

Théorie et idéal de l'organisation muséale

Theories and ideals of museum organisation

Aurélien Joudrier



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/insitu/13886>

DOI : 10.4000/insitu.13886

ISSN : 1630-7305

Éditeur

Ministère de la culture

Référence électronique

Aurélien Joudrier, « Théorie et idéal de l'organisation muséale », *In Situ* [En ligne], 30 | 2016, mis en ligne le 18 octobre 2016, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/insitu/13886> ; DOI : 10.4000/insitu.13886

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.



In Situ Revues des patrimoines est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Théorie et idéal de l'organisation muséale

Theories and ideals of museum organisation

Aurélien Joudrier

- 1 Le musée est défini par l'ICOM comme « une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouverte au public, qui 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 délectation¹ ». Mais c'est une évidence que de souligner les disparités profondes qui existent entre un grand établissement comme le musée du Louvre ou le Metropolitan Museum de New-York et des établissements fonctionnant avec des moyens humains et financiers anémiques.
- 2 C'est sans doute en raison de ces disparités de situation qu'il n'a presque jamais été question de définir l'organisation type d'un musée. Certes, des grandes fonctions, des missions ont été mises en valeur mais les connexions n'ont pas été clairement définies. Nulle part dans les textes législatifs ou réglementaires des musées de France n'a été abordée la question de l'organisation des musées, à l'exception notable de l'obligation de disposer « d'un service ayant en charge les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles² ». Seul le Louvre a été doté d'une structure par départements fixée par décret³ et inscrite dans le Code du patrimoine. Les autres établissements publics créés par l'État ont eu une organisation définie par leurs statuts mais rien n'émerge au niveau de la codification. L'autre obligation est que les collections soient sous la responsabilité d'un personnel scientifique.
- 3 Le problème de l'organisation des musées est double : d'un côté les grands établissements sont les plus susceptibles d'adopter une organisation fortement structurée et rationnelle mais, en même temps, ils héritent des passifs les plus lourds ; d'un autre côté, les petits établissements sont souvent trop petits pour adopter des séparations simples de tâches. Nous nous concentrerons ici sur les organigrammes des grands établissements que leur taille et leur développement rendent plus intéressants. L'organigramme représente

l'institution telle qu'elle se perçoit (ou voudrait se percevoir) et se présente. La réalité du fonctionnement peut s'éloigner de ce schéma.

Brumes sur les métiers des musées

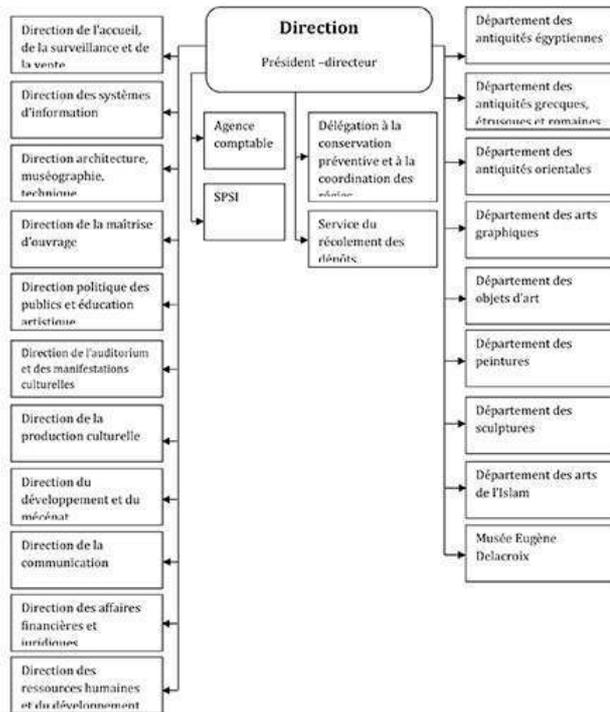
- 4 Des questions de statuts des personnels font également obstacle à une vision claire des choses. En effet, les statuts des individus (et non les métiers et les diplômes) séparent nettement les fonctions.
- 5 La question des statuts est cruciale en France. Souvent, les fonctionnaires se définissent par leur corps et non par leur fonction ou métier, même lorsque l'appartenance à tel ou tel corps est superflète. Ainsi, pour la signature d'un article, quelle importance que la personne soit chargée d'études documentaires, ingénieur d'études ou conservateur ? L'important réside davantage dans la fonction occupée. À la limite, le grade universitaire serait plus intéressant, mais en aucun cas le corps, voire le grade comme on le trouve parfois.
- 6 Il faudrait réussir à distinguer corps et métier, car s'ils sont parfois identiques, ils diffèrent souvent. Conservateur du patrimoine est un corps de la fonction publique, ce n'est pas un métier. En l'occurrence, il existe bien peu de points communs entre les métiers de président-directeur du musée du Louvre, de directeur de département de cet établissement, de conservateur du rang dans la fonction publique d'État et de conservateur territorial. Tous exercent des métiers différents qui mettent en œuvre des savoirs, savoir-faire et savoir-être différents. C'est également le cas des chargés d'études documentaires qui se retrouvent à des postes variés (régisseurs, documentalistes, archivistes, recenseurs, etc.). Dans les services, on observe des métiers exercés par des personnes aux statuts très différents. Ainsi, les régisseurs appartiennent au corps des chargés d'études documentaires, secrétaires de documentation ou techniciens des services culturels, mais jamais à celui des conservateurs du patrimoine (contrairement à la documentation). Statutairement, le corps des conservateurs devrait occuper les postes clés d'encadrement de presque toutes les grandes fonctions du musée et non simplement la recherche, la documentation et la gestion de collection. En effet, il serait bénéfique qu'ils occupent également les postes de responsables de la médiation, de la communication, de la sûreté... toutes ces branches qui interviennent dans le cadre défini par le législateur⁴ : *inventorier, récoiler, étudier, classer, conserver, entretenir, enrichir, mettre en valeur et faire connaître le patrimoine*. Or les missions de conservation recouvrent bien sûr la sûreté et la sécurité tout comme l'entretien des bâtiments ; faire connaître le patrimoine passe non seulement par les publications scientifiques mais également par les missions de médiation, d'accueil du public... La nomination d'un conservateur général au récent poste de directeur support à la médiation et à la programmation culturelle au musée du Louvre va du reste dans ce sens.
- 7 Il faut donc distinguer, au-delà des corps, les véritables métiers dans les musées et faire abstraction des appellations de conservateurs, ingénieurs d'études ou chargés d'études documentaires. Chaque métier peut et doit rassembler des personnes de chaque corps apportant chacun sa spécificité et sa compétence.
- 8 Quelques évolutions nettes se dessinent cependant aujourd'hui. Elles sont perceptibles dans les organigrammes des grandes institutions qui disposent des moyens humains suffisants pour distinguer les missions, la plus avancée dans cette démarche actuellement

