui, et c'est une bonne chose que les demandes d'adhésions soient validées par les comités nationaux. Ce serait une très mauvaise chose qu'elles convergent vers le siège de l'ICOM où elles seraient traitées très loin des diverses réalités professionnelles.

**Sophie Biecheler** – Rien de tel n'est envisagé. Je voulais savoir si l'attribution de la carte donnait lieu à des pratiques différentes, par exemple entre les comités nationaux européens et les comités nationaux non-européens.

**Benjamin Granjon** – La question du rôle des bénévoles se pose avec une grande acuité en Nouvelle-Zélande et dans d'autres pays, beaucoup moins en France. Les pratiques de validation des comités nationaux diffèrent également. Ainsi, c'est en se fondant sur l'avis d'une commission des adhésions qui se réunit tous les deux mois que le conseil d'administration d'ICOM France valide les demandes d'adhésion. Dans d'autres comités nationaux, le président ou le secrétaire du conseil exécutif prend les décisions dans le secret de son bureau, sans que se manifeste forcément la collégialité que l'on souhaiterait.

**Lena-Maria Perfettini, documentaliste** – Comment se décide l'attribution de la carte ICOM au personnel du musée de La Monnaie de Paris, où, nous a-t-il été dit, seuls ceux qui exercent des fonctions régaliennes peuvent y prétendre ? La demande d'adhésion à l'ICOM est-elle un geste individuel ou institutionnel ?

**Sophie Biecheler** – L'attribution de la carte à une institution ou à un individu est une prérogative exclusive du comité national.

**Sergio Servellón** (*interprétation*) – Si l'on interprète la définition de l'article 3, section 3, des statuts de l'ICOM comme s'appliquant à l'intégralité du groupe assez extensivement défini de gens qui travaillent pour les musées, un problème se pose. Le secrétariat général d'ICOM n'a pas la main sur l'attribution de la carte qui est, on vient de le rappeler, une prérogative exclusive des comités nationaux. Ceux-ci peuvent donc établir des règles très diverses sur ce qu'il faut entendre par activités à but lucratif

ou à but non-lucratif, provoquant de fortes disparités dans les pratiques de pays voisins. Un dispositif suscitant l'attribution de très nombreuses cartes est-il viable ? En réalité, tout est fondé sur la déontologie des comités nationaux.

**Katherine Hauptman** (*interprétation*) – ICOM Suède a adopté une définition très ouverte du professionnel de musée : est considérée comme telle toute personne qui travaille pour un musée, sans qu'elle doive présenter un curriculum vitae. Tout est dans l'approche que l'on choisit : l'ICOM est-elle supposée, ou non, être une petite communauté élitiste ? Si l'on veut des musées inclusifs, ce vers quoi chacun tend à l'évidence, la communauté muséale doit être inclusive. À quel titre, nous qui sommes assis à cette tribune, devrions-nous dire qu'il convient de restreindre la définition de qui est un professionnel de musée aujourd'hui ?

**Une intervenante** (*interprétation*) – J'ai un diplôme en muséologie de l'Université de San Francisco, je tiens un blog sur les musées, et ma demande d'adhésion à l'ICOM n'a pas été acceptée par le comité national français...

**Luís Raposo** (*interprétation*) – Le problème est que les règles d'adhésion à l'ICOM sont diverses en Europe même. Certains comités nationaux appliquent une politique très conservatrice : non seulement ne considèrent-ils éligibles à l'adhésion que les personnes travaillant dans un musée mais encore, parmi elles, uniquement celles qui peuvent faire état d'un diplôme d'études supérieures – celui de conservateur par exemple. Cette approche élitiste contrevient aux statuts, selon lesquels toute personne travaillant dans un musée peut demander à être membre de l'ICOM, qu'elle soit diplômée ou qu'elle ne le soit pas, du plus humble employé au directeur. Dans d'autres pays, à l'inverse, presque tout le monde est retenu pour peu qu'il prouve vaguement travailler dans un musée, que celui-ci soit à but lucratif ou

non-lucratif. Il est difficile d'aplanir ces divergences doctrinales puisqu'il n'y a pas de police de l'ICOM, ni d'aucune autre ONG. Mais il est bon de soulever le problème aussi souvent que possible.

**Sophie Biecheler** – La carte ICOM n'est pas un sésame qui qualifierait son détenteur ; toute réflexion sur cette définition doit être centrée sur les professions émergentes et les compétences requises d'un professionnel de musée au XXI<sup>e</sup> siècle. Le cœur de notre débat n'est pas l'attribution des cartes ICOM mais la définition du professionnel de musée.

**Sarah Petrogalli, service des membres, secrétariat général de l'ICOM** – L'ICOM ne se résume pas à une carte : c'est un réseau professionnel, cadre de nombreux échanges sectoriels par le biais des comités nationaux. Les membres des comités africains usent très rarement de la carte ICOM parce que les pays d'Afrique ont peu de musées et que les adhérents de ces pays ne peuvent se déplacer. Mais être membre de l'ICOM – avec des critères académiques peut-être moins stricts qu'en France, par exemple – leur donne une reconnaissance professionnelle qui leur permet d'accéder à un réseau et à des échanges d'expertise. Le problème de l'adhésion est aussi que, plus nombreux sont les professionnels de musée, plus il y a de cartes en circulation, ce qui amoindrit les recettes des musées, dont les ressources propres baissent par ailleurs à mesure que les subventions diminuent.

**Dominique Ferriot** – Il est certain que la carte ne suffit pas à décrire l'ICOM. Elle ne matérialise même pas un avantage conféré par l'ICOM mais un avantage que les musées acceptent d'octroyer aux membres de l'ICOM. Certes, si les musées de France et d'Allemagne décidaient de ne plus donner cet avantage, il y a fort à parier que le nombre des membres dans ces deux pays serait divisé par dix ; une corrélation existe donc, mais il est singulier de s'attarder sur cette carte plutôt que sur les

professions émergentes et les nouvelles compétences à acquérir. Je me souviens qu'au moment d'élaborer le référentiel européen des professions muséales, nous avons insisté sur la fonction de régisseur – non pas comme celui qui compte l'argent mais comme celui qui régit les œuvres ; ce qui était à l'époque une profession émergente est devenu un métier courant. Alors que se développe l'usage des médias, du numérique, de la gestion des données, penchons-nous sur les nouvelles compétences nécessaires. Incidemment, s'il y a moins de cartes ICOM, l'ICOM aura moins de ressources, et donc un secrétariat resserré...

**Katherine Hauptman** (*interprétation*) – En 2016, le syndicat suédois des professionnels de musées a lancé, avec la participation de l'Association des musées, une étude tendant à définir le profil de compétences souhaitées pour les musées de demain. L'étude était fondée sur le principe partagé que les musées doivent envisager les choses du point de vue du public – de l'extérieur vers l'intérieur, et non l'inverse. On s'est donc intéressé aux compétences nécessaires pour favoriser l'inclusion, ce qui suppose d'attirer davantage de visiteurs, donc de mieux comprendre leurs attentes et pour cela d'accroître l'influence de la société civile sur le musée. En bref, les conservateurs doivent se faire pédagogues, faciliter le débat, être, en quelque sorte, les porte-parole du public. Ils doivent aussi avoir les compétences permettant de démocratiser les institutions par la réalisation de plates-formes accessibles à tous, compétences dans le domaine numérique comprises. Comme vous le constatez, les auteurs de l'étude n'ont pas défini une typologie de professions : ils sont partis du rôle social du musée pour déterminer comment toucher un public plus large que celui des détenteurs de cartes ICOM.