étant le musée du Quai Branly, avec une séparation nette entre les tâches de gestion et de recherche sur les collections.

Exemples d'organisation actuelle

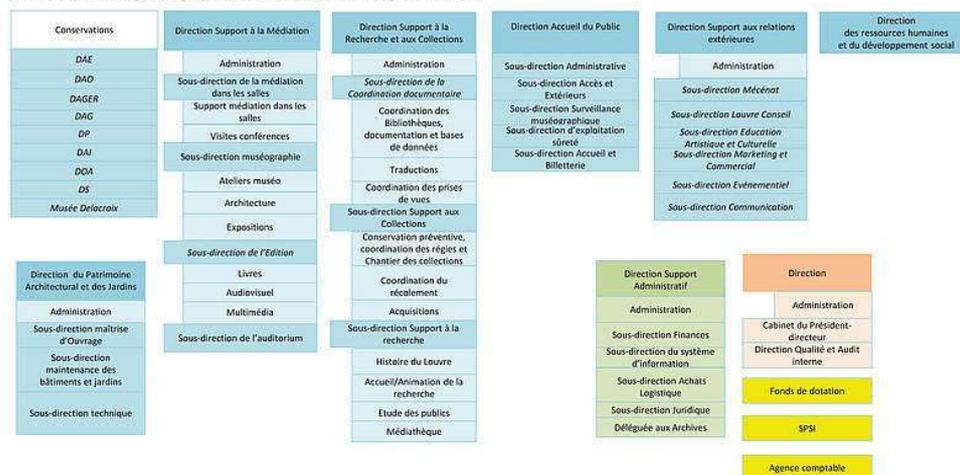
Le cas du musée du Louvre

- 9 Le musée du Louvre est un cas particulier puisqu'il s'agit du plus grand établissement français tant en nombre de visiteurs qu'en moyens humains et financiers. C'est également le plus ancien : le poids du passé se fait fortement sentir. Longtemps, et peut-être même encore aujourd'hui, le musée du Louvre consistait en une juxtaposition de plusieurs musées dans un même palais. Cette séparation se traduit jusque par l'obligation d'émettre des arrêtés de prêts et de dépôts d'œuvres entre départements. Le découpage entre départements recouvre plusieurs logiques concurrentes : une logique de découpage par civilisation (antiquités grecque, étrusque, romaine, orientales, Islam), une logique géographique (Égypte), une logique des matériaux et une logique chronologique (départements modernes des objets d'art, sculptures, peintures, arts graphiques). Ces divisions souffrent de beaucoup d'incertitudes et ont longtemps fluctué au cours du temps : le département des antiquités orientales gère les antiquités ibériques et a eu dans son ressort la céramique grecque... Ils n'ont donc qu'une pertinence très restreinte, aussi leur nombre et leurs dénominations ont souvent varié⁵.
- 10 À l'intérieur de chaque département, on trouve les services « collection », « documentation », « régie des œuvres » et « administration et finances ». Le service « collection » est ambigu : les autres services ne s'occuperaient-ils donc pas des collections ? En regardant plus attentivement, il apparaît que ce service « collection » rassemble les conservateurs et assimilés. Or, les conservateurs ayant la responsabilité des collections (étude/recherche, gestion des restaurations, décision des mouvements), quel est le rôle de la régie ? Pour le moment, elle décharge les conservateurs des tâches administratives de la gestion des collections ainsi que de tout ce qui concerne les manipulations ou le conditionnement. La gestion des collections est en fait éclatée entre le service des collections et la régie. La différence de statut (conservateur du patrimoine/chargés d'études documentaires) des membres de ces deux services accentue les divergences. Le service des collections apparaît plus comme un service aux contours et missions indéterminés que comme un service avec une identité propre. La notion même de recherche sur les collections disparaît. On constate dans ce cas que la fausse égalité qui transparaît sur l'organigramme n'est pas transposée dans le travail au quotidien. Bien que rattaché directement au directeur de département, le service de la régie est en fait subordonné à celui des collections. En ce sens, l'organigramme ne retranscrit pas la réalité du fonctionnement.