**Anne-Sophie Duroyon-Chavanne** – La question de fond est effectivement : à qui appartiennent les musées ? Les visiteurs ne sont pas que des unités comptables ; nous devons mieux connaître

notre public pour cerner leurs attentes et nous mettre à leur service. Pour rénover le musée de la Monnaie de Paris, nous nous sommes beaucoup inspirés des musées scandinaves et nord-américains, qui développent ces pratiques depuis longtemps ; cela implique que l'on sache se remettre en question en observant ce qui se fait ailleurs pour accueillir les visiteurs et les fidéliser. Les réseaux, celui de l'ICOM comme d'autres, permettent des échanges sur les bonnes pratiques très enrichissants.

**Mónica Ruiz Bremón** – Je suis du même avis. Aussi importantes soient-elles, les nouvelles technologies de communication restent des technologies. Notre principal outil est la sociologie du public, une discipline dans laquelle j'aimerais, personnellement, être mieux versée.

**Sophie Biecheler** – Si je vous entends bien, les compétences souhaitables, transversales, sont celles qui permettent de travailler de manière plus participative, en cocréation avec des visiteurs que l'on connaît mieux grâce à l'analyse des données qui les concernent. C'est aussi ce qui ressort du rapport sur les musées du XXI<sup>e</sup> siècle\* remis à la ministre française de la Culture. La même tendance s'observe-t-elle de l'autre côté de l'Atlantique ?

**Kiersten Latham** (*interprétation*) – Sans aucun doute. Nous incitons les étudiants à privilégier l'approche « de l'extérieur vers l'intérieur » et à penser le musée comme un ensemble. Il faut enseigner la communication de base, les sciences cognitives, les théories de l'éducation et celles de l'organisation. Il faut aussi regarder d'un peu plus près ce qui se passe dans le musée car certains de ceux qui y travaillent y sont très malheureux ; pour

*\*Rapport remis en mars 2017 à Audrey Azoulay, ministre de la Culture et de la Communication - [<https://www.icom-musees.fr/ressources/rapport-de-la-mission-musees-du-xxie-siecle>]*

remédier à cela, il faut en venir au *slow museum*, et à des pratiques réflexives et plus contemplatives.

**Sophie Biecheler** – Dans votre enseignement, sur quelles compétences insistez-vous devant vos étudiants ?

**Kiersten Latham** (*interprétation*) – Notre programme d'enseignement est holistique : nous apprenons aux étudiants à réfléchir. Ensuite, ils développeront des savoir-faire dans un domaine ou dans un autre, selon leur goût.

**George Jacob** (*interprétation*) – Je pense aussi que la sociologie est parfois plus importante que la technologie ; cependant, on ne peut méconnaître la théorie de Marshall McLuhan selon laquelle « le médium devient le message ».

Quelques mots sur la structure des réseaux muséaux, puisqu'il a plus ou moins été dit que l'ICOM, parce qu'elle est une ONG, est parfois atteinte d'inertie. Qu'en est-il de l'AAM ? L'Alliance compte près de 50 000 membres, dont un tiers sont issus du secteur marchand : ils ne travaillent pas pour des musées mais pour des consultants ou des fournisseurs de musées. C'est ce tiers qui soutient toutes les initiatives de l'AAM – conférences, réunions régionales... Mais, statutairement, les membres de cette catégorie ne peuvent siéger au conseil d'administration de l'Alliance, alors même qu'ils contribuent à sa pérennité. Cet illogisme découlant d'une forme de puritanisme entraîne une inégalité criante dans un milieu où l'on ne cesse de parler d'égalité. Finalement, on peut penser que pour définir ce qu'est un professionnel de musée, il faut sans doute commencer par définir ce qu'il n'est pas.

**Sophie Biecheler** – Quelles compétences auriez-vous aimé avoir acquises plus tôt ? Un partage d'expériences permettra peut-être de faire gagner du temps à d'autres ou enrichir des propositions relatives à la formation tout au long de la vie.

**Mónica Ruiz Bremón** – Sans aucun doute, des connaissances en communication sociale et en sociologie.

**Anne-Sophie Duroyon-Chavanne** – Ma tâche consiste pour partie à surveiller le compte d'exploitation du musée du 11 Conti. J'en ai retenu que l'on sous-estime souvent l'outil qu'est la billetterie. On la considère seulement comme un système de comptabilisation des entrées alors que le traitement des données recueillies permet de faire beaucoup plus. J'aurais gagné du temps si je l'avais compris plus tôt.

**Katherine Hauptman** (*interprétation*) – Je n'ai pas suivi de formation de professionnel de musée : j'étais archéologue et chercheur et, à ce titre, j'ai appris à déconstruire. Dans mes fonctions de directrice de musée, il m'aurait été utile d'avoir aussi appris à construire.

**Uma Parameswar** (*interprétation*) – J'aurais aimé avoir compris plus vite l'importance majeure qu'allaient prendre les technologies numériques pour le secteur des musées.

**George Jacob** (*interprétation*) – Être un professionnel de musée est une discipline empirique. On ne travaille pas isolément mais avec les publics, dans une grande liberté intellectuelle, en osmose avec les collections. Les habitudes diffèrent en fonction du lieu d'où l'on vient et, comme dans toutes les professions, il faut s'adapter aux situations nouvelles.

**Kiersten Latham** – Me serais-je demandé plus tôt pourquoi je faisais ce que je faisais que cela m'aurait beaucoup aidé. J'ai travaillé vingt ans dans des musées avant de devenir professeur de muséologie ; alors seulement, j'ai compris pourquoi je faisais les choses de telle ou telle manière, et c'est devenu beaucoup plus enrichissant.

**Elisabeth Caillet** – J’ai participé à l’élaboration du référentiel des professions muséales en Europe. Relisez-le, vous y trouverez des choses utiles ; je ne pense pas qu’il soit tellement obsolète. Ce qui me semble manquer dans la réflexion que nous avons conduite ce soir, c’est l’articulation entre la professionnalisation et les compétences d’une part, ce qui est attendu des musées sur le plan politique d’autre part. Selon le type de projet que l’on a pour le musée de sa collectivité territoriale – État, Région, Ville, petite collectivité –, on n’a pas du tout besoin des mêmes professionnels. Il n’y a pas si longtemps, dans les musées des beaux-arts, les professionnels étaient des artistes auxquels la puissance publique octroyait par ce biais une pension de retraite. L’objectif politique était d’aider les vieux artistes et l’on faisait des musées pour conserver des objets locaux qui n’avaient pas de valeur internationale. J’ai donc été sensible à l’interrogation de Kiersten Latham – pourquoi fais-je ce que je fais ? Le professionnel de musée doit remplir la mission qui lui est assignée par le projet scientifique et culturel. Sans mission précise, il est vain de débattre de ce qu’est un professionnel de musée.

**Louis-Jean Gachet, vice-président d’ICOM France** – Je partage ce point de vue. D’autre part, j’ai été sensible à la question posée – « Que vous a-t-il manqué ? ». À moi, infiniment de choses ! Ma vie s’est inventée en inventant le musée. Les musées viennent de très loin et, en une carrière, on participe de cette invention, mais l’on ne peut faire l’impasse ni sur le contexte culturel général – la perception des musées par les populations mondiales change incroyablement de décennie en décennie – ni sur la capacité des pouvoirs publics, à savoir les politiques, à donner un écho à ce que font les professionnels. La réflexion sur le profil professionnel et les compétences doit être régulièrement reconnectée à cette évolution complexe. C’est probablement là que se situeraient des éléments de comparaison intéressants au niveau mondial.