- 11 Au-delà de la structure en huit départements, le Louvre a connu l'adjonction de différents services, au fur et à mesure qu'apparaissaient des besoins (médiation, communication, mécénat...). Cet organigramme présentait plusieurs inconvénients : d'une part il ne faisait que refléter l'histoire du Louvre et la dispersion des services, sans cohérence ni liens entre eux, d'autre part chacun avait tendance à travailler de manière isolée sans se soucier des autres ni de son propre rôle dans le musée.



- 12 En avril 2013 un nouvel organigramme rassemble en grandes directions supports les services autrefois éparpillés.

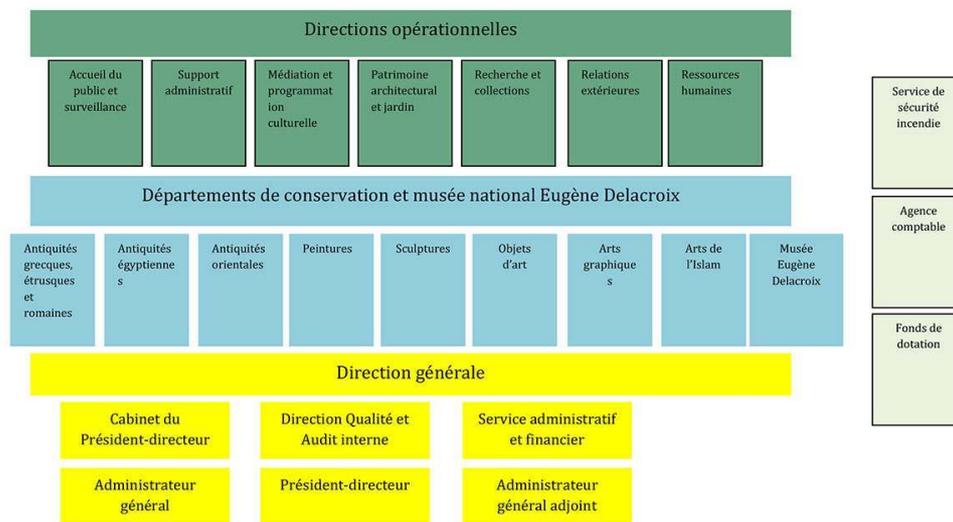
Projet d'organigramme hiérarchique cible



- 13 Toutefois, on remarque d'emblée que ce nouvel organigramme ne touche pas à l'organisation en départements, qui morcelle la gestion des collections et dont l'action n'est pas coordonnée, par exemple, par une grande direction des collections ; de plus, le nombre de grands directeurs reste important : plus de vingt personnes quand on réunit les directeurs et la direction générale ; enfin on s'interroge sur le rôle du directeur « recherche et collections » et son futur rôle vis-à-vis des départements : est-ce qu'une grande direction « conservation » regroupée avec les départements n'aurait pas été plus

pertinente ? Certes, le caractère transversal de cette direction est essentiel pour contrebalancer le cloisonnement des départements, mais n'y a-t-il pas un risque de concurrence ?

- 14 En avril 2014, un nouveau document synthétise davantage encore la nouvelle organisation avec un resserrement en trois pôles : direction générale/conservations/directions supports. L'idée principale a été de replacer les collections au cœur du système. Les conservations sont chargées de les étudier et de les gérer. Les directions supports exercent toutes les autres missions du musée. La réorganisation du musée du Louvre étant toujours un processus en cours, faut-il supposer qu'un jour l'organigramme se centralisera autour d'une direction opérationnelle, d'un département de conservation et d'une direction centrale ? Cela semblerait logique et améliorerait le fonctionnement quotidien de la direction du musée, même si cela alourdit la chaîne de commandement.