# CONCLUSION EN FORME DE SYNTHÈSE



## **Christian Hottin, directeur des études du département des conservateurs, Institut national du patrimoine**

Il est bon que l'on se demande à Paris, en France, qui sont les professionnels de musée et qui ils doivent être, tant il paraît naturel dans notre pays que l'expertise savante soit quasiment la condition *sine qua non* de l'exercice de la fonction de professionnel de musée ou d'autres domaines du patrimoine. Je fais cette distinction à dessein, parce qu'on s'est attaché ici à définir des professionnels spécialistes du patrimoine dans d'autres secteurs avant de le faire pour les musées. L'une des premières institutions qui s'attela à cette tâche au XIX<sup>e</sup> siècle fut l'École des Chartes, qui forme des bibliothécaires et des archivistes, et dans les années 1850 les premiers chartistes s'offusquèrent que l'on envisageât de confier à Prosper Mérimée la charge de bibliothécaire. La presse les railla, faisant valoir que si l'homme n'avait pas appris à classer et à conserver les livres, il en avait écrit quelques-uns et que c'était probablement un bon titre pour prétendre à cet emploi.

Près de deux siècles plus tard, le sujet passionne toujours, et le débat, récurrent, trouve un écho ailleurs : en Espagne, où il n'a pu être tranché ; en Suède, où l'on s'est appuyé sur une étude menée par le syndicat des professionnels de musées ; aux États-Unis et au Canada aussi.

Qu'est-ce qui a changé, et avec quelles conséquences pour les patrimoines et pour les professionnels de musée ? L'environnement est plus complexe et plus diversifié. L'injonction financière est forte, l'exemple du musée de la Monnaie de Paris l'a illustré et tous les musées l'éprouvent,

quelle que soit leur autorité de tutelle. Le numérique a fait irruption, que l'on parle de la numérisation des œuvres, de leur diffusion, de la production d'œuvres digitales ou du traitement et de la gestion des données, dont les archives – et l'entrée en vigueur du Règlement général sur la protection des données, le 25 mai dernier, impose de nouvelles obligations. Enfin, la lenteur de la réalisation des projets entraîne parfois un décalage entre des injonctions politiques qui auront changé entre-temps et le discours muséographique finalement proposé.

Le rapport au public, ou plus exactement aux publics, est aussi devenu plus complexe – et en sociologie de la culture, la sociologie des publics fait florès... Les visiteurs, devenus beaucoup plus exigeants, ne se rendent plus seulement au musée pour y acquérir des savoirs ou se délecter du beau mais pour vivre et partager une expérience, attendant de cette rencontre un enrichissement global de leur personnalité. Il faut s'adapter à cette évolution, généralisée à l'ensemble du patrimoine, et pour cela il peut nécessairement être fait recours à d'autres professionnels.

Ces transformations commandent l'hybridité des compétences : les connaissances scientifiques de base doivent demeurer, mais l'interaction avec d'autres spécialités est nécessaire pour permettre l'évolution vers d'autres fonctions.

Quand on a tenté de définir ce qu'est un professionnel de musée, le débat a d'abord porté sur les critères d'attribution de la carte ICOM. Cette discussion m'a surpris, car je suis un ancien archiviste et personne ne m'a jamais demandé si j'avais une carte du Conseil international des archives... dont j'ignore si elle existe. Cela suggère que la détention ou la non-détention de la carte ICOM recouvre peut-être des enjeux de pouvoir et de légitimation fondamentaux tendant à pallier un vide ou

certaines angoisses quant à ce qui caractérise un professionnel de musée : le fait d'être titulaire d'une carte délivrée par une association professionnelle reconnue certifierait l'appartenance au premier cercle de la communauté des professionnels.

La sociologie des professionnels de la culture se développe elle aussi. Frédéric Poulard et Léonie Hénaut seraient-ils présents qu'ils auraient dans les débats de ce soir un magnifique matériau d'investigation, et la question mériterait véritablement de faire l'objet d'une étude sociologique. L'intérêt que la discipline présente pour nos métiers a été souligné, et l'utilité que les professionnels et les futurs professionnels des musées en fussent plus frottés.

Avant, pendant et après cette discussion, on a également traité de ce que devait être un professionnel de musée au regard des enjeux de la société contemporaine : un professionnel, certes, mais pour jouer quel rôle social, et dans quelle relation au politique et au territoire ? L'abolition de la distinction entre l'intérieur et l'extérieur du musée a été évoquée : on a rappelé que, dans la relation aux objets, des interactions sont possibles qui ne passent pas nécessairement par l'institution muséale, sans que le professionnel – qu'il faudrait alors requalifier en « professionnel du patrimoine » – en soit moins légitime.