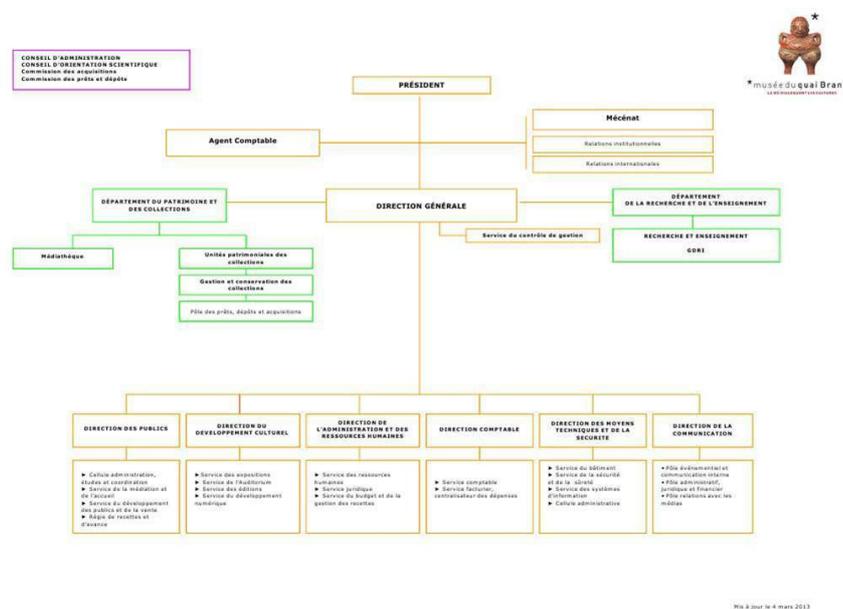


Le cas du musée du Quai Branly

- 15 Le Quai Branly est l'un des derniers nés des musées nationaux et l'un de ceux à l'organigramme le plus original.
- 16 La direction du musée est organisée en deux blocs avec une présidence dirigeant directement l'agence comptable, le mécénat, les relations institutionnelles et internationales, et la direction générale. Sous l'autorité de la présidence, la direction générale gère les affaires intérieures du musée.
- 17 La gestion des collections est clairement distinguée de la recherche et de l'enseignement. L'exercice même de la recherche et de l'enseignement est délégué aux universités et aux instituts d'enseignement supérieur. Le musée accorde des bourses doctorales ou post-doctorales et accueille les chercheurs, ce qui est un immense progrès par rapport à la plupart des autres institutions muséales en France.
- 18 En revanche, il n'innove guère dans les autres parties de son organisation, avec une succession de directions liées directement à la direction générale. Elles sont au nombre de six : direction des publics, direction du développement culturel, direction de l'administration et des ressources humaines, direction comptable, direction des moyens

techniques et de la sécurité et direction de la communication. Ce sont les directions que l'on s'attend à trouver dans un établissement de cette taille. De façon originale, la direction des publics comprend un *service médiation et de l'accueil*. Ainsi, les missions d'accueil (physique, téléphonique) du public sont distinguées des missions de surveillance, ce qui est une grande avancée, avec une meilleure reconnaissance de la spécificité des métiers d'accueil, distincts des métiers de surveillance.

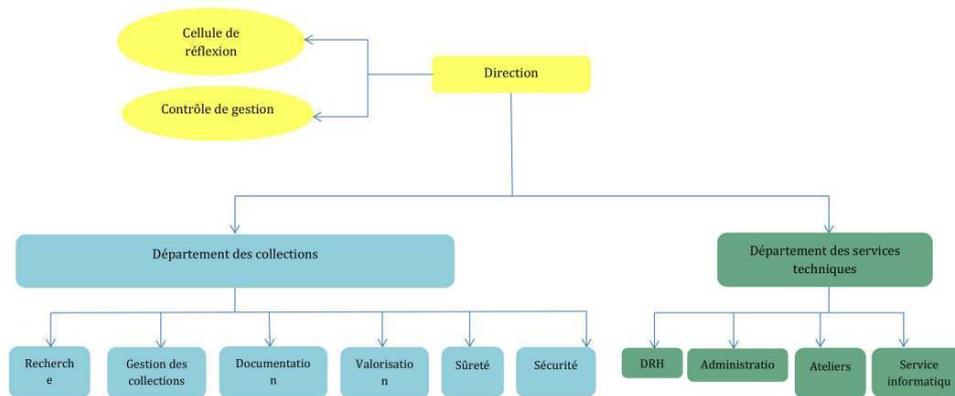
- 19 Dans l'organisation du département du Patrimoine et des Collections, les unités patrimoniales (responsabilité des collections) et la gestion et conservation des collections sont nettement séparées. La gestion des collections est nettement séparée de l'étude, de la recherche et de la médiation sur les collections. L'organigramme semble bien refléter la réalité de la situation avec une gestion de collection indépendante et autonome vis-à-vis des responsables des unités patrimoniales. Les deux acteurs sont donc tous les deux au service de la collection : l'étudier et la conserver, sans que l'une de ces deux exigences prenne le pas sur l'autre. Cette organisation, pionnière en France, soulève de fortes réticences notamment chez les conservateurs. Cependant, elle apporte un net gain dans le processus de gestion des collections et délivre les chercheurs et médiateurs des questions d'administration et de conservation. Nous revenons là aux questions de définitions de fonctions et de la place des uns et des autres dans le musée.