Des questions fondamentales ont été mises en exergue : comment un professionnel de musée est-il arrivé là où il est, et pour commencer, qui a été son formateur ? L'interrogation est cardinale, puisqu'un professionnel de musée formé par quelqu'un de la même discipline que la sienne ou d'une discipline connexe n'aura pas la même approche qu'un autre ayant reçu une formation strictement théorique et académique ; il peut en découler un décalage dans la pratique du métier. Et encore : qui l'a recruté ? Cela renvoie à la question du politique

évoquée par ailleurs, puisque le profil des personnes embauchées variera en fonction des critères de chaque recruteur et que ces savants qui agissent souvent sous l'autorité du politique n'accompliront pas les mêmes missions. Enfin, la nécessité que les professionnels de musée reflètent la diversité culturelle de nos sociétés a été soulignée à juste titre.

D'un point de vue plus prospectif, on s'est interrogé sur les compétences nouvelles qui devaient être acquises et, plus que sur les enjeux scientifiques et techniques, l'accent a été mis sur les enjeux politiques. Oui, des compétences scientifiques et techniques sont nécessaires, mais elles doivent s'accompagner de compétences éthiques, déontologiques et de la capacité à promouvoir une vision démocratique de la société, ce qui peut s'enseigner par un programme holistique visant à apprendre à réfléchir à ce que l'on fait et à la manière de le faire.

Enfin, un appel a été lancé, que je relaye très volontiers : il vise à l'introduction de la sociologie – et, ajouterai-je, de l'anthropologie et de l'ethnologie – dans la formation des futurs professionnels de musée, pour favoriser une mise à distance critique de nos propres pratiques et une réflexion permanente sur celles-ci.

Au terme des débats, deux approches du musée se dessinent, que je résumerai de manière peut-être caricaturale. D'une part, un musée forteresse, avec la recherche d'un impossible cœur de métier irréductible à toute forme d'externalisation et à partir duquel, par cercles concentriques, on définirait ce qui relève plus ou moins de la profession des musées, ce qui peut éventuellement en être distrait ou peut y apparaître seulement de manière temporaire. D'autre part, un musée sinon centripète du moins pratiquement dépourvu de centre, conçu comme un lieu de passage parcouru par une série de flux et de réseaux ;

un lieu de rencontre de différentes compétences, sans abolition de l'expertise et du savoir mais les renouvelant dans une perspective transversale, plus évolutive pour les personnels, largement ouvert sur la société et le politique. La difficulté est que le second modèle est politiquement beaucoup plus difficile à concevoir, gérer et faire évoluer dans le temps que l'autre qui, par définition, se veut intangible et insubmersible par les vagues du temps.

On ne peut que souhaiter la prolongation de cette réflexion. J'espère que ce sera le cas lors de nouvelles soirées avec l'ICOM.

**Mme Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France –**

Je remercie Christian Hottin pour cette synthèse puissante, Sophie Biecheler et tous les orateurs ; nous poursuivrons la réflexion sur nos métiers et notre avenir.

La prochaine soirée-débat consacrée à la déontologie aura lieu de 8 novembre en ce lieu. Nous traiterons des risques, dans toutes les acceptions du terme, et de la manière dont les musées s'organisent, séparément ou ensemble, pour y faire face, en France et à l'étranger.



Directeur de la publication  
**Juliette Raoul-Duval**

Synthèse  
**Catherine Schwartz**

Relecture - conception  
**Lisa Eymet**  
**Louis-Jean Gachet**  
**Emilie Girard**  
**Anne-Claude Morice**

Conception graphique  
**Justin Delort**

Impression  
**ICO imprimerie - Dijon**

---

ISBN  
**978-2-9564563-1-5**