Organisation théorique d'un musée de taille moyenne

- 20 Le cœur d'un musée est sa collection. Tout dans son organisation doit s'articuler autour de cette idée. Deux départements sont essentiels au bon fonctionnement d'un établissement : le département des collections et le département des services techniques. La direction a une vue générale des activités du musée. Le département des collections a en charge l'ensemble des actions ayant un impact sur la conservation des œuvres (conservation préventive, curative, recherche, mise en valeur de la recherche,

présentation). Le département des services techniques a la responsabilité de toutes les actions techniques nécessaires au bon fonctionnement du musée.



Le département des collections

- 21 Le travail sur les collections se subdivise en quatre grands champs d'activités qui peuvent être autant de services : la recherche, la gestion des collections, la documentation et la valorisation. Ces services sont distincts mais travaillent en collaboration les uns avec les autres. En identifiant les champs d'action de chacun, il devient possible de créer des collaborations. La distinction des différentes tâches est trop souvent perçue comme une exclusion et un renfermement alors que c'est une opportunité de se recentrer sur sa spécialité et de créer des synergies.
- 22 Dans une telle organisation, des actions aujourd'hui très individuelles seraient entreprises plus collégialement. On peut illustrer cette idée générale avec l'exemple de la conservation-restauration. Aujourd'hui, dans les musées nationaux français, c'est le conservateur responsable de la collection⁶ qui prend presque seul la décision de telle ou telle restauration qu'il confie directement à un conservateur-restaurateur. Dans une structure pluridisciplinaire, la décision serait prise conjointement entre le gestionnaire de collections, le chercheur et le documentaliste, lesquels décideraient ensemble de l'opportunité de la restauration, valideraient le type d'intervention et suivraient l'opération.
- 23 Le service de la recherche étudie les collections, contribue aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. Le service accueillerait ainsi du personnel dont l'activité principale serait la recherche sur les collections que ce soit des postes de chercheurs permanents ou dans le cadre de formation doctorales. Le principe resterait de mener des recherches scientifiques sur les collections ou le musée.
- 24 Le service de Gestion des collections veille à la bonne conservation matérielle des collections et organise les mouvements.
- 25 Le service de la documentation et des archives est connexe à la gestion des collections puisqu'il s'occupe de documenter les collections mais prend également en charge la

gestion des archives du musée. Il gère et produit la documentation sur laquelle s'appuient les autres services.

- 26 Le service de valorisation conçoit et met en œuvre les actions d'éducation, de médiation et de diffusion des collections et de la recherche afin de rendre les collections accessibles au public le plus large et d'assurer l'égal accès de tous à la culture : il organise les expositions, gère la médiation et les publications. Il s'occupe aussi de la communication du musée et a en outre la charge de l'accueil du public. Les agents de médiation et d'accueil du public devraient en effet être des agents distincts des services de surveillance dont le rôle est fondamentalement différent : les premiers ont pour fonction d'être disponibles auprès des visiteurs, de leur fournir des renseignements, les seconds sont là pour surveiller sans être distraits.
- 27 Ces missions sont conformes à l'article L 441-2 du Code du patrimoine qui définit ainsi les missions des musées :
- 28 « a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;
- 29 b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;
- 30 c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- 31 d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. »
- 32 La séparation des tâches est souvent bien avancée dans les musées sauf en ce qui concerne la gestion des collections et leur étude, où règne encore une certaine confusion. En effet, les métiers de médiation, de sécurité, sûreté ou même de ressources humaines sont bien identifiés. En revanche, la quasi-totalité des musées confie aux mêmes personnes l'étude et la gestion des collections. Or un excellent chercheur peut s'avérer un piètre gestionnaire ou l'inverse. De plus, le temps consacré à l'une de ces tâches est enlevé à l'autre. Enfin, une frustration vient (notamment avec l'apparition des métiers de régie) de la fragmentation de la gestion de collection.
- 33 Les services de sécurité et sûreté se concentrent exclusivement sur les missions de protection des biens et des personnes. Ils regroupent les agents de sûreté et assistance aux personnes et les agents de sécurité incendie. Notons que d'après la législation⁷, ces missions ne sont pas assurées par les mêmes agents⁸. Normalement, ils ne devraient pas assurer de fonctions d'accueil, qui relèvent plus des missions de la valorisation, via la médiation. Il est ambigu de confier à la surveillance les missions d'accueil qui détournent potentiellement les agents de leurs missions de sûreté. Il est nécessaire d'avoir du personnel formé : tous les agents devraient être titulaires du CQP APS (Certificat de Qualification Professionnelle Agent de Prévention et de Sécurité) ou d'un titre équivalent et du SSIAP (Service de Sécurité Incendie et d'Assistance à la Personne). De plus, les agents de sûreté ont une mission particulière de conservation préventive puisqu'ils doivent notamment vérifier l'absence d'altération des œuvres.

Le département des services techniques

- 34 Le département de la maintenance et des travaux muséographiques a en charge toutes les opérations techniques liées au bon fonctionnement du musée, ce qui va du changement des ampoules et du nettoyage jusqu'à la conception et à la fabrication des vitrines et du mobilier muséographique. Le service informatique est rattaché au service technique plutôt qu'à la valorisation ou à la sûreté. Il joue un rôle transversal pour la plupart des

services et dépend donc plutôt des ateliers, même s'il travaille en étroite collaboration avec les services de la sûreté et de la valorisation.

- 35 Faut-il placer dans ce département les services des ressources humaines et de l'administration (services juridique et comptable) ? Ce sont effectivement deux services techniques assurant le bon fonctionnement administratif du musée. La direction peut toutefois souhaiter conserver un contrôle direct sur les moyens financiers.

La direction

- 36 Longtemps, les conservateurs ont assumé seuls ou presque l'ensemble des métiers et fonctions du musée. Ce n'est qu'avec la professionnalisation et l'apport de moyens que ces différentes missions se sont progressivement distinguées et individualisées. Ce rôle central du conservateur a aujourd'hui largement disparu dans les musées d'État (il perdure néanmoins dans bien des musées territoriaux) : il remplit aujourd'hui des missions souvent limitées à la gestion des collections et à leur étude. Le rôle du conservateur chef d'orchestre est assumé par les directeurs d'établissement et c'est effectivement au niveau des directions que doit se situer la vision globale stratégique du musée. Le rôle de la direction est de coordonner l'action des trois départements et de donner une orientation stratégique claire au musée.
- 37 La direction d'un musée est responsable de la politique de l'établissement : elle donne les grandes orientations et pilote les grands projets.
- 38 De manière optionnelle, pour les grands établissements, deux services supplémentaires pourraient être créés : une cellule de réflexion stratégique et un contrôle de gestion, tous deux rattachés directement à la direction.
- 39 La cellule de réflexion serait un groupe restreint de membres permanents ayant pour mission de réfléchir au musée et d'élaborer des propositions de stratégie de développement. Au-delà de l'opérationnel des services, elle s'interroge sur les grandes orientations possibles et souhaitables pour l'établissement. Elle joue un rôle de conseil auprès du chef d'établissement.
- 40 La mission de contrôle de gestion est plus classique : il s'agit de procéder en permanence à un contrôle du fonctionnement du musée. Elle a un rôle d'audit. Elle doit être complètement indépendante et ne rendre de comptes qu'au chef d'établissement. C'est elle qui permet à l'établissement de percevoir ses forces, ses atouts mais aussi ses faiblesses. Contrairement aux rapports d'activité ou aux documents produits par les services, par nature laudateurs sur leur propre action, le contrôle de gestion apporte un regard extérieur critique. Il remplit le rôle que jouent les prestataires privés en audit (fonctionnement ou conservation préventive) avec l'avantage de travailler sur le long terme. L'analyse est donc forcément plus fine, avec des agents en immersion longue dans les services afin de percevoir directement les points de blocage, les forces et les potentiels.
- 41 Plutôt que de camper sur l'attitude classique d'autosatisfaction des musées, qui a tendance à cacher et nier les erreurs et les problèmes, il faut s'inscrire dans une démarche d'amélioration constante. La démarche qualité (famille ISO 9000⁹) est à cet égard un modèle intéressant à suivre. Contrairement à ce que l'on entend fréquemment, elle est tout à fait applicable dans les musées. Si les entreprises parviennent à dégager temps, moyens humains et financiers pour obtenir ces certifications, les musées, qui ne

sont soumis à aucun impératif économique de marché, le peuvent aussi. Beaucoup plus que pour des raisons de coût ou de moyens humains, les raisons sont à chercher du côté de la crainte du jugement. Se soumettre à une démarche qualité, c'est aussi accepter de voir ses faiblesses. L'inquiétude que soulève ce type de procédure est le temps qu'elle requiert, la remise en cause de ses propres pratiques et par là de sa propre compétence professionnelle. Cependant, elle pourrait être relativement facilement mise en place pour certains champs d'activités comme le prêt d'œuvres où l'intérêt du musée est également la satisfaction de ses partenaires.

De la transversalité

- 42 Proposer une séparation claire entre les différentes fonctions ne sous-entend pas que ces séparations soient complètement étanches. Par exemple, il est logique qu'un chercheur ait une activité d'enseignant, activité qui relève plutôt de la valorisation de sa recherche. Tout repose sur le principe de savoir ce que chacun fait à quel moment et quel est son cœur de métier. Or pour le moment, la plupart des personnes croient que leur activité principale recouvre toutes leurs tâches quotidiennes. Des documentalistes font ainsi de la régie tandis que des régisseurs font de la documentation. Le problème est de savoir et de reconnaître la nature de ces différentes activités et de ne pas les confondre.
- 43 Toute ma démonstration tend à indiquer que les métiers et les fonctions existent réellement, que chaque tâche est définie et relève d'un domaine particulier. Ensuite chaque musée adapte ce schéma en fonction de ses ressources. Bien entendu, un établissement tel que le Louvre ou le Quai Branly peut se permettre d'avoir des personnels hyper-spécialisés. En revanche, un musée territorial désignera la même personne pour des missions différentes (un documentaliste/régisseur/chargé d'exposition...), mais il importe que celle-ci sache bien distinguer ce qui relève de chaque métier. La polyvalence est souvent enrichissante à condition d'avoir conscience de cette polyvalence.
- 44 Les définitions de métiers sont un sujet d'inquiétude dans les musées. Dans les grands établissements, la polyvalence est bien moindre et la spécialisation plus grande. Définir son métier est essentiel. On ne peut pas bien travailler si on ne sait pas ce que l'on fait. Et il faut parfois renoncer à des parts de son activité pour maintenir son niveau d'excellence. À vouloir faire trop de choses différentes, on se disperse. C'est le cas aujourd'hui des conservateurs qui veulent assumer recherche, gestion de collection et documentation sans se former et qui entrent en concurrence avec les universitaires, les régisseurs et les documentalistes, chacun meilleur dans son domaine. Cependant, rien n'empêche en théorie un conservateur de se spécialiser dans tel ou tel champ.
- 45 Nous avons déjà vu que les restaurations gagneraient à être envisagées de manière collective. D'autres actions peuvent être traitées ainsi, les acquisitions par exemple. Il est logique que les catalogues de vente soient dépouillés par les documentalistes, les plus à même de repérer les œuvres intéressantes. Ces informations peuvent ensuite être examinées en comité entre gestionnaires de collection, chercheurs et documentalistes.
- 46 La gestion des expositions relève aussi du travail collégial entre les chercheurs qui en proposent le contenu scientifique, les équipes de la gestion des collections qui mettent à disposition les œuvres, l'équipe de la valorisation qui organise les visites, la

muséographie, les catalogues... et les ateliers qui conçoivent et réalisent le mobilier muséographique.

- 47 La professionnalisation des personnels, en entraînant une spécialisation en métier, doit ainsi permettre de développer une plus grande compétence individuelle et de travailler en collégialité. L'arbitrage et la prise de décision relèvent in fine de la direction, notamment lorsqu'aucun consensus n'a pu se dégager.

Conclusion

- 48 Est-il possible de penser un organigramme idéal ? Les situations sont très diverses et la plupart des musées dispose d'équipes réduites où la polyvalence importe avant tout. Mais les fonctions nécessaires au bon fonctionnement d'un musée pourraient être détaillées de manière plus précise dans le Code du patrimoine, dans la lignée de ce qui a été décrit pour les services de médiation. Cette inscription dans la loi donnerait des arguments supplémentaires aux demandes de renfort pour des équipes moins squelettiques...
- 49 Il est inutile, à mon avis, de multiplier les directions. Au contraire. Mieux vaut réunir les services en grands départements plutôt que de multiplier ceux-ci au risque de perdre en clarté et visibilité.
- 50 L'organigramme proposé ici est bien sûr idéal et correspond à un musée de taille moyenne. Il doit veiller à rappeler que le rôle du musée est de conserver des collections afin de les présenter au public et que l'ensemble des services doit tendre à ce but.

NOTES

1. - Statuts de l'ICOM, adoptés lors de la 21^e Conférence générale à Vienne (Autriche) en 2007, art. 3. Voir le site : http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/statuts_fr.pdf [consulté le 5 octobre 2016].
2. - Article L. 442-7 du Code du patrimoine.
3. - Article 4 du décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992.
4. - Article 3 du décret n° 2013-788 du 28 août 2013 portant statut particulier du corps des conservateurs du patrimoine.
5. - Les Archives Nationales ont mis fin récemment à un système de sections largement chronologiques au profit d'une répartition par grands domaines de production archivistiques ; ce qui tendrait à prouver que l'on peut modifier des systèmes anciens d'organisation au profit de nouvelles logiques.
6. - Alinéa 2 de l'article 2 du décret n° 45-2075 du 31 août 1945 : « La gestion scientifique des autres musées nationaux est assurée par des membres du corps de la conservation des musées de France ».
7. - Art. 611-1 et 612-1 du code de la sécurité intérieure et l'arrêté du 25 juin 1980 portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP).

8. - Cette distinction est obligatoire uniquement pour les sociétés privées mais la prudence qui a présidé à son établissement inciterait à transposer cette obligation pour les agents publics.

9. - La famille ISO 9000 comprend notamment ISO 9001:2015 – établit les exigences relatives à un système de management de la qualité ; ISO 9000:2015 – couvre les notions fondamentales et la terminologie ; ISO 9004:2009 – montre comment augmenter l'efficacité et l'efficience d'un système de management de la qualité ; ISO 19011:2011 – établit des lignes directrices pour les audits internes et externes des systèmes de management de la qualité.

RÉSUMÉS

Comment s'organise un musée ? La disparité des situations fait qu'il n'a presque jamais été question de définir l'organisation type d'un musée. Certes, des grandes fonctions, des missions ont été dégagées mais les relations qui doivent exister entre elles n'ont pas été clairement définies. Étonnamment, nulle part dans les textes législatifs ou réglementaires des musées de France n'est abordée la question de l'organisation des musées, si ce n'est le fait qu'ils ont l'obligation de disposer « d'un service ayant en charge les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles ». Seul le Louvre a été doté d'une structure par départements fixés par décret. L'organisation des musées essaie de maintenir un équilibre entre corps, métiers et formations initiales. Or, ces trois éléments, qui devraient se recouvrir parfaitement, ne le font finalement que rarement, ce qui engendre rivalités et frustrations. L'organigramme reflète alors l'histoire de l'institution, qui a vu des adjonctions successives de services sans que soit jamais repensé le fonctionnement de manière globale. A travers l'exemple de l'organigramme du musée du Louvre et de quelques autres grands établissements en France et à l'étranger, nous étudierons les adéquations (ou non) entre les missions du musée, la répartition des tâches et des responsabilités, les conflits entre les différents services, en particulier lorsque que les missions se superposent, et le problème de l'incohérence éventuelle entre statuts et métiers. Il est possible d'établir une sorte d'organigramme idéal du musée, d'autant que le Code du patrimoine donne un certain nombre d'éléments de réponse en croisant les définitions du musée, de ses missions et des corps. Le cœur d'un musée est sa collection ; tout dans son organisation doit refléter cette conception. Trois départements sont essentiels au bon fonctionnement d'un établissement : le département des collections, le département de la sécurité/sûreté et le département des services techniques. L'ensemble est chapeauté par une direction qui a une vue générale des activités du musée. C'est en se recentrant sur la mission de conservation et de diffusion des collections que le musée peut honorer sa fonction et vocation première et ainsi, mieux assurer sa mission de service public.

How is a museum organised? Because museums are all very different from each other, very few people have attempted to theorise museum organisation. Of course the main functions and objectives of museums have been studied but these studies have not always been linked together. French law does not stipulate any way of organising a museum except that all museums are expected to have a service for the reception of the public and for functions of diffusion, animation and cultural interpretation. The Louvre, alone amongst all of France's museums, is the only one to be officially divided into separate departments. Museum administration tries to maintain an equilibrium between the different components of its staff, and professional and initial training. But it is very difficult to fit people the right job taking these three aspects into

account. Consequently, many people in museums suffer from the fact that their actual job is not adapted to their qualifications. Organisational charts reflect the history of the institution and the way different services have been incorporated into it, but such charts are rarely questioned as to the efficiency. Looking at the examples of the Louvre and the Musée du Quai Branly, the museum's mission in relation to its business organisation will be examined. A hypothetical ideal museum organisation is offered. The core of a museum is its collection, and the museum's organisation should be centred on this idea. Three departments are essential to run a museum: a collection department, a security department and a technical department. All of these are managed by the direction which leads the museum and give it its general strategy. Curating and making collections accessible to the public are the only way for a museum not to lose sight of its objectives and fulfil its public service mission.

INDEX

Mots-clés : musée, administration, organisation

Keywords : museum, organisation, flow chart

AUTEUR

AURÉLIEN JOUDRIER

Régisseur d'œuvres pour les collections en dépôt, Département des antiquités grecques, étrusques et romaines, musée du Louvre Aurelien.Joudrier@louvre.fr